

シンガポール共和国生産性向上
プロジェクト
(アセアン人造りプロジェクト)
総合調査報告書

昭和61年 4 月

国際協力事業団

シンガポール共和国生産性向上
プロジェクト
(アセアン人造りプロジェクト)
総合調査報告書

JICA LIBRARY



1046243[0]

昭和61年4月

国際協力事業団

は し が き

シンガポール政府は、鈴木前総理が1981年1月アセアン諸国を歴訪中に提唱した「アセアン人造りプロジェクト」のひとつとして、生産性向上のための人材養成を目的とする。「生産性向上プロジェクト」へひ協力を要請してきた。このため国際協力事業団は我が国政府の意向を受けて昭和56年8月、予備調査団を派遣し、要請の背景、内容、協力の可能性について調査した。これに引続き、昭和57年11月にはプロジェクトの具体的内容を検討する為の事前調査団が、昭和58年6月にはプロジェクト計画案について協議し、これを討議、議事録及び暫定実施計画としてとりまとめ、シンガポール側との間で署名・交換を行なうことを目的とした実施協議調査団がそれぞれ派遣された。その後も、昭和59年5月及び昭和60年3月・4月に計画打合せと巡回指導チームがシンガポールを訪れ、プロジェクトの実施状況調査、年次計画の策定等を行ない、今日に至っている。

本報告書は、事前調査以後の各調査の概要をそのときどきの討議事項等とともに総合的にとりまとめたものである。ここに、これらの各調査団派遣に御協力をいただいた関係各省、関係各機関、および現地調査の実施にあたり御指導、御協力を賜わった在シンガポール日本大使館等関係各位に厚くお礼申し上げる次第である。

昭和61年4月

国際協力事業団

鉱工業開発協力部

部長 北村俊男

国際協力事業団

受入 月日 61. 8. 04	119
登録No. 15042	21.3
	MIT

事前調査報告書
(1982. 11. 21～1982. 12. 2)

目次

はしがき

写真

I. 事前調査団の派遣	5
1. 派遣の経緯と目的	5
2. 調査団の構成	6
3. 調査日程	6
II. 調査結果	8
1. 調査結果の概要	8
2. 協力部門別の調査結果	9
3. シンガポールの生産性向上運動の概要	14
4. 今後の課題及び協力にあたっての留意点	18
資料	
1. シンガポール日本商工会議所面会者リスト	23
2. 協議々事録	24
3. 生産性委員会報告書	32

実施協議調査報告書
(1983. 6. 5～1983. 6. 13)

目 次

写 真

I. 調査団の派遣	69
1. 調査目的・内容	69
2. 調査団の構成	69
3. 調査日程	70
II. 実施協議結果	71
III. 技術協力の内容	72
1. 技術協力の目的	72
2. 技術協力の項目	72
3. 技術協力の分野	72
4. 技術協力のスケジュール	76
資料 1. 面会者リスト	81
2. 討議議事録, 暫定実施計画	82
3. 長期調査員報告書	117
4. NPB組織図	127
5. 無償資金協力機材・開発教材及び購入教材リスト	128

計画打合せ調査報告書
(1984. 5. 16~1984. 5. 23)

目 次

I 調査団派遣	143
1. 調査目的・内容	143
2. 調査団構成	144
3. 調査日程	144
II 調査・討議結果	145
1. プロジェクトの進捗状況及び58年度協力実績の評価	145
2. NPB新庁舎	146
3. NPB予算及び人員配置	146
4. 59年度協力計画の内容	151
5. 協力部門別討議結果詳細	156
1) 生産性部門	156
2) 労働安全衛生部門	156
3) リソースセンター部門	163
資料1 年次計画(AWP)	169
2 NPB組織図	177
3 PDP専門家チーム報告	182

巡回指導調査報告書

(第一次：1985. 3. 4～1985. 3. 11)
(第二次：1985. 4. 2～1985. 4. 9)

目 次

プロジェクトの概要及び経緯	193
I. 調査団派遣	195
1. 調査目的・内容	195
2. 調査団構成	195
3. 調査日程	196
II. 調査討議結果	198
1. 第1次調査団	198
(1) 連絡・業務実施運営体制	198
(2) NPBの長期計画	198
(3) これまでのPDPの評価及び問題点	198
(4) NPBのPDPに対する期待	198
(5) 協力期間の延長	200
(6) 今後の協力の基本的考え方	200
(7) そ の 他	201
2. 第2次調査団	202
(1) 年次計画の概要	202
(2) 合同委員会	204
資料1. Minutes. (第1次調査団)	209
2. NPBの長期計画関連	217
3. Minutes (第1回合同委員会)	228

事前調査報告書

(1982.11.21~1982.12.2)



協議々事録への署名



協議々事録交換



日系企業訪問



記者会見



NPB 新庁舎建設予定地

Ⅰ．事前調査団の派遣

1. 派遣の経緯と目的

昭和56年1月、鈴木前総理は、アセアン諸国を歴訪し、アセアン諸国の国造りに必要となる人材を養成することを目的とするアセアン人造り構想を提唱した。

昭和56年3月31日及び4月1日の両日、東京に於いて、各国代償を招いてアセアン人造りプロジェクト第1回準備会合が開催され、早急に具体化に向けて所要の準備を図ることとされた。

シンガポールにおける人造りプロジェクトとしては、同国の全労働人口を対象とする職業人としての知識技術に関する生涯教育あるいは技術・技能者に対する最新技術・知識の導入等を主として視聴覚教材を通じ行う人造りセンター（ICOD）設立が計画され、これに対する協力要請がなされた。

これを受けて、国際協力事業団は昭和56年8月、外務省経済協力局技術協力第2課 樋口課長補佐を団長とする7名の予備調査団を派遣し、「シ」国の要請の背景・要請内容及び協力の可能性につきシンガポール政府関係機関と協議した。

しかし、シンガポールは、これまでの日本側との協議及び「シ」側独自の調査の結果、ICOD設立構想には種々の問題点（例えば、ソフトウェアの調達上の問題、ビデオテープの著作権の取扱い、ビデオのみによる教育訓練の効果についての疑問、在職者の訓練受講への動機付け等）があるとの判断に基づき、これまでの要請内容を修正し、主として管理者及び監督者を訓練し、もって生産性の向上に資することを目的とする Productivity Development Project を提案してきた。この背景にはシンガポールが現在最も重点を置いている生産性向上を達成する為には、先ず管理者及び監督者を訓練し、これらの人々が職場で労働者を訓練することが重要であるとの認識が高まっていたことがあげられる。

その後、昭和56年10月6日及び7日、インドネシア国ジャカルタ市に於いてアセアン人造りプロジェクト第2回準備会合が開催され以下に示す各国プロジェクトの概要がほぼ決定され、以降、主として二国間での準備に委ねられることとなった。

シンガポール Institute for Continuing Occupational Development (ICOD)

インドネシア Center for Vocational and Extension Services Training (CEVEST)

マレーシア Center for Instructor and Advanced Skills Training (CIAST)

フィリピン Center for Rural Development Through Strengthening of Agro-Industrial Livelihood Activities (KKK)

タイ Training Center for Primary Health Care (TCPHC)

今回事前調査団は、生産性向上プロジェクト（PDP）に関し

- ① 日本の可能な協力計画（技術協力計画及び無償資金協力計画）の大枠を日「シ」双方にて固め、
- ② 協力の暫定的実施スケジュールを策定し、
- ③ 本件プロジェクト実施において日「シ」双方がとるべき措置を確認するための協議・調査を行うことを目的とした。

2. 調査団の構成

本件事前調査団は堀内伸介・外務省経済協力局技術協力二課長を団長とする下記の12名で構成された。

氏名	担当業務	現職
堀内伸介	総括・団長	外務省経済協力局技術協力第二課課長
熊田徹	プロジェクト企画	外務省経済協力局技術協力第二課課長補佐
深田博史	無償協力	外務省経済協力局技術協力第二課事務官
志村明	技術協力	通商産業省通商政策局技術協力課課長補佐
富田達夫	労働衛生	労働省労働基準局安全衛生部計画課主任技術審査官
新井忠	労働安全	労働省労働基準局安全衛生部計画課技術審査官
山口芳幸	労働行政一般(機器)	労働省労働大臣官房国際労働課事務官
手塚仁平	研究・企画	日本生産性本部経営開発部部長
石原和夫	訓練計画	日本生産性本部経営開発部兼国際生産性シンポジウム事務局専任部長
三浦俊典	訓練機器	日本放送協会経営企画室主幹
末森満	協力計画	国際協力事業団鉱工業開発協力部鉱工業開発技術課
村岡敬一	業務調整	同上

3. 調査日程

本件調査団は昭和57年11月21日より同年12月2日まで派遣され、その調査内容は下記のとおりである。

日 順	月 日	曜 日	調 査 内 容
1	11月21	日	移 動
2	22	月	日本大使館，労働省表敬 / NPB概要説明
3	23	火	NPB全体協議
4	24	水	NPB個別協議
5	25	木	日系企業，日本商工会議所，シンガポール商工会議所連合会訪問
6	26	金	NPB個別協議 / OSH部門造船所訪問
7	27	土	NPB個別協議
8	28	日	団内打ち合わせ
9	29	月	NPB個別協議 / 全体協議
10	30	火	米資系企業訪問，日シ訓練センター／ソフトウェアセンター訪問 / 全体協議
11	12/1	水	記者会見
12	2	木	帰 国

II 調査結果

1. 調査結果の概要

(1) 「シ」側の準備状況

本件プロジェクトの「シ」側の実施主体は、National Productivity Board.(NPB , 国家生産性庁)である。NPB の組織は拡大過程にあり、新しい職員が多いこともあり本件 PDP 構想そのものについて十分に詰まっておらず具体的な中味・計画については、未整理・未準備の点が多かった。加えて、調査団滞在中の11月が生産性向上月間に当たっていたため時間的制約もあり、NPB 内部において全体調整がつかなかったとのことであった。

(2) PDP 構想

PDP はまさに NPB の組織拡充計画そのものであり、PDP により組織の強化、人材養成及び、教材の整備等を行いたいとするものである。NPB は1982年より各種の訓練コース、セミナーを開催し、既に5千人近い教育を終了しており、PDP の訓練目標として今後10年間に20万人を教育養成したいとしている。これらの目標達成には訓練コースの講師陣の養成と教材の開発が必要であり、これらについての日本側の援助協力(技術協力、無償協力)を要請している。

(3) 協力の基本的枠組

(a) 協力部門(6部門)

①企画調整 ②普及促進 ③労務管理に関する訓練 ④管理者・監督者訓練 ⑤労働安全衛生に関する訓練 ⑥リソースセンター

(b) 協力期間

5年間とし、NPB ビルディング完成前の第一フェーズと同完成後の第二フェーズに分け、それぞれに対応した協力を行う。

(c) 協力対象

技術協力、資機材・教材の無償供与及び NPB 新規建物の基本設計

(d) 協力のための組織

合同委員会(毎年、協力計画をレビューし、日シ双方の代表者及び日本人専門家リーダーを含むメンバーで構成される。)

調整委員会(日常業務について双方協議を行い、日本側は専門家がメンバーとなる。)

(4) 協力内容の詳細

上記6協力部門のうち、特にリソースセンターについての NPB の具体的計画要請内容は質的側面で詰まっておらず、又、訓練コースの数、研修員、専門家の人数概要、スケジュール、関連機材等については NPB 側が全体調整を行っていない等の理由により具体的事項については合意に至っていない。ただし、双方協議の結果、特に NPB 提出資料は今後の協議の基礎とする点で一致した。

2. 協力部門別の調査結果

(1) 企画・調査

基本政策を策定するためには、生産性向上に対する労使の意識、労働者の勤労態度等諸問題を調査・研究することが必要であり、企画・調査部門の活動が重要である。しかしながら、NPBの現状では、各種の調査・分析方法、生産性運動の企画・立案等に関しスタッフ、知識、経験の何れも不十分であり、この面の質的向上と拡充が急務となっている。

協力要請内容は次のとおり。

- イ. 生産性運動の長期計画の立案
- ロ. 各レベル（国家・産業、企業）における生産性に関する問題の調査・研究
- ハ. 生産性測定とモニタリング
- ニ. 調査・分析方法
- ホ. 生産性向上のモデル企業の選定と育成

本部門は生産性向上運動の重要部門であるので協力期間を通じて常時2ないし3名の長期専門家による総合的な協力と日本におけるNPBすたっあの継続的な養成、さらに短期専門家による追加的協力が必要と思われる。なお、「生産性モデル」企業の選定と育成については、生産性向上の対策の推進と効果測定方法の確立普及を優先すべきであろう。

(2) 普及促進

協力要請内容は次のとおり。

- イ. 出版
- ロ. マスメディア
- ハ. 広報・啓蒙資料
- ニ. 地域広報活動
- ホ. セミナー等
- ヘ. 情報提供サービス

上記のロ、ハ、ニ、に関するTV活用、図示コミュニケーション及び情報活動に関する専門家養成への協力が必要であろう。研修員については、2-3名程度の受入れが必要であろう。

本部門の活動はリソース・センターの機能とも密接に関連しており、両者間の連携関係を明確化する必要がある。

(3) 労務管理に関する訓練

「シ」の労使関係は良好な関係が維持されている。したがって、本部門は生産性向上のために労使がどのように協力すれば成果を上げ得るか、その方法論等について日本の労使関係の実情との差異（「シ」側には企業内組合は少ない）はあるものの日本に学ぼうとするものであり、労働者の質的向上及び労災関係の改善等は「ソ」政府の最大の関心事の一つである。

協力要請内容は次のとおり。

- イ. 生産性向上分野における労務管理
- ロ. 労使協議制
- ハ. 小集団活動
- ニ. 業績評価
- ホ. 労働者（含む新参入労働者）に対する生産性教育

我が国と「シ」とでは、労使関係の背景、基盤を異にしており、本部門に関する協力はこの点を十分にふまえて取組む必要があるが、「シ」政府はわが国の労使協議制と小集団活動を、特に評価し、関心を示している。わが国としても最も成功している分野であり協力の成果を大いに期待できる分野と思われる。

(4) 管理者、監督者訓練

本部門は「シ」の生産性向上運動の中核を成すものであり、生産性向上の担い手を対象とした訓練である。現在かなりの訓練コースが実施されているが、「シ」政府はなお一層の拡充強化を計画し、既存コースの質的向上とともに、コースの種類、数及び対象人員の拡充を行うこととしている。

協力要請内容は次のとおり。

- イ. 経営者
- ロ. 管理者及び職能別管理
- ハ. 監督者及びリーダー
- ニ. インストラクターの養成
- ホ. 生産管理とインダストリアルエンジニアリング
- ヘ. 経営コンサルタントの養成
- ト. コンピューターの利用
- チ. 特定産業（商業、ホテル、建設）に対する訓練

「シ」側の計画は極めて意欲的なものであり、わが方に対しての期待もかなり過大なものがある。したがってわが方としては「シ」側のニーズを考慮しつつ、可能な範囲で対応せざるを得ないであろう。

「シ」側の要請は間口が広く、即時理想的な長期養成計画をもつてのぞもうとしているが、日本における生産性向上運動発展の実績に照らしても、現実的とは考えられず、「シ」側の事情に応じたステップ・バイ・ステップの努力が必要と考えられる。

「シ」側は欧米・日本の経営システムをその背景や文化的特色に逆上することなく、直輸入して成果を期待することにはかなりの無理があると考えられる。従って、十分な事前調査とこれに基づく綿密な訓練（協力）計画、教材開発が本件の成否のカギとなる。

本件協力において、第2フェーズまでに「シ」側インストラクターの養成を出来るだけ多く、早急に達成することが肝要であるとともに、長期にわたる協力指導を要する。

(5) 労働安全衛生

労働安全衛生に関する現況、先方の活動状況組織、問題点等につき資料にもとづき説明がなされ、特に建設業、造船業、化学工業（アスベスト、シリカ、ヒ素等の衛生問題、ヒフ障害）における安全衛生問題の解決が急務である旨の指摘があった。

協力要請内容は次のとおり。

① PDP の労働安全衛生（OSH）分野は、以下の6部門から構成される。

- イ．労働安全に関する訓練
- ロ．労働衛生に関する訓練
- ハ．普及促進
- ニ．相談業務
- ホ．調査研究活動
- ヘ．訓練用の実験・検査施設

このうち現在早急に必要とされるものはイ．ロ．ハ．及びヘ．であり、ニ．ホ．は近い将来の計画課題である。

② 労働安全に関しては、すでに6つの訓練コースを実施中であり、更に6コースを新設したいが、ト．地下鉄建設及びチ．石油化学産業の安全コースを優先したい。

研修員受入れについては、8名を希望するが特に上記イ．及びロ．の研修を急ぎたい。また若干の訓練機材の援助を必要とするが現在は未定である。

③ 労働衛生に関しては、5つの訓練コースの新設を考えており、これにつき2名の研修員受入れを希望する。訓練機材の供与も受けたいが詳細はラボラトリーの内容とともに明年早々に固めたい（とりあえずのリストを提示）。

④ 安全教育及び普及促進のためのフィルム作成においても研修員1名の受入れ希望。

⑤ 日本人専門家の「シ」への派遣については、OSH 関係の NPB 側ミッションを明年1月に派遣し、日本側関係者との間で訓練計画も含め協議することとしたい。

上記要請について、わが方は、説明を受けるにとどめ、細部については、今後とも引続き協議していくこととした。

(6) リソース・センター

① リソース・センターの機能及び所要機材。

- イ．A/V教材の調達普及
- ロ．技術的サポート業務（所要機器機材の検討、機器の据付、教育訓練、普及のためのサポート業務、資料センター業務（図書、A/V教材）、印刷製本、機器の保守管理
- ハ．A/V教材の製作・編集
- ニ．複製
- ホ．ポスター、パンフレット類の作製。

「シ」側より上記機能に則して準備した機材リストを提示し、当方から、リソース・センター

の活動及び機材配置につき第1, 第2の両フェーズにわたって暫定的なスケジュール表を示さしたが, これは, 今後の検討資料とするにとどまった。

② 要 員

「シ」側は当面の急務は, 目下ゼロに等しいリソース・センターに今後どのような人材を何人採用するかを決定する必要があるとして, そのための討議を行った。当方からは, 新ビルの完成時には, 必要最小限の要員でスタートすべきであることを述べ, 「シ」側も合意した。

当面は約10名(放送技術, 美術等)を示したが, 全体像については, さらに今後の検討が必要である。

③ 専門家の派遣と研修員の受入れ

リソース・センターの機能・規模(含必要機材・人員配置等)の具体的計画策定のために本件協力開始時点より短期専門家を派遣する必要を双方確認した。わが方より, とりあえず上記機能に沿い, とりあえず番組制作に関する放送, 技術の2名程度を長期派遣することと, そのカウンターパートを4名程度受け入れることを示したが, これ以外にも短期の専門家派遣, カウンターパート受入れ等の必要性もあろうが, 今後の検討に委ねることとした。

④ 訓練用視聴覚機器と VTR の配備

日本での訓練経験に基づき, 意見交換を行った。教師の不足, 低就学率, 視聴覚教材への高依存度の3点からしてシ側は, 視聴覚教材を重視しており, わが方としてもその必要性を認識したが, VTRの規格については, 1/2インチVTRを採用した場合使用頻度が増すにつれ画質が劣悪化するので, この点将来禍根を残すことのないよう, さらに研究することとなった。

⑤ 建築と機器設備との整合性等

建物の詳細設計及び建設は, 「シ」側で行うが, 機器は日本側で供与する予定であるので, 今後スタジオや資料センター等双方密接に連携し合う必要性を述べ了解された。なお, 第1フェーズにおける PDP の訓練啓蒙活動のため, 「シ」側は外部において教室を確保し, 現在 NPB で使用している9教室と合せ20室に増す計画である。

⑥ 今後の対応

(a) 当面はリソース・センターのニーズ調査を行い, 「シ」側の検討の進展と連動しながら, 更に検討を続行する必要がある。

(b) PDP のリソース・センター活動は誕生して間もないが, 活動それ自体は極めて活発であり, また一方では他の部門の活動と相互に関連し合う要素が多く, 種々難しい問題を処理して行かねばならない極めて流動的要素の多いプロジェクトである。「シ」側が当初考えていた外国製の教材の導入については, それが必ずしも PDP の真のニーズにそのまま直ちには合致しないことは「シ」側もよく了解している。それらを修正利用し, また自主製作する能力の育成についてのみならず, 本センターの機能と事業についてもその方向を摸索しながら進んで行かざる

を得ないものと思われる。第2フェーズにおけるスタジオ建設についてもこれらをふまえて計画していかなばならないであろう。

(7) 無償資金協力関係

① 施設建設関係

- (a) 本計画に対する NPB 側構想は、NPB の機能、活動の拡大そのものであり、建物についても本計画のために特別のセンターを設立するものではなく、訓練用教室、RESOURCE CENTER 等を含む NPB の新庁舎を建設するものである。
- (b) 建設サイトについては NPB 側は現在候補地は確保しているが、最終的には、本計画の全体構想の確定を待って、用地確保及び予算措置につき関係省庁の了承を得る必要がある。
- (c) 労働安全衛生（OSH）の訓練教室は他の部門と共用する。ただし、右訓練は職場環境の有害要因の測定・分析等のための専門家訓練を含んでおり、NPB 側はこれら訓練のための特別訓練室（LABORATORY）を得たいとしている。
- (d) RESOURCE CENTRE は（イ）教材の開発・製作機能、（ロ）教材のリース機能、（ハ）教育機材の保管機能を有するものとする。具体的な機能、規模及び事業スケジュールについては NPB 側は他の部門の機能・規模を勘案しつつ、わが方専門家のアドバイスを得て決定したいとしている。

② 機材、ソフトウェア関係

本計画における必要機材、教材（ソフトウェア）については、技協分野における協力内容をふまえて本計画の全体構想の確定を待って決定されるべきものである。本調査団においては、機材、教材に関する先方要請を確認するとともに、その必要性につき意見交換を行った（先方よりとりあえずのリストを提示）。

(a) 要請機材

- イ. 情報収集・分析のためのコンピューター（PLANNING & RESEARCH, PROMOTION, RESOURCE CENTRE の各部門について必要。規模・タイプ等については専門家のアドバイスを得て決めていきたい。）
- ロ. 訓練教室用機材（VTR/TV, (SOUND) SLIDE PROJECTOR, OVERHEAD PROJECTOR 等）。
- ハ. 訓練及び普及促進（TRAINING 及び PROMOTION）用機材（MOBILE VAN, VTR/TV, SLIDE PROJECTOR 等）。
- ニ. RESOURCE CENTRE 用機材（印刷用機材, 教材作製編集用機材, 小規模スタジオ設備, ライブラリー施設）。
- ホ. OSH 訓練（含む LABORATORY）用機材
- ヘ. ランゲジ・ラボ
- ト. その他, 講堂・セミナー室用音響施設等。

(b) ソフトウェア

イ、教材については、既存教材の購入・使用、既存教材の再編集、独自の教材の開発の3つに分類される。

ロ、これら教材の選択・作製にあたっては NPB 側は本計画内容の確定をふまえ、わが方専門家のアドバイスを得つつ決定したいとしている。

ハ、いわゆる著作権の問題について NPB 側としては著作権を前提とする教材については必要購入部数につきあらかじめ確定する等、これを尊重して対応する（いわゆる海賊版は作らない）旨確認した。

ニ、独自の教材開発にあたっては、製作費（含人件費）、印刷費、翻訳料、著作権等を考慮する必要があるところ、これらが無償でカバーすることについては更に検討する旨確認した。

3. シンガポールの生産性向上運動の概要

シンガポール政府は積極的な工業化を押し進め、ほぼ今日では完全に近い雇用と高い経済成長を達成しているが、さらに10年後には今日の日本レベルの国民1人当りの GDP 達成を目標としている。

その為にも、今後とも生産性向上を継続する為には、生産性運動の推進と経営管理・人事管理等の技術を含む生産性向上技法の導入普及が不可欠であるとの判断から81年秋以降生産性審議会（NATIONAL PRODUCTIVITY COUNCIL）、を設置し、また国家生産力庁（NPB）を再編、拡大して全国的にその普及活動を展開している。

シンガポール政府は81年4月生産性向上、労働態度、労使関係の改善を検討する生産性委員会を NPB 内に設置し、この委員会の勧告書を受けて、81年9月より生産性審議会（NPC）を設置し、国をあげて生産性運動を推進することになった。

（注）この委員会は経営側、労働側、政府・学識者の三者構成で、NPB がこの事務局を担当している。会長は商工省の STATE MINISTRY で NPB の会長でもある DR. WON KWEI CHEONG で、日商からは水戸会頭、古新居氏、後藤氏の3名がメンバーになっている。

この勧告書の概要は次の通りである。生産性向上のためには新技術の導入、経営管理技術の改善等も重要であるが、本委員会は人間的側面の向上を主とする生産性向上を推進、展開することとし、次のような日本的経営の特徴を、シンガポールで採用可能性の高い順に列挙している。

イ、仕事の充実、参加、勤労意欲等（JOB INVOLVEMENT）

ロ、小集団活動

ハ、企業福祉（複利厚生）

ニ、企業への忠誠心、帰属意識

ホ、ボトム・アップ経営

ヘ、企業内労組

ト、職務拡大→多能工制度

チ、年功賃金

リ、終身雇用

そして、シンガポールで導入できるのはイ、ニ、で、ホ、ヘ、ト、のボトム・アップ経営、企業内労組等は、導入に相当の時間を要するだろうと考えており、最後の年功賃金と終身雇用については一部の大企業では可能だろうが、それも中心となる従業員に限定されるだろうと述べている。

これらの人間的側面は、特に当地の人が英国植民地の名残りもあって、従来まで全く無視しており、かつその価値を全く認めなかった分野を重視して、シンガポール勤労者の態度変容を狙いとするために各界に次のように勧告している。

i) 生産性運動の開始

国全体の生産性運動に取り組むために、生産性審議会(NPC)を設置する。この審議会はイ). この勧告書の実施・進捗状況の評価 ロ). 国全体としての生産性向上努力の評価 ハ). 生産性に関する方針・戦略提言を毎年行うこと等を目的としている。

ii) 生産性月間の設置

82年より11月を生産性月間として、この運動を国民大衆に普及させる。

(83年11月1日の生産性月間記念行事で李首相は生産性とはパートナーシップ経営の別の表現で在ると講演している。)

iii) 生産性運動の原則

この運動の原則と目的について次のように提言している。

<原則>

- a) 生産性向上は雇用を増大する。
- b) 各企業は労使協力して生産性向上の具体策を検討し実施する。
- c) 従業員は生産性向上策に伴い再訓練を受ける。
- d) 生産性向上の成果は経営者、労働者および消費者に公正に分配する。

(この4原則は日本生産性本部の3原則を取り入れている。)

<目的>

- a) 生産性向上や革新を受入れる環境の醸成
- b) 経営技法の導入と開発
- c) 従業員福祉
- d) 労使協議制の普及、従業員の参加
- e) 協力的な労使関係

これらの趣旨、目的をもって、審議会は次の5分野において各期間がそれぞれ取り組むように勧告しており、これらは81年秋以降の新たな生産性審議会の発足をもって、国民運動として協力的に推進、展開されつつある。(図1参照)

(1) 一般大衆教育

- ① 新聞、放送を通じ、労働態度、参加、労使関係者の改善や革新・改善を受け入れる環境を作るために、生産性の重要性や必要性また意思疎通、チーム・ワーク、品質等の重要性を国民に周知、普及させる。
- ② 初等教育においても協力やチーム・ワーク精神を協調する。
(注) 文部省が担当
- ③ シンガポール大学、南洋工科大学の学生に経営管理特に人事管理コースを全員に必修科目とし、かつ、技術系学生には現場実習を大幅に取入れる。
- ④ ポリテクニク、VITB、EDB のトレーニング・センターでも学生に生産性、経営管理、QCサークル等を学習させる。
(注) 既に大学、ポリテクニク、VITB 等では、83年度から全面的に着手している。
- ⑤ 一般大衆に対しては、コミュニティー・センター等で展示等を行う。

(2) 訓練と情報

- ① NPB は管理者、監督者、現場作業員および労組幹部に対する教育訓練を強力に実施する。
(注) 82年現在 NPB の研修参加者は年間延約7,500名であるが、これを充実拡大して、5年後にはこれを年間15,000まで拡大する目標を設定している。
- ② 企業経営の成功事例を広く周知広報させる。

(1) 企業帰属意識の醸成

- ① 企業業績とリンクしたボーナス制度や永年勤続者に対する退職金制度導入の奨励
- ② 会社側 CPF 拠出金を削減(10%)して、これを原資とする社内福祉制度を普及する。
(COMPANY WELFAREISM 略称 COWEC)
(注) COWEC 制度は現在10社が試行中である。
- ③ 企業内労組の設立。ただし、イ. 従業員数が多いこと。(500人~1,000以上) ロ. 労使関係が良好で労組の財政的基盤が良好なこと ハ. 組合幹部が成熟していること等の条件を具備している所に対し企業内労組に再編する。
(注) これを受けて、NTUC は現在従来の産業別、クラフトユニオンから企業内労組の設立を積極的に推進しており、現在約20組合と云われている。
- ④ NWC (国家賃金委員会) の賃金勧告が持つ企業への一体感とか、業績へのリンク等に対するマイナス効果に対する改善案を立案する。
(注) 将来方向としては、企業の生産性、業績と賃金上昇等の労働条件の改善をリンクさせる方向ではあるが、労使双方ともに受け入れられる環境、条件の整備まわりの状況のようである。
- ⑤ 福利厚生等は企業によって提供されるべきであって、これによる定着性の向上を図る。

(4) 労使協議制の普及

- ① WEC (WORK EXCELLANCE COMMITTEE, 業務改善委員会) を普及して、労使協議制の導入を図る。

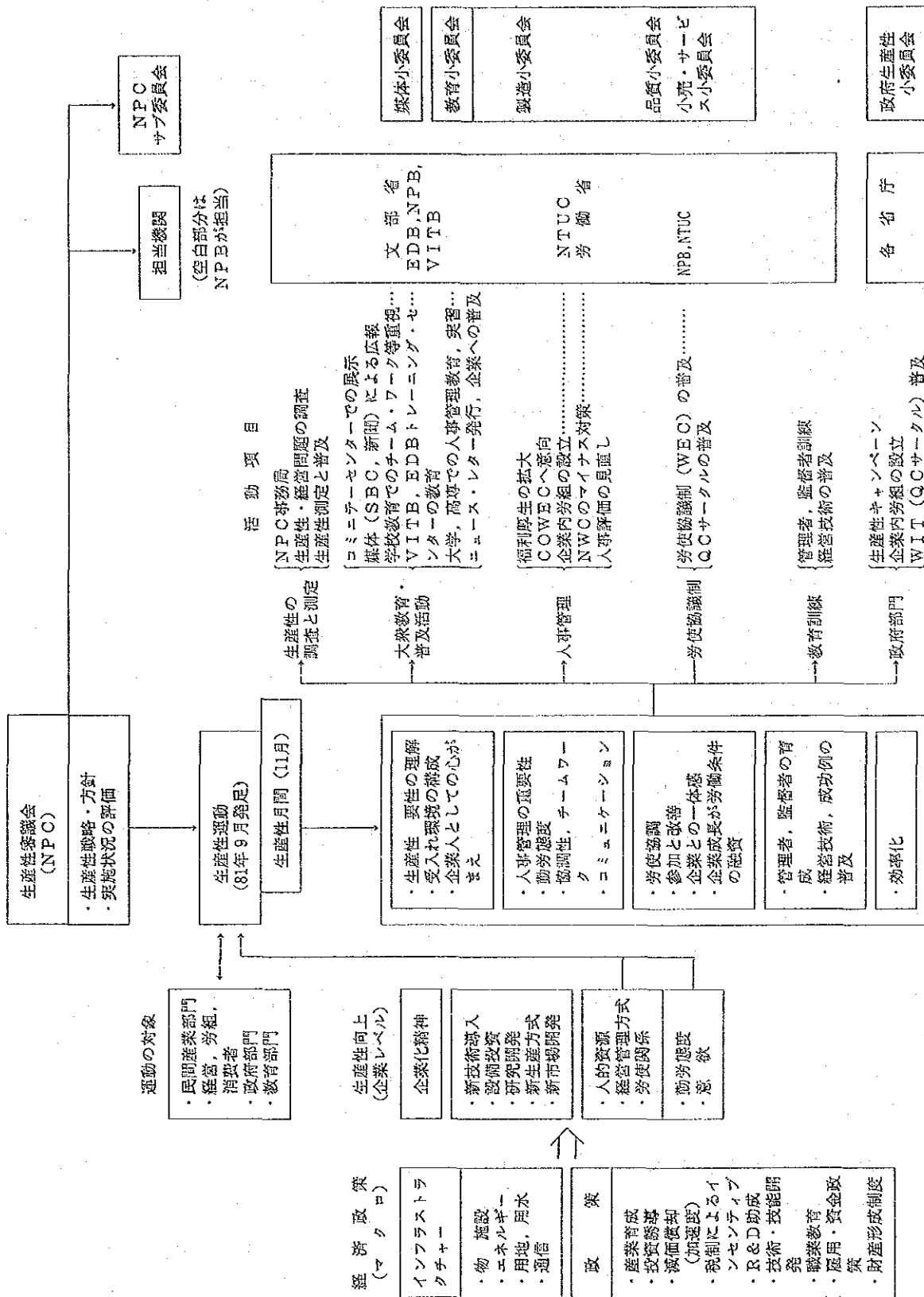


図1. シンガポールの生産性運動

(注) WECとは、当地の労組員が英国と同じくワーカー中心であり、非組合員のワーカーや大学出のホワイト・カラーも多いことから、労使協議制のシンガポール・タイプとして、経営者、従業員（組合員・非組合員も含む）による社内委員会である。その狙いは、社内の意思疎通、情報交換の改善および会社が現在直面している諸問題解決のために経営側、従業員協同で改善に取り組むことで、このWECはNPBとNTUCがその普及に努力している。

② Q Cサークルの普及と推進

(5) 政府の役割と効率化

- ① 公共部門が生産性向上、勤務態度、人事管理で模範を示す。
- ② 政府内に生産性実行委員会を設置する。
- ③ 公共部門における生産性キャンペーンを実施する。
- ④ 職員の人事考課の改善
- ⑤ 業務改善サークル（WITで民間のQCサークルに当る）の普及
- ⑥ 公共部門の企業内労組の設立

以上が勧告の概要であり、これを受けてNPCは現在2ヶ月おきに審議会を開催して、各機関による実施状況をチェックし、かつ新たな問題の検討と方向づけを行っている。この国の生産性運動の特色は政府部門も含んでいることである。公共部門のQCサークル活動も非常に活発であり、日本の第二臨調とも云える。

(注) 現在当国では、NPBへ登録しているQCサークル数は1,265サークルで、メンバー数は9,350名、実施企業数は92社である。そのうち政府関係では、31機関、サークル数700、参加メンバー5,200名と民間よりも盛んである。(1983年9月現在)

4. 今後の課題及び強力にあったの留意点

(1) 生産性向上運動(P.M)はウォン労働大臣代理が本調査団に対し国防の次の優先順位が与えられていると云っているように、官民共に熱心であるが、官の指導のもとに民が動いている感もある。79-81年の賃金上昇等により、今後の生産性向上が企業の存続に深くかかわっていることは、民間に十分理解されているが、多国籍企業などの大企業とは異なる地元中小企業の要望などは必ずしも官にすい上げられていないのではないかとと思われる。

日本式経営管理手法を早急に導入したいとの強い希望があるが、日本式経営が表面的に理解されている感もあり、その基本的理念の理解とわが国と異なる文化的経済的背景を持つ「シ」に日本式経営がそのまま導入され難いとの認識に欠けている。「シ」の背景、経済政策等に適合する経営方法の開発が本協力の基本となろう。

ちなみに本調査団は、2つの日系企業と2つの米資系企業、日本商工会議所、シンガポール商工会議所連盟を訪ね、生産性向上に関する実情視察と意見聴取を行なったところ、これらすべての企

業はそれぞれが各社独自の生産性向上に関する何らかの訓練コースを実施している一方、そのうち2つは NPB 主催の訓練コースに自社労働者を参加させていた。「シ」商工会議所連盟においては、同連盟傘下の各業界とも「シ」政府の生産性向上運動を原則的に指示するとしていたが、その具体的実施方法については必ずしも無条件には賛成しておらず、実施方法は十分検討の要があるとしていた（たとえば中小企業の多い民族資本代表等は、中小企業重視の方法を考えるべきだとしていた）。

(2) NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD (NPB) は82年より各種の訓練コース、セミナーを開催し、すでに五千人に近い教育を終了している。労働安全衛生 (OSH) も、労働省、保健省を中心として、かなり厳しい法制が整えられているが、PMもOSHも人材の不足が効果的な実施の障害となっている様子である。PMはリー首相のお声がかかりで強く推進されており、NPBはこのモーメントを失わないためにも、NPBの拡大、そのプログラムの充実を非常に急いでいる。わが国に要請している生産性向上プロジェクト (PDP) はまさに NPB の拡充計画そのものであり、NPB イコール PDP と言えよう。NPB 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、NPB の人材の養成、現在実施されている訓練コース等の質的向上を重点的に援助すべきと考えられる。

(3) 全分野に共通していることは、PMインストラクターの養成と教材の開発の必要性である。前者は協力開始直後からの数年間に多数の研修員を受け入れ教育する必要があるが、後者はソフト開発費用を無償に含めなければ手当てが出来ないと考えられる。さらにわが国のPMも数多くの人々を米国企業の見学に派遣したように、「シ」からも多数の経営者（各レベルから）を研修員としてわが国に招く必要がある、「シ」への研修員枠の大幅な拡大と無償によるソフト開発につき検討する必要がある。

(4) 「シ」側は多数のわが方専門家の派遣を希望しているところ（とくに経営分野において）わが国から派遣し得る長期専門家の数は限られており、長期専門家を短期専門家により効果的に補完するように協力計画を立てる必要がある。

各分野での協力計画のうち、特に急務と考えるのは、企画調査部門への協力である。PMはマスタープラン、「シ」のニーズに効果的に答える経営方法の開発、そのための基礎データ、調査に欠けており、この時点で長期専門家を派遣し NPB の全体的プランを指導、助言することは今後のわが国の協力のためにも急務と考える。

(5) マスタープラン策定上の問題点ないし留意点

① 全協力部門に共通していることは、NPB スタッフ（特に各種訓練コースの講師）の養成及び各種教材の開発が急務であり、日本側の協力においては、多数の研修員を受け入れて教育する必要がある（研修員枠の大幅拡大）及び無償協力によるソフト（各種教材等）開発について検討する必要がある。

② 「シ」側は多数の専門家の派遣を希望しているが、派遣しうる長期専門家の数は限られており、長期専門家を短期専門家により効果的に補完するように協力を策定する必要がある。

- ③ NPBの現状では各種の調査・分析手法、生産性運動の企画・立案等に関しスタッフ、知識・経験の何れも不十分であり、この面の質的向上と拡充が急務と考えられ、企画調整部門において NPB の全体計画の策定への助言指導を行う長期専門家の派遣は本件協力を効果的に進める上で重要であろう。
- ④ 各種教材の政策に当たっては、「シ」側のニーズを十分踏まえ、共同にて開発していくことが望まれ、「シ」側で計画している各種訓練コースの内日本で協力可能なものを（人的制約、予算的制約も踏まえ）明確にしておく必要がある。
- ⑤ PDP 計画に於ける必要機材、教材（ソフトウェア）については、PDP の全体構想及び各協力部門の具体的計画の確定を待って決定されるべきであるが、各部門と密接に関連しているリソースセンターについては目下ゼロに等しく、日本からの助言を含め早急に詰めていく必要がある。現在 NPB ビルディングの建設サイトについては NPB は候補地を確保しているが、PDP 全体構想の確定を待って関係省庁と協議の上用地確保を行う予定である。これと平行して基本設計は行われるべきであろう。
- (6) 今後の取り組みについて
- ① 研修員受入れ
- NPB は PDP 構想実施に向けての検討を進めるため、NPB の各部門につき幹部職員よりなる調査チームを本年度中に順次日本に派遣して、所要の調査、協議を行う考えである。研修員受入れ枠（4名）をこれらの調査チームの一部に入れたいとしている。今のところ OSH 部門（4名）が58年1月中旬より来日する予定。
- ② 長期調査員の派遣
- 今回の事前調査結果及び上記（1）の進捗を十分に検討した上で、本件協力計画策定に必要な調査を行う予定。この成果を盛り込んでマスタープランを策定する。
- ③ 基本設計調査団の派遣
- PDP 全体構想の確定を得た上でできるだけ早い時期に実施する。
- ④ 無償供与時期については、先方とすでに確認したとおり本計画の各部門の活動内容、規模に合わせ（a）建物建設以前（E/N83年度）、（b）建物完成以後（E/N86年度）に分けることになるであろう。
- ⑤ 無償手続きに関しては先方とすでに確認したとおり、NPB は契約当事者 (EXECUTING AGENCY) には成り得るが、E/N署名者については、労働大臣ないし外務大臣となる。

資 料

シンガポール日本商工会議所面会者リスト

<u>NAME:</u>	<u>NAME OF COMPANY:</u>
MR. Y. OHTSUKA	CHIYODA SINGAPORE PTE. LTD.
MR. S. SHICHINOE	HYMOLD (PTE) LTD.
MR. Y. TSUTSUI	ISETAN SINGAPORE LTD.
MR. Y. KONII	JURONG ENGINEERING PTE. LTD.
MR. T. IMANAKA	KNITCRAFT CO.,PTE.LTD
MR. T. KOIDE	MATSUSHITA ELECTRONICS (S) PTE. LTD.
MR. Y. HAYAFUNE	OKAMOTO SINGAPORE PTE. LTD.
MR. K. YASUKAWA	KAWAI SINGAPORE PTE. LTD.
MR. M. HIROTA	KATO SPRING (S) PTE. LTD.
MR. M. HAYANO	YOKOGAWA ELECTRIC (S) PTE. LTD.
MR. N. UEHARA	EMBASSY OF JAPAN.

MINUTES OF DISCUSSION
BETWEEN THE JAPANESE PRELIMINARY SURVEY TEAM AND THE
SINGAPORE DELEGATION ON THE TECHNICAL COOPERATION FOR THE
PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT IN SINGAPORE

- I. The Japanese Preliminary Survey Team headed by Mr Shinsuke Horiuchi, Director of the Second Technical Cooperation Division, Ministry of Foreign Affairs and organised by the Japan International Cooperation Agency (JICA) was sent to the Republic of Singapore from November 21st to December 2nd 1982 for the purpose of consulting with the Singapore authorities on the Productivity Development Project (PDP), ASEAN Human Resources Development Project in the Republic of Singapore. The Singapore delegation was headed by Mr Ng Kiat Chong, Deputy Chairman of the National Productivity Board (NPB).

A list of participants of both sides for the consultation is attached as Annex I.

- II. The objectives of the consultation are:

1. to discuss and reach an understanding on the basic framework of the technical cooperation and grant aid for PDP,
2. to discuss a tentative implementation schedule of cooperation for PDP and,
3. to establish an understanding on the Japanese technical cooperation and grant aid procedures and on the necessary measures to be taken by the Government of Japan and the Government of Singapore for the implementation of the project.

- III. Based on the proposals prepared by both Singapore and Japanese sides, the basic framework of cooperation is agreed upon as shown in IV below.

Through intensive discussions and exchange of views, progress has been made towards the formulation of implementation programmes. The results thereof could be used as the basis for further discussions.

All

Ng Kiat Chong

IV Basic Framework of the Cooperation

1. The objective of the cooperation is to support NPB which plays the central role in promoting productivity movement in Singapore. The Government of Japan will extend its technical cooperation and grant aid to assist NPB in achieving the above objective.
2. The duration of the project is as agreed at the Second Asean-Japan Meeting on Human Resources Development Project held in Jakarta on 6-7 October 1981. It will be effective from the date of the signing of the Record of Discussions (R/D). The above cooperation period will be divided into two phases and cooperation plans will be formulated accordingly. (1st phase before the completion of the building; 2nd phase after the completion of the building).
3. The cooperation of the Government of Japan involves the following:
 - (1) technical cooperation in terms of dispatching Japanese experts and trainers, training of Singapore personnel in Japan and providing training aids,
 - (2) grant aid in terms of providing machinery, equipment and teaching materials,
 - (3) basic design of the new NPB Building.
4. Organisational arrangement for the cooperation and its review.
 - (1) A Joint Committee for the consultation on the basic programmes and evaluation on the progress of the cooperation project will be organised including representatives from Japan and Singapore. The Joint Committee will, when necessary, review the cooperation annually.
 - (2) A Steering Committee composed of NPB officials, Japanese experts and others will be established for the effective implementation of the cooperation programmes.

HL



5. Areas of the Cooperation

(1) Cooperation will be extended in the following areas:

- i) Planning and Research,
- ii) Promotion,
- iii) Managerial and Supervisory Development,
- iv) Labour-Management Relations,
- v) Occupational Safety and Health,
- vi) Resource Centre,
- vii) Japanese Language,
- viii) Basic Design of the new NPB Building.

(2) Details of Areas

i) Planning and Research

- (a) long range planning of the productivity movement,
- (b) studies on productivity issues at national, industrial and firm levels,
- (c) productivity measurement and monitoring,
- (d) survey methods, sampling frames, survey administration, data processing, analysis and presentation,
- (e) selection and development of "productivity model" companies.

ii) Promotion

- (a) publication,
- (b) mass media liaison,
- (c) promotion materials,

HC

Chf

- (d) field work and extension,
 - (e) exhibitions, seminars and other promotional activities,
 - (f) information storage, retrieval and dissemination on productivity issues.
- iii) Managerial and Supervisory Development
- (a) Senior management,
 - (b) Middle and functional management,
 - (c) Supervisors and section leaders management,
 - (d) Training of trainers,
 - (e) Production management and industrial engineering,
 - (f) Management consultancy development,
 - (g) Computer training,
 - (h) Training programmes for specific industries, eg retail, hotel and construction industries.
- iv) Labour-Management Relations
- (a) General Labour-Management Relations Practices in Productivity Improvement,
 - (b) Joint Consultations,
 - (c) Small Group Activities,
 - (d) Performance Appraisal,
 - (e) Workers' Productivity Programmes.

AP

Chyln

v) Occupational Safety and Health

- (a) Industrial Safety Training,
- (b) Occupational Health Training,
- (c) Promotion,
- (d) Laboratory,
- (e) Consultancy,
- (f) Research.

vi) Resource Centre

- (a) The main functions of the Resource Centre are to source, acquire and disseminate training materials and information related to the productivity movement, and to dub, duplicate, adapt, modify and produce materials for use by NPB and the industries. Cooperation will be extended to the above mentioned activities.
- (b) It is understood by both sides that during the first phase, equipment will be selected taking into consideration the number of classrooms, mobile promotion units and training and promotion activities.

Teaching materials will be selected according to the training needs. Equipment for the NPB building will be selected taking into consideration the experience in training and promotion and technological development of equipment.

- V. From the Japanese side, explanation was given on the existing procedures and schemes of technical cooperation and grant aid. It is also agreed that the Record of Discussions (R/D) on technical cooperation will be completed possibly before the end of March 1983 and that the work for the basic design for the NPB building will be initiated before March 31st, 1983.

SH

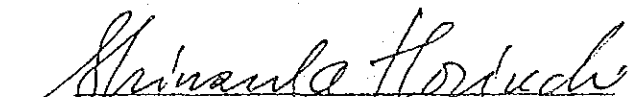
Chime

VI. The Japanese Preliminary Survey Team requested NPB to consult the Singapore government authorities concerned on the following measures which are part of the normal Japanese technical cooperation and grant aid procedures:

- (1) To assign Singapore counterparts and administrative personnel as well as to secure the necessary budget for the effective implementation of the project.
- (2) To provide the same privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts as normally accorded under the other Japan-Singapore technical cooperation projects.
- (3) To take necessary measures to meet custom duties, internal taxes and any other charges imposed in Singapore on the machineries and equipment which are to be provided under the terms of the Cooperation.

SIGNED:

SIGNED:


SHINSUKE HORIUCHI


NG KIAT CHONG

Leader of the Preliminary Survey Team,
Director, Second Technical
Cooperation Division,
Ministry of Foreign Affairs, Japan

Leader of the Singapore Team
Deputy Chairman
National Productivity Board
Republic of Singapore

November 30, 1982
Singapore

sy

LIST OF PARTICIPANTSI. JAPANESE PARTICIPANTS

- | | | |
|---------------------------|--|---|
| 1) Mr Shinsuke HORIUCHI | Leader | Director, Second Technical Cooperation Div., Ministry of Foreign Affairs. |
| 2) Mr Tooru KUMADA | Project Planning | Deputy Director, Second Technical Cooperation Div., Ministry of Foreign Affairs |
| 3) Mr Hiroshi FUKADA | Grant Aid | Official, Second Economic Cooperation Div., Ministry of Foreign Affairs |
| 4) Mr Akira SHIMURA | Technical Cooperation | Deputy Director, Technical Cooperation Div., International Trade Policy Bureau, Ministry of International Trade & Industry |
| 5) Mr Tatsuo TOMITA | Occupational Health | Chief Expert Officer for Technical Assessment, Planning Div., Industrial Safety and Health Dept., Labour Standards Bureau, Ministry of Labour |
| 6) Mr Tadashi ARAI | Occupational Safety | Expert Officer for Technical Assessment Planning Div., Industrial Safety and Health Dept., Labour Standards Bureau, Ministry of Labour |
| 7) Mr Yoshiyuki YAMAGUCHI | Labour Administration in General | Official, International Labour Affairs Div., Ministry of Labour |
| 8) Mr Nihei TEZUKA | Research and Planning | Director, Dept. of Management Development, Japar Productivity Centre |
| 9) Mr Kazuo ISHIHARA | Training Course Planning | Manager, Dept. of Management Development, Japar Productivity Center |
| 10) Mr Toshinori MIURA | Equipment Planning for Resource Centre | Controller, International Cooperation, Management Planning Bureau, Japan Broadcasting Corporation (NHK) |
| 11) Mr Mitsuru SUEMORI | Cooperation Planning | Staff, Technical Cooperation Div., Mining and Industrial Development Cooperation Dept., JICA |
| 12) Mr Keiichi MURAOKA | Coordinator | Staff, Technical Cooperation Div., Mining and Industrial Development Cooperation Dept., JICA |

2. SINGAPORE DELEGATION

- | | | | |
|-----|--------------------|------------------|--|
| 1) | Mr NG Kiat Chong | Leader | Deputy Chairman
National Productivity Board (NPB) |
| 2) | Mr LIM Jit Poh | Alternate Leader | Executive Director (NPB) |
| 3) | Dr CHAU Sik Ting | | Chairman, Advisory Committee on
Occupational Safety & Health
(NPB) |
| 4) | Miss YEO Siok Peng | | Assistant Secretary and Director
Research & Statistics (MOL) |
| 5) | Mr TAN Keng Jin | | Director, ASEAN Division,
Ministry of Foreign Affairs |
| 6) | Mr LEE Kok Wai | | Divisional Director
Administration (NPB) |
| 7) | Mr David ANG | | Divisional Director
Training (NPB) |
| 8) | Mr Daniel EE | | Divisional Director
Planning & Policy (NPB) |
| 9) | Mr KOH Juan Kiat | | Divisional Director
Labour-Management Relations (NPB) |
| 10) | Mr Freddy SOON | | Divisional Director
Promotion (NPB) |
| 11) | Mr LEE Kok Seong | | Manager
Occupational Safety (NPB) |
| 12) | Dr TAN Kok Jin | | Manager
Occupational Health (NPB) |
| 13) | Mr LOW Wong Fook | | Chief Inspector of Factories
Ministry of Labour (MOL) |
| 14) | Dr PHOON Wai Hoong | | Director
Industrial Health Division (MOL) |
| 15) | Mr Johnny HEE | | Desk Officer |

SLC

After

REPORT OF THE
COMMITTEE ON PRODUCTIVITY

生産性委員会報告書

1981年6月11日

NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD

シンガポール国家生産力局

「国家生産力局 (NPB) 会長宛 生産性委員会報告書」

1. 本報告書は、生産性向上の問題、労働態度および労使関係を調査するために、1981年4月23日に設置された生産性に関する委員会 (Committee on Productivity) の調査結果を提言するものである。これらの問題は、目に見えるものではなく、また多分に態度に関係するものであり、一朝一夕に実現できるものではない。制度、手続き上の変革によっても実現困難である。
2. 本委員会の調査方法としては、基本原則を確認し、経営側、労働側双方が、生産性に取り組むにあたり、正しいアプローチができるような諸条件を提供するために、現行制度あるいは、政策の変更を勧告することにある。本委員会の勧告には該当パラグラフの右はしに“R”マークを付して示した。
3. 態度変容を実現するために必要な長期にわたる努力を持続するために、本委員会は生産性審議会 (Productivity Council) を設立し、政策の立案、将来の生産性戦略の方向付けを年度ベースで行うよう勧告する。
4. 同様に、生産性意識を公共部門に植え付けるために生産性実務委員会 (Productivity Working Committee) を設置すべきものとする。

1. 序文

1. 1 生産性向上は世界経済におけるシンガポールの競争力を維持するための不可欠の条件である。概念的には、生産性向上は、次の3つの領域の改善により実現する。

- a. 技術：例 工程・設備の改善
- b. 経営システム：例 コンピューター利用による情報システム・経営技法の改善
- c. 労使関係：企業忠誠心等を含む人間関係

(Human Aspects) → Report't emphasis

1. 2 本委員会は、生産性向上における技術および経営システムの重要性は、認めるものの、生産性向上のために、これらの2要因を利用するにあたり、豊富な知識と重点指向の問題が存在することを指摘したい。

2. 日本的システム

2. 1 生産性向上に著しい成功を収めた日本の労使制度の特徴は次の通りである。

- a. ジョブ・インヴォルブメント
- b. 小集団参加
- c. 企業福祉
- d. 企業に対する忠誠心と帰属意識
- e. ボトム・アップ経営
- f. 企業内組合
- g. 多機能配置 (職務拡大)

h. 年功賃金制

i. 終身雇用

これらの特色の説明は添付文書Aにある。

2. 2 本委員会の意見としては、上記の a から i の特色は概ね、シンガポールで行う場合の可能性の順序になっている。ボトム・アップ経営、企業内組合および多機能配置の採用には時間を要しよう。

年功賃金制度と終身雇用については、大企業の一部でのみ実現可能であり、その場合でも熟練労働者の“中心的 (core)”従業員に限定されよう。

3. 委員会のアプローチ

3. 1 人間関係の変革には、従業員や組合ばかりではなく、経営者の態度、考え方の変革が必要である。一定の労働環境における人間関係管理は、また、状況によるところが大きい。即ち、最適な (optimum) 方法は、状況の特性による。かかる理由から、本委員会は、経営側、労働側の取るべき方策を特定して記述することは不可能と考える。

3. 2 その代わりとして、我々のアプローチは、次の方法を取ることによって、期待される態度変容をもたらす一定の環境を如何に提供するかを明確にすることである。

a. 一般大衆教育 (Para 4)

b. 情報の普及と訓練 (Para 5)

c. 企業帰属意識の醸成 (Para 6)

d. 労使協議制の普及 (Para 7)

e. 政府による経営者像の確立 (Para 8)

4. 公共教育

4. 1 本委員会は労働態度、労使関係の改善および生産性の向上は、生産性概念の広範な浸透なくしては実現できないものとする。この生産性意識にはずみをつけるために、本委員会は下記の通り勧告する。

- a. 生産性運動の開始
- b. 生産性データの定期的刊行
- c. 媒体の動員
- d. 初・中等学校、高等教育機関の変革

「生産性運動」

4. 2 広範にわたる生産性問題に取り組むため、生産性審議会は、(Productivity Council) のもとに生産性運動を開始すべきである。生産性審議会は、その威信と重要性を賦与するために各界最高レベルの代表を以て構成するものとする。従って、会長は労働担当国務大臣 (Minister of State (Labour)) とし、メンバーは、次の各界より任命される。

- a. 経営側
- b. 全国労働組合会議 (NTUC)
- c. 政府-商工次官 (Permanent Secretary)
 - 労働次官
 - 文部次官
 - 経済開発庁 (EDB) 会長

国家生産力局（NPB）会長（NPCの事務局）

NPBが事務局として機能する。

4. 3 本委員会は、生産性審議会の主要機関として、国の生産性向上の努力の回顧と分析を行い、政策の提言、将来戦略の概観を年度毎に行うよう勧告する。さしあたり生産性審議会は、本報告の勧告内容の実施に責任を負うものとする。
4. 4 商工大臣（ゴー・チョク・トン氏）は、既に製品の品質および信頼性に対する国民的意識を浸透させる役割を果たすために、国家生産力局（NPB）会長を議長とする合同委員会の設置を提案している。大臣の見解によれば、労働者や管理者に重大な影響を及ぼし得るように、本合同委員会に、十分な政治的発言権を賦与すべきものとしている。同時に、労使関係および労働者の姿勢が本合同委員会の機能に最も重要であることから、大臣は、本合同委員会の議長に、NPB会長を推薦している。しかしながら、本合同委員会としては、提案されている合同委員会の諸機能は、生産性審議会が、これを果たすべきものと考えられる。
4. 5 本委員会は、生産性運動の原則および目的として以下のもの（日本の生産性運動から取った）を提言する。

「生産性運動の原則」

- a. 生産性の向上は、究極において雇用を増大するものであるが、生産性向上の結果が、十分明確になるまでの過渡期においては、生産性向上に対する否定的態度を防止するため、過剰人員の配置転換等により、官民協力して適切な措置を講ずるものとする。
- b. 生産性向上のための具体的方式については、各企業の実情に即し、労使が協力してこ

れを研究し、協議するものとする。

- c. 従業員は、配置転換、職務拡大を受け入れ、生産性向上策に伴う必要な再訓練を受けるものとする。
- d. 生産性向上の諸結果は、経営者、労働者および消費者に国民経済の実情に応じて、公正に分配されるものとする。

「目的」

- a. 変革を受け入れ易い環境の醸成
- b. 経営諸技法の導入、開発および普及
- c. 全般的な社会的責任の一部としての、従業員福祉に対する経営者の責任感の育成と普及
- d. 労使協議制の拡充、改善の促進および従業員の参加ならびに労使協力による共同目標の設定
- e. 相互信頼と相互理解に基づく労使関係・労使協力の促進

「生産性週間」

- 4. 6 本委員会はまた、普及の目的で生産性週間を毎年設けるよう勧告する。同時に生産性審議会は優良QCサークル、作業改善委員会 (Work Excellence Committee) 優良生産企業等に対する国家授賞制度を創設するものとする。この制度は、生産性週間行事の一環として行い、賞の形式は有給観光旅行、研修旅行等とする。生産性週間の他の行事としては、公開セミナー、展示会、討論会等を考慮する。

「生産性諸指標の定期的刊行」

- 4. 7 講演、経済調査刊行物では、生産性の問題を取りあげているが、消費者物価指数

や国内総生産（GDP）の総計数字の如き生産性指標の定期刊行物はない。本委員会は商工省（MTI）が、経営者および生産性向上意識の高揚と増進を図るために、各経済セクター毎（標準産業区分の2ケタレベルまで）の生産性指標を定期的に刊行するように勧告する。かかる指標は、一般に先進工業国では刊行されている。

「媒体に対する支援」

4. 8 媒体（新聞およびシンガポール放送協会）が労働態度、ジョブ・インヴォルブメント、労使関係等の改善、生産性の向上を実現するのに役立つ根本概念の体系や態度を普及する上で、これを支援するために本委員会は、一般国民教育に含めるべき概念やメッセージを次の通り抽出してみた。

（概念とメッセージ）

a. 基本概念

－生産性、その決定要因および基礎経済学に対する関係。

b. 生産性向上の必要性

－生産性は、経済成長と雇用の増大に不可欠である。

c. 生産性向上の成果

－生産性の成果は労使で分配される。

－生産性は労使双方に利益をもたらす。

－従業員の福祉は、企業の運命により左右される。

d. 組織内の意思疎通

- 生産性の成果は、労使双方の共同努力の結果である。
- 企業の経営情報は、従業員の勤務成績および生産性の向上に役立つ。
- 従業員は、革新のためのアイデアと生産性向上の成果の重要な源泉である。

e. チーム・ワーク

- チーム・ワークは、個々人の持つ能力より、より重要である。
- 集団として、より効果的に競争せよ。
- チーム内の他の人に気を配れ。例えば、時間を守り、礼をつくせ。

d. 品質

- 品質は、企業の製品が生き残るためには、欠かすことができないものである。
- ZDの概念は、原価低減に役立つ。
- 仕事に誇りを持つ。

g. 個々人の潜在能力の開発

- 継続的訓練、生涯教育、自己啓発により、能力を高めよ。訓練は、職務に関する知識を向上させる一つ的手段であり、自己の売り込み能力を改善するために終了証書を収集することではない。
- ジョブ・インvolvメント、例えば、何故仕事をするのか。また、自分が何をしているのかを知れ。
- オンザジョブの経験は、研修所で受ける訓練と同様に重要である。

「媒体協議委員会」 (Media Consultative Committee)

4. 9 本委員会は、NPB会長を議長とし、労働省、シンガポール放送協会 (SBC) および新聞の各代表により構成される媒体協議委員会の設置を勧告する。この新設委員会はNPBが各媒体に対してブリーフィングを行うための手段であるにとどま

らず、生産性運動を推進するための最も効果的な方法に関して、NPBが媒体からフィードバックを受けるためのものである。

「シンガポール放送協会」

4. 10 シンガポール放送協会は、実際の企業現場における良好な経営慣行、チーム・ワーク、労使協力の持つ利点をニュース番組、討論会、ラジオの講演、ドキュメンタリー、映画等を通じて紹介することによって、重要な役割を果たすことができる。著名な財界人や労働者にインタビューする。これらは、全てニュース番組、time fillers または、例えば "New Work Ideas" といった週1回、あるいは、2週間に1回の15分間番組等を通じて流すことができる。

NPBは、この委員会を通じ、またEDB、労働省も、これら番組用の情報・資料を供給して支援することができる。更に、生産性概念やメッセージを例えば "Conversational Mandarin"、漫画、イラスト、アニメ、クイズ、討論会等の国内製作プログラムを通じて流すこともできる。

本委員会は、シンガポール放送協会が、その生産性向上推進戦略において、これら指針に従い、かつ大蔵省がこの目的のために、資金を供与するよう勧告する。

「新聞」

4. 11 本委員会は、また媒体協議委員会が生産性に関する全ての事項に関して、新聞報道をモニターして、新聞と同放送協会の線に沿った生産性運動を推進せしめるよう勧告する。

「学校、職業学校に対する変革」

4. 12 社会教育の場合と同様に、シンガポール人の労働態度を形成する上で、重大な役割を持つ。本委員会は教育の専門家ではなく、教育制度の変革を特別に勧告す

ることはできないので、いくつかの一般的観察を文部省に提示するにとどめ、その検討とフォローアップを託したい。

4. 13 第1に、Para. 4, 8にある概念とメッセージのいくつかは、強制的に教育するのは困難である。教育戦略と教育方法、教室における規範、カリキュラムや教科書の内容等の変革は、好ましい集団的態度およびチーム・スピリットを効果的に教育でき、内面化できるようにして、行わなければならない。例えば、学生の研究作業がチームとして評価されるようなプロジェクト・ワークを増やすことが集団としての努力の重要性を協調するのに役立つであろう。集団で作業する習慣を身につけた生徒は、協力とチーム精神が所定の仕事を成功裡に完結するのに不可欠であり、かつ、グループの成績は、グループの構成メンバーの能力に左右されることを認識するものである。この結びつきを強化するために文部省が、集団で作業する場合の各生徒の能力と集団的努力に対する個々の生徒の貢献度に関する評価を取り入れるよう考慮すべきものとする。このためには、School Recordsの標準化が必要となる。

4. 14 第2に、文部省は新しい課を設置して、次の事項を行う。

- a. 企業に関する標準化した情報、例えば、企業規模および業務内容、従業員数、支給賃金、福利厚生面の条件、訓練、生涯計画、連絡窓口等の作成。
- b. 生徒の性格紹介先、あるいは評価の如き情報の収集ならびに生徒データベースへのインプット。
- c. 企業の概要説明と求人のための学校訪問に対する便宜供与。

4. 15 この課はまた、中高校生の休暇期間中の体験労働プロジェクトも管掌する。文部省は中学生3年生と高校生1年生を対象とした体験労働プロジェクトを試験的に行う予定である。このプロジェクトは、シンガポールの学生に良好な労働態度を教え込む良い方法である。
4. 16 大学レベルでは、国立シンガポール大学（NUC）および南洋工業大学（NTI）は、学生が皆、人と一緒に仕事をし、人を使うことになることから、人間管理に主眼を置いたコースを導入すべきである。このコースは、技術、コンピューター科学、会計学、経営管理等の専門課程の学生を対象にした特別コースの形になり、また、他の学生にとっては、General Studies Course の1部となる。本委員会は、国立シンガポール大学（NUC）および南洋工業大学（NTI）がこの提言をさらに検討するよう勧告する。またポリテクニク職業・産業訓練ボード（VITB）のような高等教育機関も、人間関係に関する教科を取り入れるよう勧告するものである。
4. 17 経営者によれば、シンガポールの学卒者は、物の見方が余りにも理論に偏り実際の経験に欠け、従って実務を軽視するという。本委員会は、かかる態度・姿勢は上級職員と作業員間の "divisiveness" を生み、生産性向上を阻害するものと考え、本委員会は国立シンガポール大学（NUC）、南洋工業大学（NTI）およびポリテクニクがこの点を留意し、学科中の実践的学習の割合を増やすよう勧告する。同時に学外学習、企業内実習等をより多く盛り込むべきであり、学生の成績評価に際し、これらに対する比重を重くするべきである。自らの手を汚すことの尊厳さを強調するのが我々の意図である。

5. 情報と訓練

5. 1 経営者、管理・監督者および一般従業員の教育・訓練ならびに、彼等に対する情報伝播は、一般教育に比べてより直接的インパクトがある。NPBはこの面で重大な役割を果たすことができ、かつ資金等の必要資源を供与されるべきものとする

「訓練コース」

5. 2 本委員会は、NPBが、上級管理層から監督者、現場作業者に及ぶ全てのレベルの従業員を対象に、人間管理センターのコースを数多く実施するよう勧告する。組合役員もこれら同一コースに参加して、労使間のチーム・スピリットと共通の視点を涵養するものとする
5. 3 外国人専門家の招へいに加えて、NPBはシンガポールの著名実業家、経営者、組合の指導者にこれらコースに出講してもらうべく、依頼すべきである。外国人講師を雇用するだけでは、確実性の問題が生ずる。即ち、外国人には、シンガポールの状況がわからず、また、外国でうまくいくものでも、わが国で役立つとは限らない。故に講師とコース内容共に、わが国で成功した経営事例や労使関係事例を中心に取り上げることが重要である。
5. 4 NPBは教室を保有しているが、参加者数が増加するのに伴い、国立シンガポール大学やその他の施設を活用せざるを得なくなる。中堅管理者や監督者対象コースのいくつかを夜間コースとして実施すれば、経営者は従業員を派遣し易くなる。トップ層を対象とする場合は、2～3日のセミナーがより適切である。

「ケース・ライブラリー」

5. 5 本委員会はまた、NPBが諸機関・企業に無料で提供できるわが国のケース・スタディや経営に関する報告書の類を持ったライブラリーを設立するよう勧告する。このようにして、優れた経営の実態を外部に知らせ、既存のものをフルに活用して無駄をせずにすませる。

「コース登録センター」

5. 6 NPBはまた、現状を把握するために、経営・生産性に関するコースおよび訓練プログラムの中央登録センターを設置すべきである。コース実施機関の登録を促進するため、NPBはコースのリストをNPBのニュース・レターの紙面で定期的に発表すべきである。

6. 企業帰属意識の高揚

6. 1 企業帰属意識の高揚にあたり、特定企業に対する帰属意識を醸成すべきであり、かつ、従業員は自分達の利益と福利がその企業の将来にかかっていることを肝に銘じるべきである。次の事項は企業忠誠心を高揚させる上で重要なものである。

- a. 変動するボーナス
- b. 退職金
- c. 企業内組合
- d. 国家貸金審議会
- e. 公共住宅
- f. スポーツとレクリエーション

ボーナスは変動すること。

6. 2 日本では、従業員の企業の将来に対する帰属意識を引き出す1つの重要な要因は自己の収入が所属企業の業績次第で変わることにある。従って、ボーナスは、年収のうち、約5ヶ月分に上る。
6. 3 シンガポールでは事情はことなる。雇用者は、Annual Wage Supplement (AWS) を凍結額を越えて、最大限3ヶ月相当まで支払うことができる。凍結額の算出方式は次の通りである。
 - a. 雇用者が1972年7月1日以前に1ヶ月以上のボーナスを支払っている場合には、AWSは過去3年間のボーナスの平均もしくは、前年ボーナスのいずれか高い方の額でなければならぬ。
 - b. 雇用者が1972年7月1日以前にボーナスを支払っていないか、1ヶ月分未満の支払いを行っている場合には、AWSは1ヶ月を越えてはならない。
6. 4 本委員会は、AWSの上限、3ヶ月を廃止して、既得権とせず、凍結額を越えるAWSの支払いは、引続き交渉によらないものとするよう勧告する。従って雇用者は、企業の収益力、従業員の勤続年数および勤務成績に基づき、凍結額を越えてAWSを支払うことができる。

「退職金、永年勤続表彰」

6. 5 多数の企業が、永年(例 5-10年)勤続者に Central Provident Fund の他

に特別の賞または、手当てを支給している。本委員会としては、この方法は、従業員の忠誠心を高める上で有効であり、助長すべきものとする。

6. 6 加えて、本委員会は、従業員の離職防止の誘因として、13ヶ月給与を3年間控えるべしとする提案を検討したが、これは否定的アプローチであり、かつ、従業員の定着性を高めようとする試みに反するものとする。従業員の忠誠心に対する報奨である永年勤続ボーナスとは異なり、13ヶ月ボーナスを除去することは、正当に受けるべき賃金の没収と見なされよう。更に本委員会は、ボーナスの3ヶ月制限を廃止し、交渉によらないものとするれば、雇用者が希望する場合には、永年勤続者に支払うボーナスを増やす余地が十分ある。

「Central Provident Fund (中央年金基金) に対する雇用者拠出金の削減」

6. 7 CPF制度は、従業員の転職回数に関係なく、その賃金の一定率(額)に基礎をおいている。このため、企業の業績とは無関係である。更には、被雇用者は政府に対して、住宅、保健、教育、退職金等の福利厚生面の要求をする。従業員の福祉と企業の業績との関係を深めるため、従業員は福利厚生に関し、雇用者側に目を向けるべきである。1つの方法は、雇用者が退職金支払いが勤続年数に比例して増加するような退職制度あるいは、年金制度を設けることであろう。他の特典の場合にも勤続年数と連動させれば、永年勤続者には、更に、勤続の励みになる。

6. 8 本委員会は、従業員300人以上の優良多国籍企業、シンガポール企業に対して新規採用者のCPF拠出金を20.5%から例えば11%に減らしてやり、自社従業員の福利厚生面の改善のための資源を増やすよう勧告する。高齢従業員には、希望により、CPF負担額の減額を認めるべきものとする。こうすることによって、企業やマーケット・フォースが従業員の報奨の総額(賃金、その他の特典)を決定する上で、より弾力的に行えるようになる。最大の雇用者である政府は、雇用者拠出

金を満額支払うことによって範を示すであろう。

「CPF拠出金の免除」

6. 9 現行法制下では、企業は独自の provident fund を設定し、労働省に CPF 拠出金の免除を申請することができる。現在に至るまでの議論に照らして、可能な原資を保有する企業に対しては、自社独自の provident fund を設定するよう奨励すべきものとする。従って、本委員会は民間資金のプロヴィジョンを広め、CPF 庁がかかる資金に対する最低ガイドラインを作成するよう勧告する。

「企業内組合」

6. 10 本委員会は、企業内組合が従業員の企業帰属意識と会社の将来に対する関心の醸成に役立つところから、これを普及・促進すべきものと考え、更に産業別職業意識が希薄であれば、従業員は職務拡大や企業により異なる多能工的役割を受け容れ易くなる。

6. 11 本委員会は、企業内組合を成功させるためには、次の諸条件が必要であると考え、

- a. 従業員数が多い企業であること。
- b. 適切な指導と援助を得られるよう NTUC に加盟する企業内組合であること。
- c. 社内に教育程度の高い、責任感の強い、成熟した組合リーダーがいること。

d. 経営者が、組合との交渉にあたり、進歩的、積極的姿勢をとること。

6. 1 2 相当数の組合員が、今尚、産業別、ジェネラルユニオンに加盟している。(添資料Bは4つの組合のタイプ、即ち、産業別組合、企業内組合、ジェネラルユニオン、クラフトユニオンおよびその組合員数をしめす。)本委員会は、産業別組合、ジェネラルユニオンおよびクラフトユニオンを Para. 6. 1 1 の条件を勘案して可能な限り、企業内組合に再編成するよう勧告する。再編可能と考えられる組合としては、United Workers of Petroleum Industry (UWPI)、Food, Drinks and Allied Workers Union (FDAW)、Amalgamated Union of Public Employees (AUIPE) および Singapore Manual and Mercantile Workers Union (SMMWU) がある。

6. 1 3 本委員会はまた、Public Utilities Board (PUB)、Housing and Development Board (HDB) およびシンガポール港湾局 (PSA) (添付資料B) のような組織では、複数の企業内組合が存在していると報告する。例えば、PUBでは常用品組合と日雇労働者組合がある。このように相違する伝統的理由は監督者とその他の従業員は、一方が他方を管理・監督するために、同席すべきではないとするところにある。この理由は、現在、チーム・ワークや従業員間の信頼感を高めようと努力中であるところからして、1組合を目的とし、当局が例を示すよう勧告する。

「国家賃金審議委員会 (NWC) National Wage Council」

6. 1 4 国家賃金審議委員会は、1972年2月に次の目的で設置された。

a. 賃金政策に関するガイドライン策定の援助。

- b. 長期経済開発に合致した賃金体系を設定する観点より、必要な賃金構造の調整を勧告する。
- c. 企業の能率向上と企業活動の活発化を図るため、望ましい奨励制度に関して勧告する。今日まで国家賃金審議会は秩序ある賃金交渉を実現するための効果的機構として機能してきたが、最近の3年間では、高水準の賃金上昇を通じて政府の経済編成政策に貢献した。

6. 15 国家賃金審議会 (NWC) のマイナス効果

- a. 被雇用者は、NWCによる賃上げを政府によるものと考え、雇用者によるものとの見方をしない。
- b. NWCによる賃上げは権利視されるに至っている一方で従業員の生産性と企業の業績は見落されがちである。

6. 16 その上、一律に適用される単一の賃上げ率には、企業の業績やある企業の賃金が他の企業よりも既に高いなどの要素は考慮にいれられていない。この理由から、本委員会は、1981年の勧告により認められた賃金上昇の幅は、向こう3年間で、漸次拡大されるべきものとする。究極的には賃上げは、企業と組合間の交渉にまつ問題でなければならない。この機能を廃止して労働省がNWCの必要性を検討するよう、本委員会は勧告する。

「公共住宅」

6. 17 公共部門には、公務員が政府と10年間の雇用契約を結べば、住宅・都市開発

会社（HUDC）のアパートの優先割当てを受けられる制度がある。公務員が、10年未満で退職すれば、当該アパートをHUDCに買値で売り戻さなければならない。この制度は、被雇用者の定着性の向上を意図する。

本委員会はHDBが民間企業の従業員にも、同様の制度を設けることを考慮するよう勧告する。必要であれば本制度を企業の「中心的」従業員に限りて利用させてもよい。

6. 18 職住近接を図るために、所有者間でアパートの交換を許可する制度も既に存在するが、殆どこの制度を活用していない（過去1～2年間で約30件）。アパート居住者を勤務場所の近くに住ませる、より効果的な方法は、抽選の段階で職場近辺のアパートを割り当てることである。現在のHDBの居住区（zone）はかなり広く、1つの解決策は居住場所に特別の注文のない申込者については、継続して居住区単位で抽選させることである。特定の場所を選択する理由のある申込者、例えば現在の勤務先の近くに住む必要があり、かつ、雇用者の推薦がある者は居住区内の特定希望区画を申し込むことができるものとする。この場合の特定区画は、希望者が確実にそこにアパートを入手できるようにするため、あまり人気のない立地条件の場所に限定する。従って本委員会はHDBが特定区画（sub-zone）制度導入の可能性を検討するよう勧告する。

「スポーツとレクリエーション」

6. 19 企業の結びつきを強化するために、国・公立、組合経営のスポーツ、レクリエーション施設の一部を繁忙期でも企業専用として有料で解放すべきである。現状では企業への解放は暇な時間滞に限られているが、これは従業員にとって企業を通じて特別に与えてもらう必要のないものである。特定企業の独占使用を避けるため、割当ては3ヶ月から6ヶ月の輪番制で行うべきである。

6. 2 0 一例としては、住宅・都市開発会社（HUDC）の東海岸の別荘の割当てがある。HUDCは別荘を繁忙期に企業専用として割当て、閑散企業に一般用に解放できよう。このようにして、負担能力・意志のある企業は魅力あるものを従業員に提供できる。

「企業の福利・厚生」

6. 2 1 生産性運動の目的の1つは、企業が単に株主に支払う利潤を生み出すのみならず、より広い視野を持つことにある。

企業は、1家族の構成員としての従業員に対する社会的責任を認識しなければならない。政府は単に教育、保健衛生、住宅の如き基礎的必要性を満たすことによって、この目的を達成することができる。その他の恩恵や基本的なものではない便益は、企業によって供与されるべきである。これにより、従業員に魅力を感じさせ、定着性を高めるのに役立つような便益を提供する上で企業の工夫すべき範囲が拡大される。このことは、同時に従業員に自らの福利と一面において自分の生産性により決定づけられる企業の業績との関連性を理解させる。本委員会は以上のことから、この原則を全ての政府省庁ならびに特殊法人（Statutory Boards）に各機関の業務および提供するサービスの水準を計画する場合の基礎として伝達することを勧告する。

「保健・衛生」

6. 2 2 この原則導入の1つの例は、保健・衛生の分野にある。厚生省は、現行のClass C区分を細分化してClass C1 および Class C2 に分割するよう考慮すべきものとする。

Class C2 区分に対するサービスは基本的医療サービスに限る。高度のサービスを求める場合にはClass 1区分を選ぶが、高い医療代を支払い、雇用

主が補助するものとする。

本委員会は、雇用主、組合共にこの点を留意して、従業員に対する全体的報奨制度の一部として医療福祉の改善を行うよう勧告する。

「公共住宅購入補助制度」

6. 2.3 企業福利の考え方に沿って、本委員会は雇用主が従業員の公共住宅購入の援助の面でより大きな役割を果たすよう勧告する。政府の住宅購入資金は、国民の基礎的住宅需要を充足するために、対象が小住宅に限定される（1室～3室の改良型アパート）。大型住宅の購入に対する援助は殆どないので、これらの申込者にHDBにより課せられる賃金の上限を撤廃するよう勧告する。

7. 労使協議制の普及

7. 1 Para. 7. 2～7. 5において、各種小集団の役割あるいは労使協議制普及のための委員会および従業員の参加の問題に触れる。

「作業改善委員会 (Work Excellence Committees)」

7. 2 作業改善を推進する上で、有利な要素の1つは労使関係の状態である。NTUCは最近労使間の協議を活発化する手段として、作業改善委員会設置準備活動を開始した。WECはまたQCサークルの運営委員会ととも機能し、企業内の社会的、文化的活動、レクリエーション活動を組織するのにも役立つ。

7. 3 過去においてNPBはWorks Council および生産性委員会 (PC) の設立

を推進したが、これらのものは、トップの不参加、協議過程の必要条件および推進段階に関する認識不足の故に、あまり成功を収めなかった。これとは対照的に、WECは組合の強力な支持を得た。

NPBはまたWEC設置以前に意識調査の実施を支援した。これらの調査は労使の意識の上の問題領域をトップが明確にするのに役立ち、経営層のWECに対する参加改善をもたらす。本委員会はWECを労使協議の手段として、その普及を支持する。しかしながら本委員会はWECへの参加はWEC内部での敵対関係を回避するために、組合対経営側という線に沿うものではなく、むしろ従業員対経営者の線に沿うべきものであることを勧告する。こうすることにより、組合のない組織にもWECを設置することが可能となる。

「QCサークル」

7. 4 QCサークルは、設立当初は品質管理が最も重要な活動であったが、今日では生産性向上に関係する全ての活動を扱う。QCサークルは現状での従業員の帰属意識の醸成ならびに参加の促進において、重要な役割を果たす。このため、本委員会はQCサークル活動の普及を助長すべきものと信ずるものである。

7. 5 QCサークルは、1973年にシンガポールで初めてシンガポール品質・信頼性協会（SQRA）およびシンガポール標準・工業研究会により始められた。最近ではNPBがTQCの概念を導入した。本委員会はQCサークルの普及活動の調整機能を生産性運動の中核体である生産性審議会（PC）の下に置くよう勧告する。

8. 雇用者としての政府

8. 1 公共部門は生産性向上、勤務態度および人事管理での模範例を示すべきである。公共部門は、その諸条件からして、日本の経営システムのいくつかの特色を導入するに望ましい。そのための条件としては次の通りである。

a. 政府は企業に比べて、長期的視点に立つ。

b. 政府はより安定的、かつ長期的雇用を提供し、経済的理由で職員数を削減しない。

8. 2 生産性運動を軌道に乗せるためには、政府省庁が民間に範を示すことが重要である。本委員会は、生産性実行委員会を設置して、行政機関の優良管理の実態を調査するよう勧告する。実行委員会の議長は、大蔵事務次官とし、構成メンバーはマネジメント・サービス部 (MSD)、公共サービス・コミッション (PSC)、シビル・サービス・インスティテュート (CSI) および労働省の代表者とする。実行委員会は公共部門における生産性向上のために次の領域の調査を行うものとする。

「公共部門における生産性キャンペーン」

8. 3 サービス機関、特に非営利サービス機関の生産性の定量的測定は困難であるとする伝統的であるという意見は、ある程度正しい。しかし、この考えかたは、生産性の向上の持つ重要性に対する認識の欠如、あるいは、生産性測定が可能な領域まで無視することは許すべきではない。

定量的測定が困難であることは、存在しないとか、改善が困難であるという意味ではない。故に、本委員会は生産性概念と、その重要性に関する認識を高めるためのキャンペーンを公共部門においても展開するよう勧告する。

普及活動は、上・中級公務員を対象とするセミナー、MSDの刊行物「経営開発」のような雑誌の論文、ポスターその他のコミュニケーションの手段、CSIのコース等の方法で行うことができる。このキャンペーンは以下に記すその他の方策を用いて支援すべきものとする。

「職員の評価」

8. 4 現在の職員人事記録 (Confidential Report)には、協調性に関する評価が含まれているが、全体としては定性的、定量的観点から個人別職務遂行度を強調する傾向がある。良好な人間管理あるいは職員の勤務成績の向上に対する動機づけに関する評価は軽視されている。従って、本委員会は、次の要素の評価を重視するため、この職員報告書の再検討を行うよう勧告する。

- a. 職員の勤務成績向上に対する動機付けの能力
- b. 同僚、部下との協調能力
- c. 部下の福祉に対する関心
- d. 自己の直接的利害を超越して物事を見る能力および自分と直接関係のない者に対しても援助する。 (例) 他省、他部の業務に対する貢献
- e. 新しい観点から問題を見て、革新的姿勢で取り組む能力

8. 5 職員評価制度は管理姿勢を形成するための強力な武器である。人事記録は、企業が求めるものを反映することが重要である。

「業務改善チーム (Work Improvement Teams)」

8. 6 民間のQCサークルは、生産性の向上と従業員の経営参加を促進する上で有用であることが既に立証されている。

またボトム・アップ経営を促進する手段としても有効である。MSDにはQCサークル活動の訓練を受けた職員がいて、省庁のQCサークルリーダーの養成コースを実施することができる。訓練を受けた後、リーダーは、行政におけるQCサークル設立を担当する。同時にMSDは品質管理が行政においては、誤称される可能性があるところから、WITS (Work Improvement Teamsの頭文字) と理解するよう提案している。本委員会は各省が次の措置を講じてWITSの設置を支持するよう勧告する。

a. リーダー養成コース参加者の援助

b. 時間の捻出、その他WITS運営に必要な条件供与によるWITSの会議開催

c. WITS勧告諸対策の実施

関心を失わせないため、本委員会は、生産性実務委員会 (PWC) がWITS設置状況を把握し、登録簿を維持するよう勧告する。更に、年次大会を開催して、優良WITSを選定し然るべき賞を授与する。

「職員の福利厚生」

8. 7 現在、職員の福利厚生に対する支出は重視されていないように身受けられる。これは官僚主義の通性である業務を執行する人間よりは、むしろ業務そのもの

を重視するための副産物であろう。本委員会は、職場でのスポーツ、レクリエーション施設を提供することにより勤務時間中の交流よりも活発な社会的交換ができ、チーム・スピリットの醸成が可能であると考え。同好グループが既にできあがっている場合、あるいは個人的興味を持つ者にとって、一定の場所の特定のクラブ施設が好まれる。従って、この施設により職場内のチーム・スピリットを醸成するのに役立つ。以上の理由で、本委員会は、職員の社会的活動に対する支出につき、より理解ある態度を持ってのぞむよう勧告するものである。

これには、スポーツ、ゲーム施設、グループ参加によるピクニック、旅行その他の社会活動の資金供与等を含める。

「公共部門の企業内組合」

8. 8 大規模雇用者である政府期間では、概ね、企業内組合の支援が可能である。

事務サービス、秘書業務のような一般的サービス業務でも、各省内に企業内組合を設立するのは難しい。理由は、この種の業務の場合には、統一的条件を備える必要があるためである。しかし、シンガポール通信公団 (TAS)、国立シンガポール大学、郵務局のような特殊法人の場合には、企業内組合、即ち、同一の庁、局内の組合を結成するのも可能である。

本委員会は政府が公共部門における企業内組合の方向に移行するよう勧告する。この重要な利点の1つは、職員の自己の所属局に対する帰属意識が高まることである。更には組織のニーズに合ったより一般的な職務分掌規定を生み出すことにつながる。職種別組合は、職種の独自性を維持する必要があるところから、より専門化された職務分掌規定を一般化させる傾向がある。

「官営企業」

8. 9 この他には政府所有の3企業が勤務態度、労使関係の改善および生産性の向上を目指す新しい管理方式を試行する考え方を示している。

企業は次の通りである。

a. シンガポール・ミント社 従業員90人 組合なし

b. チャータード・マシーン・
ツール社 従業員100人 組合なし
Works Council あり

c. シンガポール・オートモーティブ・
エンジニアリング社 従業員900人 組合なし

この3社は、NPBが自社をケースとして調査することに同意している。この3社の経験は、他社に有益であろう。

「日本の経営システムと実践」

1. 紹介

1. 1 日本企業は成功裡に西洋の現代経営技法と日本の伝統社会システムを調和させた。例えば、動機づけの理論と実践、集団結集力、マーケティング、コンセプト、品質保証等である。
1. 2 日本の企業経営の本質は、「家族的企業」である。この家族的な調和精神が全企業にしみこんでいる。その結果、職員が仕事に献身し、共同努力による奉仕を続け、価格競争を行い、品質を向上する。
1. 3 以下の日本的経営実践の概略は、主に輸出指向の大企業を対象とする。但し、大・中・小企業は、同じ日本的価値観を有するが、小企業の条件は大企業と完全に同じではない。つまり、小企業の財源は小さいからである。

2. 執務態様

2. 1 以下の意を包含する。
 - a. 組織内における情報の円滑な流れ。
 - b. 全レベルの広範囲な討議および協議による意思決定
 - c. 従業員の勤務活動は集団志向である。
 - d. 全職員の継続的な訓練が行われる。

3. 企業福祉

3. 1 雇用者は西洋産業国の政府と同じベネフィットを供給する。以下は、日本の会社が職員に供給するベネフィットである。

- a. 医療と歯科費用
- b. 職員住宅
- c. 低利息住宅ローンと各種ローン
- d. 家族レクリエーション活動
- e. 職員の家族の教育費の支給
- f. 歓迎会と送別会
- g. 永年勤続奨励
- h. 職員持株制度
- i. お祝い・忌慰の手当
- j. 会社の商品の割引き

4. 会社への忠誠心とアイデンティフィケーション

4. 1 会社は社員の生活の中心である。

- a. 一般会社は制服、記章、歌、旗と標語を持っている。
- b. 各レベルの職員は同じ制服を着、会社の食堂で食事をする。
- c. 会社は各種集会和宴会を組織する。
- d. 会社は協議・娯楽施設を提供する。会社の運動チームの促進も含まれる。

5. 「ボトム・アップ」管理と小集団の責任

5. 1 トップ管理者は会社の全体的な目標と戦略目標を設定する。これらのターゲットを全社員知らせる。社員が相互に討議し、どんな方法でそのターゲットを達成するか協議する。企業がターゲットを達成するにつき、全社員が責任を分担する。これは、コンセンサスと「ボトム・アップ」管理となる。更に、動機づけされた労働者は現場で問題を提出し、品質と生産性を向上する方法を提案する。

5. 2 「ボトム・アップ」管理とコンセンサス

- a. 中層管理者は動機づけと判断の熟練性が必要である。
- b. 会社は以下を施行する。

提案システム

QCサークル

無欠点労働集団

討議グループ

6. 企業内組合

6. 1 大会社においては、企業内組合は普及している。労使関係の特質は下記の如くである。

- a. 組合は会社の利益を優先する。
- b. 組合は会社の存続を危なくする行動はしない。
- c. 組合役員は適当な時期に管理職となる。
- d. 上司と部下および同階級職員の調和的關係を強調する。
- e. 労使関係協議会の介在。

7. 多能的職務

7. 1 下記を包括する。

- a. 綿密な導入プログラム。
- b. 職場の配置転換（職員はジョブ・ローテーションする）。
- c. 職員の訓練はただ自分の職務関係ではなく、各職務と自分以下の職務に対して継続的。
- d. 会社の必要に合わせる職務。

8. 終身雇用制度

8. 1 これは労使間諍の結果であり、つまり、定年まで職員は会社をやめない。会社は職員の仕事を保証する。終身雇用が日本で実行できたのは、商業が不景気の時は臨時職員と下請契約人を使う事ができるからである。

9. 年功序列賃金制度

9. 1 終身雇用制度の結果、年功序列賃金制度が実行される。
 - a. 年功序列賃金（社員の賃金と地位は勤続年数、年齢と学歴により決定される。）
 - b. 年功序列は勤続年数と年齢により決定される。
9. 2 終身雇用と年功序列賃金制度は、才能がない年長者にも「部長又は他の同地位」の任務が委任される。これは地位と任務の違いである。勤続年数で地位は上昇するが、仕事は個人の才能と能力から決められる。

実 施 協 議 調 査 報 告 書

(1983. 6. 5 ~ 1983. 6. 13)



R/D署名 昭和58年6月11日
 Ng Kiat Chong (NPB Executive
 Director)
 鈴木英夫(団長)



記者会見



I. 調査団の派遣

1. 調査の目的・内容

事前調査（昭和57年11月）及び長期調査員調査（昭和58年3月）の調査・討議結果を踏まえて策定した。日本側にて協力可能な技術協力計画案についてシンガポール側と協議し、これをマスタープランを含む討議議事録（R/D）及び暫定実施計画（TIP: Tentative Implementation Plan）に取りまとめ、二国間にて合意・署名を行なうことを目的とする。

具体的討議事項は以下の通りである。

- 1) 技術協力の全体計画（マスタープラン）及び暫定実施計画
- 2) 技術協力実施のための両国政府の責任分担及び履行事項
- 3) 技術協力実施のための諸手続き
- 4) その他 プロジェクトに関連する技術的事項

2. 調査団の構成

本件実施協議調査団は鈴木英夫氏（通商産業省通商政策局 経済協力部 技術協力課長）を団長とする下記の10名により構成された。

氏 名	担当業務	現 職
鈴木英夫	団長・総括	通産省 通商政策局 経済協力部 技術協力課長
井上進	協力企画	外務省 経済協力局 技術協力第2課
小紫正樹	協力計画	通産省 通商政策局 経済協力部 技術協力課 課長補佐
富田達夫	労働安全衛生	労働省 労働安全衛生部 労働衛生課 主任中央労働衛生専門官
山口芳幸	安全衛生協力計画	労働省 労働大臣官房 国際労働課
井上陽二郎	技術協力	郵政省 郵政大臣官房 文書課 課長補佐
三浦俊典	リソースセンター	日本放送協会 経営企画室 主幹
清水正義	経営管理	日本生産性本部 経営指導部 専任課長

末 森 満	業務調整	国際協力事業団 鈦工業開発協力部 開発技術課
石 原 和 夫	教材開発	日本生産性本部 経営開発部 部長

(注) 石原団員は長期調査員（派遣期間 58.5.29 ~ 58.6.13）として本件に合流した。

3. 調 査 日 程

昭和58年6月5日より同年6月13日まで（9日間）

日順	月 日 (曜日)	調 査 内 容
1	6月 5日 (日)	移 動
2	6日 (月)	午前：大使館及びJICA事務所との打合 午後：NPBと全体会議 部門別会議 基本設計チームとの打合
3	7日 (火)	部門別会議
4	8日 (水)	部門別会議
5	9日 (木)	部門別会議（鈴木団長 ヅ着）
6	10日 (金)	全体会議
7	11日 (土)	午前：全体会議（R/D署名）及び記者会見 午後：大使館及びJICA事務所へ報告
8	12日 (日)	基本設計チームとの打ち合わせ
9	13日 (月)	帰 国

Ⅱ. 実 施 協 議 結 果

本実施協議チームは6月5日より約1週間にわたりシンガポールを訪問し、我が方で作成した生産性向上プロジェクト (Productivity Development Project : PDP) に係る討議々事録 (Record of Discussions : R/D) 案および暫定実施計画 (Tentative Implementation Plan : TIP) 案に基づいて国家生産性庁 (NPB) との協議を行った。

その結果、PDP に係る技術協力計画の基本的枠組みについて、ほぼ我が方原案通り「シ」側と合意に達したので、6月11日R/Dおよび TIP の署名、交換を行った。(資料2参照)

実施協議における主な論点は、

- 1) 昨年の事前調査の際から懸案となっていた専門家の住居費については、「シ」側はR/DのM・1・(4)中「Suitably furnished accomodation」を「Suitable housing allowance」に変更したいとしたが、当方から他のアセアン人造りプロジェクトとの横並びの関係もあり、原案のままとした旨主張したところ、先方もこれを了承した。

但し、別途鈴木団長から、NG・NPB 副長官あてのサイド・レターを發し、専門家住居費の9割は我が方負担とすることとした。

- 2) Staffing Plan については、先方は単年度予算主義の観点から「シ」大蔵省の反対が予想されるとして、TIP から削除したいとした。

当方は、今後我が方で本プロジェクトに対する協力計画を策定するうえで、Staffing Plan が不可欠である旨述べたところ、先方は「各年度毎の予算措置が講じられることを条件として」という脚注を付したうえで TIP に添付することを了承した。

Ⅲ. 技術協力の内容

1. 技術協力の目的

経済発展の基礎は生産性の向上にあるとの観点から、シンガポールは国家生産性庁 (NPB) の組織拡充を目指している。

生産性向上プロジェクト (PDP) は日本の協力によって NPB の活動を拡充し、シンガポールの生産性向上運動における NPB の指導的役割を強化することを目的とするものである。

2. 技術協力の項目

PDP 下に NPB は下記の計画を実行する。

- 1) 生産性向上のための計画策定及び評価機能の強化
- 2) 生産性向上運動の普及・促進
- 3) 管理者・監督者訓練、労使関係、労働安全衛生の部門における管理者・監督者の訓練を1982年の年間7,500人から1987年までに年間約15,000人に拡大する。
- 4) 訓練及び普及・促進をバックアップするためのリソースセンターの拡充

我が国は本プロジェクトに対し、下記の技術協力を行う。

a) 短期及び長期専門家の派遣

長期専門家 1983年 7名 (本格稼働時 11名)

短期専門家 1983年 27名

b) シンガポールカウンターパートの日本における研修

受け入れるカウンターパートの範囲は、NPB 職員あるいは NPB と契約している外部講師とすることで NPB は了解した。1983年度は35名の受け入れ計画とした。

なお、技術協力に加えて、本件プロジェクトでは、つぎの無償資金協力の実施が計画される。

- i) NPB 新庁舎の基本設計
- ii) 訓練機材の購入
- iii) 訓練機材の開発・購入及び翻訳 (資料 5 参照)

3. 技術協力の分野

NPB が実施している諸事業のうち、今回の政府間協力の対象事業は次の通りである。

- a. 企画調査
- b. 普及促進
- c. 人事労務管理訓練と普及 (労使関係, 小集団活動)
- d. 管理・監督者訓練
- e. 労働安全衛生

f. リソース・センター（視聴覚教材製作・図書館の充実等）

これらの6事業が対象となり、その各事業に、日本側専門家が助言・指導を行う。

(1) 企画調査

この企画調査事業は、(イ)生産性向上のための各種調査、(ロ)シンガポールに合致する経営技法の調査、(ハ)企業経営者の計画設定の指針となる生産性指標、経営分析の測定と刊行（産業別付加価値データ、企業の付加価値、現場レベルの物的生産性（能率、歩留り等）、(ニ)生産性運動の方向づけの調査等であり、これらの事業は日本では生産性研究所、銀行調査部その他のシンクタンクに似た性格の機能であり、日本の経験をふまえたうえでスタッフの指導と育成に当たることになる。

日本の協力は下記項目について実施される。

- 1) 生産性向上運動長期計画作成
- 2) 生産性に関する諸問題に対する全般的及び部門別研究
- 3) 生産性測定
- 4) 調査技法
- 5) “生産性モデル”企業の選定及び開発

(2) 普及促進

NPBはこの2年間国民全体に生産性運動の重要性を認識させ、具体的な向上活動に結ぶる為の環境づくりを狙いとして広報活動を行っている。この為の(イ)マスメディアによる普及、ニューレター、月刊誌 (ロ)大学、職訓(VITB)への生産性教育への援助 (ハ)社内報の普及 (ニ)海外視察団の派遣等に対する指導・助言を行うものである。

日本の協力は下記項目について実施する。

- 1) 出版
- 2) マスメディアを通じたの広報
- 3) 地域社会への啓蒙
- 4) 展示及びその他
- 5) 生産性に関する情報検索

(3) 人事労務管理訓練と普及

この分野は労使関係を中心とする分野と小集団活動の分野に分かれる。

労使関係

労使関係分野の技術指導は、日本の労使関係が西欧型の対立関係から労使協議制を導入し、労使協調で今日の経済成長をもたらしたことから、(イ)経営者、管理者、労組幹部に対する労使協議制の研修および労使関係講座の新規開発と講師陣の養成、(ロ)労使協議制の普及、指導と労使間の会合開催、(ハ)労使関係の各種調査が含まれている。

小集団活動

81年からシンガポールは小集団活動が積極的に普及しているが、小集団活動を一時的に流行に終

らせることなく、これを根づかせるため、(ニ)研修教材の充実と講師陣の育成、(ホ)情報交換、Q C 大会の開催、Q C 診断等研修の充実と普及活動の指導を行う。

日本の協力するコースは下記の通りである。

- 1) 労使協議制 (I) コース
- 2) 労使協議制 (II) コース
- 3) 生産性向上のための労務管理
- 4) 経営者のためのQ C C コース
- 5) Q C C 推進者コース
- 6) Q C C リーダーコース
- 7) Q C C 基礎コース
- 8) 若手監督者問題解決コース
- 9) 新入社員導入コース
- 10) 新入社員トレーナー訓練コース
- 11) 経営者・管理者生産性導入コース
- 12) 監督者生産性導入コース
- 13) 企業内労使協議制コース (教材の改訂・開発は行なわない。)

(4) 管理・監督者管理

シンガポールの産業界を対象に特に(イ)、管理者・監督者の管理能力向上の研修、(ロ)、各職能部門の能力向上を狙いとする生産管理、人事管理、経営計画等の研修(ハ)、全社的な生産性推進、体質強化を狙いとする研修等のコース開発と講師陣の養成により、NPB の研修・訓練機能を強化・拡大する。

日本の協力する研修コースは下記の通りである。

- 1) 生産性向上推進者コース
- 2) 経営戦略 (製造業)
- 3) 経営戦略 (サービス業)
- 4) 経営体質強化 (製造業)
- 5) 経営体質強化 (サービス業)
- 6) 上級管理者コース
- 7) 管理者コース
- 8) 監督者コース
- 9) 人事管理コース
- 10) インダストリアル・エンジニアリング
- 11) 生産管理コース
- 12) 経営計画コース

- 13) 人間開発コース (インストラクター養成)
- 14) 人間開発コース (訓練・開発)
- 15) 人間開発コース (人材開発)
- 16) 経営コンサルタントコース
- 17) 流通業監督者コース
- 18) 建設業監督者コース
- 19) 部下養成コース
- 20) 人事考課コース
- 21) コンピュータ・コース (教材の改訂・開発は行なわない。)

(5) 安全衛生訓練

NPB は安全衛生の分野においては、産業界各社の安全管理者を対象とする研修コースを充実させるが、日本側専門家はこれら研修教材の開発とインストラクターの養成を行う。

さらに、これらの指導を円滑に実施する為に、安全衛生関係の測定機器を資金援助し、ラボラトリー機能の充実を計る計画である。

日本の協力する研修コースは下記の通りである。

- 1) 専任安全管理者コース
- 2) 総括安全衛生管理者コース
- 3) 安全衛生委員会委員コース
- 4) 諸工業安全衛生監督者コース
- 5) 造船業安全管理コース
- 6) 造船業安全監督者コース
- 7) プレス機械等安全監督者コース
- 8) 石油化学安全衛生監督者コース
- 9) ビル建築安全監督者コース
- 10) 高速鉄道 (地下鉄) 安全監督者コース
- 11) 労働衛生技術者コース

(6) リソース・センター (視聴覚教材製作、図書館等) 新設

映像教材の製作

ローカルの産業界に対する研修、普及用 VTR やスライド製作のための諸機器を日本側の援助で設置すると同時に、製作スタッフの養成を行う。

当初は、日本および欧米の社員研修用 VTR、スライド等を購入するが、NPB スタッフが養成され次第自主製作に移る。また、ここで製作する教材は NPB の研修用、一般大衆対象の啓蒙用、一般企業への貸出用であり、NPB 内に一般企業対象のフィルム・ライブラリーを設置する計画である。日本側専門家は製作の企画面と技術面にわたって指導する。

図書館機能の充実

PDP 計画では、現在の NPB の図書館をさらに充実、拡大する為に、生産性、経営に関する図書を約1万4千冊購入する。うち、1,000冊は日本の経営実務図書が含まれている。

日本の協力は、下記項目について実施させる。

- 1) 生産性向上に関する情報及び訓練教材の製作、収集及び普及
- 2) 訓練及び広報に関する教材、資料の編集及び複製

4. 技術協力のスケジュール

協力スケジュールは第1表に示すとおりである。

1) 協力期間

1983年6月～1988年6月（5年間）

2) フェーズ

第1フェーズの3年間(NPB 新庁舎完成前)はプロジェクトの準備段階として、シンガポールの産業、経営の状況調査のうえで、生産性運動の促進のための基本計画を策定し、生産性運動の定着化と普及、促進、研修プログラムの開発およびシンガポール、カウンターパートの養成を行う。

第2フェーズはプロジェクトの開発段階の2年間で、主としてシンガポール講師陣による各種訓練コースの実施に関する技術指導を行ない NPB 諸事業の充実と定着化を図る。

第1表 5年間(1983～1987)協力スケジュール(予定)

協力の内容	フェーズ	第1フェーズ			第2フェーズ	
	年度	1983	1984	1985	1986	1987
全般スケジュール						
Ⅰ. 日本の協力期間		—				
Ⅱ. NPB新庁舎建設			—			
日本側						
Ⅰ. 日本人専門家の派遣						
A. 長期専門家						
1. チーフ・アドバイザー		—				
2. コーディネーター		—				
3. 企画・調査		—				
4. 普及促進		—				

協力の内容	フェーズ	第1フェーズ			第2フェーズ	
	年度	1983	1984	1985	1986	1987
5. 人事労務管理						
6. 管理者監督者能力開発						
7. 労働安全衛生						
8. リソースセンター						
B. 短期専門家						
1. 企画・調査						
(1) 全般及び分野別生産性研究		-	-	-		
(2) 生産性測定		-	-	-		
(3) 調査技法		-	-			
(4) 生産性モデル企業の選定及び開発			-	-		
2. 普及促進						
3. 人事労務管理		-	-	-	-	-
(1) 労使協議性			-	-		-
(2) 小集団活動			-	-	-	-
(3) 生産性導入			-	-		
4. 管理者・監督者能力開発		-	-	-	-	-
(1) 生産性戦略・企業戦略			-		-	
(2) 上級管理者開発			-	-		-
(3) 管理能力開発			-		-	
(4) 中核監督者開発プログラム			-		-	
(5) 人間能力開発				-		-
(6) 人事管理					-	
(7) 生産管理 I. E.				-		
(8) 流通業監督者						-
(9) 経営コンサルタント						-
(10) コンピューター		-	-	-	-	
5. 労働安全衛生						
(1) 造船所安全コース						-
(2) 新聞製作及び関連機械安全コース					-	
(3) 石油化学安全コース					-	
(4) 建設業コース					-	
(5) 地下鉄工事安全コース			-			
(6) 衛生管理者コース					-	

協力の内容	フェーズ	第1フェーズ			第2フェーズ	
	年度	1983	1984	1985	1986	1987
6. リソース・センター						
II. シンガポール カウンターパートの日本での研修						
1. 企画調査		-	-	-	-	-
2. 普及促進		-	-	-	-	-
3. 人事労務管理		-	-	-	-	-
4. 管理者・監督者訓練		-	-	-	-	-
5. 労働安全衛生		-	-	-	-	-
6. リソース・センター		-	-	-	-	-
シンガポール側						
I. 訓練施設（新庁舎完成前）						
II. 日本専用オフィス						
III. シンガポール カウンターパートの確保						
IV. 管理部門スタッフの確保						
V. 運営経費負担						

資 料

面会者リスト

National Productivity Board

Chairman	Dr. Wong Kwei Cheong
Dty Chairman	Mr. Ng Kiat Chong
Ex Director	Mr. Lim Jit Poh

Ministry of Foreign Affairs

Permanent Secretary (Foreign Affairs)	Mr. Chia Cheong Fook
Director ASEAN Div.	Mr. Tan Keng Jin

Ministry of Labour

Permanent Secretary (Labour)	Dr. Han Cheng Fong
Dty Secretary (I)	Dr. Fong Seck Kong

Ministry of Finance

Permanent Secretary (Budget)	Mr. Herman R. Hochstadt
Dty Director	Mr. Sim Cheng Tee

Embassy of Japan

His Excellency Mr. H. Fukada	(大 使)
Mr. S. Noboru	(公 使)
Mr. T. Katayama	(一等書記官)
Mr. S. Ebihara	(")
Mr. F. Wakaki	(")

JICA Singapore office

Mr. T. Mizobuchi	(所 長)
------------------	-------

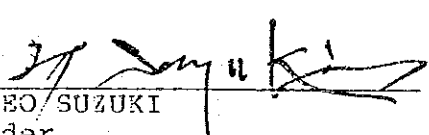
THE RECORD OF DISCUSSIONS
 BETWEEN THE JAPANESE IMPLEMENTATION SURVEY
 TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF
 THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF
 SINGAPORE ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
 FOR THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

The Japanese Implementation Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hideo SUZUKI visited the Republic of Singapore from June 5 to June 13, 1983 for the purpose of working out the details of the technical cooperation project (hereinafter referred to as "the Project") concerning the Productivity Development Project, the ASEAN Human Resources Development Project in the Republic of Singapore.

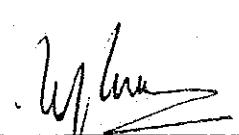
During its stay in the Republic of Singapore, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Singapore authorities concerned in respect of the desirable measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the project.

As a result of the discussions, both parties agreed with reference to the Minutes of the Second ASEAN-Japan Meeting on the ASEAN Human Resources Development Project, Jakarta, 6-7 October, 1981, to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Singapore, June 11, 1983



HIDEO SUZUKI
 Leader
 Implementation Survey Team
 Japan International
 Cooperation Agency,
 Japan



NG KIAT CHONG
 Deputy Chairman
 National Productivity Board
 The Republic of Singapore

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

1. The Government of Japan and the Government of the Republic of Singapore will cooperate with each other in implementing the Project concerning the Productivity Development Project (hereinafter referred to as "PDP") for the purpose of developing human resources through the improvement of the human aspects of productivity and thus contributing to the success of the Productivity Movement emphasized by the Government of the Republic of Singapore. Furthermore, as a part of the ASEAN Human Resources Development Project, it is anticipated that the PDP will strengthen and accelerate the cooperation among ASEAN countries through the dissemination of methods for improving the human aspects of productivity.

2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

1. In accordance with the laws and regulations in force in Japan, the Government of Japan will take the necessary measures through JICA to provide at its own expense services of the Japanese experts as listed in Annex II through the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

2. The Japanese experts referred to in 1 above and their families will be granted in the Republic of Singapore the privileges, exemptions and benefits no less favourable than those accorded to experts of third countries working in the Republic of Singapore under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

III. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. In accordance with the laws and regulations in force in Japan, the Government of Japan will take the necessary measures to provide at its own expense such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III.

The major portion of the Equipment will be provided under the Grant Aid Scheme of the Government of Japan and as supplement, a small portion of the Equipment will be provided through the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

2. The Equipment to be provided under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme will become the property of the Government of the Republic of Singapore upon being delivered c.i.f. to the Singapore authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation, and will be utilized exclusively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.

IV. TRAINING OF SINGAPORE PERSONNEL IN JAPAN

1. In accordance with the laws and regulations in force in Japan, the Government of Japan will take the necessary measures through JICA to receive at its own expense the Singapore personnel connected with the Project for technical training in Japan through the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

2. The Government of the Republic of Singapore will take the necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Singapore personnel from

technical training in Japan will be utilized effectively for the implementation of the Project.

V. SERVICES OF THE SINGAPORE COUNTERPART PERSONNEL AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Singapore, the Government of the Republic of Singapore will take the necessary measures to secure at its own expense the necessary services of Singapore counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.

2. The Government of the Republic of Singapore will allocate the necessary number of suitably qualified personnel corresponding to each Japanese expert to be dispatched by the Government of Japan as specified in Annex II for the effective and successful transfer of technology under the Project.

VI. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF SINGAPORE

1. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Singapore, the Government of the Republic of Singapore will take the necessary measures to provide at its own expense:

(1) Land, building and facilities as listed in Annex V;

(2) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than those provided by the Government of Japan under III above;

(3) Transportation facilities and travel allowance for the Japanese experts for official travel within the Republic of Singapore;

(4) Suitably furnished accommodation for the Japanese experts and their families.

2. As for the Equipment to be supplied under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme, the Government of the Republic of Singapore will take, in accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Singapore, the necessary measures to meet:

(1) Expenses necessary for the transportation within the Republic of Singapore as well as for the installation, operation and maintenance thereof;

(2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Republic of Singapore;

(3) All operating expenses necessary for the implementation of the Project.

VII. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The National Productivity Board (hereinafter referred to as "NPB") represented by the Deputy Chairman of NPB, will bear overall responsibility for the implementation of the Project.

2. The Deputy Chairman of NPB, as the Head of the Project, will be responsible for the administrative and managerial matters of the Project.

3. The Japanese Chief Advisor will provide the necessary recommendations and advice on technical and administrative matters concerning the implementation of the Project to the Deputy Chairman of NPB.

4. For the effective and successful implementation of the Project, a Joint Committee (hereinafter referred to as "the Committee") will be established with the function and composition as referred to in Annex VI.

5. The organizational chart of the Project is as referred to in Annex VII.

VIII. INTERNATIONAL CHARACTERISTICS OF PDP AS A PART OF THE ASEAN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PROJECT

1. While the content of the programme is to be decided jointly by JICA and NPB, with due consideration to the development of adequate capacity for its purpose, PDP, as a part of NPB, is to be open to nationals of all ASEAN member countries through regional training programmes to be formulated in the future.

The Government of Japan, through JICA, is ready to cooperate in the implementation of such regional programmes.

2. Due consideration will be paid to appropriate linkage at the programme level between PDP and the International Center (tentatively named) in Okinawa, which is to perform the function of liaison and back-up services to National Centers.

IX. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of the Republic of Singapore undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in the Project resulting from,

occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Singapore except for those arising from the wilful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

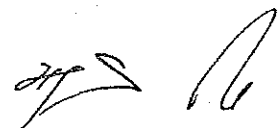
X. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between the two Governments on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

XI. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from the date of signing of this Record of Discussions.

However, there will be a general review by the Joint Committee on the progress of the implementation of the Project during the third year of the cooperation period in order to assess whether the term of cooperation should be modified for the successful implementation of the Project.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized first name followed by a surname, located in the lower right quadrant of the page.

MASTER PLAN

1. Objectives of PDP

(1) To develop the human aspect of productivity of Singapore industries by means of conducting various types of training courses and other activities under the ASEAN Human Resources Development Project.

(2) It is hoped that PDP, as the ASEAN Human Resources Development Project in Singapore, will strengthen and accelerate cooperation among ASEAN countries through the diffusion of methods of organising productivity development activities.

2. Objectives of the Japanese Technical Cooperation

(1) The objectives of the Japanese Technical Cooperation during the term of cooperation is to support NPB, the implementing agency of PDP, by means of providing advice and guidance in the following fields:

(a) Planning and Research

Planning of the basic plan for promotion and training activities of the Productivity Movement, survey and research for identifying appropriate methods for developing productivity in Singapore and training of NPB staff.

(b) Promotion Activities

Development of methodology of enlightenment activities for developing the human aspects of productivity and training of NPB staff.

(c) Labour-Management Relations and Management and Supervisory Development

Development of training activities and training of instructors of NPB in the field of labour-management relations and management and supervisory development.

(d) Occupational Safety and Health

Planning and organization of enlightenment and training activities for safety officers and occupational hygiene technicians etc, and training of instructors of NPB in the field of occupational safety and health.

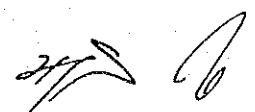
(e) Resource Centre

Planning and organization of the resource centre for promoting the Productivity Movement and production of materials for training and promotion activities as well as training of NPB staff.

(2) Taking note that the new NPB building will be completed by the end of 1985, the cooperation period of five (5) years will be divided into two phases: the 1st phase (preparation period, 3 years) will be mainly for the designing of the basic plan for the promotion of the Productivity Movement and the training of NPB staff necessary for PDP; the 2nd phase (development period, 2 years) will be for various training activities of PDP conducted by Singapore instructors with technical advice and guidance from the Japanese experts.

3. The framework of the Project

The framework of the activities of PDP to be covered by the Technical Cooperation of the Government of Japan is shown in the following table.



Framework of the project

Items	Phase	1st Phase (1983-1985)		2nd Phase (1986-1987)
		Preparation	Basic-Establishment	Development
Target		<ol style="list-style-type: none"> 1. Establishment of the basic plan for the promotion of the Productivity Movement 2. Survey and Research of productivity development methods in Singapore 3. Promotion of productivity development in Singapore 4. Planning for training activities of PDP 5. Training of NPB staff 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Training of NPB staff 2. Development of PDP integrated operation 	
Planning & Research	<p>Planning of the basic plan for the Productivity Movement</p> <p>Survey & Research on productivity development</p>	<p>Survey</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Present situation of industries 2. Present situation of labour force 3. Workers' attitudes 4. Training needs related to productivity development 5. 'Productivity Model' enterprise 6. Statistical data bases 7. Training of NPB staff 	<p>Planning</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Designing of the basic plan for the Productivity Movement 2. Basic planning of training programmes of productivity development 3. Training of NPB staff 	
Promotion	<p>Enlightenment activities related to the promotion of the Productivity Movement</p>		<p>Research</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparation & development of data bases related to productivity issues 2. Development of methods for productivity measurement 3. Productivity development methods 4. Training of NPB staff <p>Promotion</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planning of promotion activities for productivity development 2. Supply of information relating to productivity and management 3. Development of promoting methods of Productivity Movement 4. Training of NPB staff 	

Item	Phase	1st Phase (1983-1985)			2nd Phase (1986-1987)
		Preparation	Basic-Establishment	Development	
LMR and MSD Planning of training programmes & training of instructors of NPB		<ol style="list-style-type: none"> 1. Survey on training needs of Singapore industries in productivity development. 2. Planning of training programmes 3. Survey on training materials 4. Training of NPB staff 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selection of materials for training 2. Exchange of information with Singapore industries 3. Training of NPB staff 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Review of training programmes and training methods 2. Training of NPB staff 	

Handwritten signature or initials

Item	Phase	1st Phase (1983-1985)		2nd Phase (1985-1987)
		Preparation	Basic-Establishment	Development
Occupational Safety and Health	Planning of training programmes for safety officers and occupational hygienists and technicians and training of instructors of NPB	Training of NPB staff	1. Planning of training programmes 2. Selection of materials for training 3. Training of NPB staff (including promotion activities)	1. Review of training materials 2. Introduction and review of training methods 3. Operation and maintenance of equipment 4. Training of NPB staff

Item	Phase	1st Phase (1983-1985)		2nd phase (1986-1987)
		Preparation	Basic-Establishment	
Resource Centre	Organization and operation of the information resource centre of the Productivity Movement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning of organization and activities of the Resource Centre 2. Planning of training programmes for the Resource Centre staff 3. Planning of equipment installation 4. Training of NPB staff 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Production of materials for training and production 2. Review of the Resource Centre's facilities and further staff development 3. Operation and maintenance of equipment 4. Training of NPB staff 	Development

Handwritten signature/initials

ANNEX II

JAPANESE EXPERTS

1. Chief Advisor
2. Coordinator
3. Experts in the fields of:
 - (1) Planning and Research
 - (2) Promotion
 - (3) Labour-Management Relations
 - (4) Management & Supervisory Development
 - (5) Occupational Safety & Health
 - (6) Resource Centre

Note: Short-term experts will be dispatched for the smooth implementation of the Project.

ANNEX III

LIST OF EQUIPMENT

List of main articles to be provided by the Government of Japan will be as follows:

1. Equipment for Planning and Research
2. Equipment for Promotion
3. Training Equipment and Materials for Management and Supervisory Development
4. Training Equipment and Materials for Labour-Management Relations
5. Training Equipment and Materials for Occupational Safety and Health
6. Equipment for Resource Centre

ANNEX IV

LIST OF
SINGAPORE COUNTERPART PERSONNEL
AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Head of the project
2. Counterpart Personnel in the fields of:
 - (1) Planning and Research
 - (2) Promotion
 - (3) Labour-Management Relations
 - (4) Management and Supervisory Development
 - (5) Occupational Safety and Health
 - (6) Resource Centre
3. Administrative Personnel
4. Other Necessary Personnel

ANNEX V

LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

1. Land, building and facilities (New NPB Building) (JALAN BUKIT MERAH)
2. Temporary training facilities before the completion of new NPB building
3. Room and space necessary for the installation and storage of machinery, equipment and materials provided by the Government of Japan.
4. Office space and necessary facilities for Japanese Chief Advisor and other experts.
5. Other facilities mutually agreed upon as necessary.

THE JOINT COMMITTEE

1. Functions

The Joint Committee will meet at least once a year and whenever necessity arises, and work:

- (1) To formulate the Annual Work Plan of the Project in line with the Tentative Implementation Plan set up under the framework of this Record of Discussions;
- (2) To review the overall progress of the Technical Cooperation Programme set out in this Record of Discussions as well as the achievements of the abovementioned Annual Work Plan;
- (3) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Technical Cooperation Programme.

2. Composition

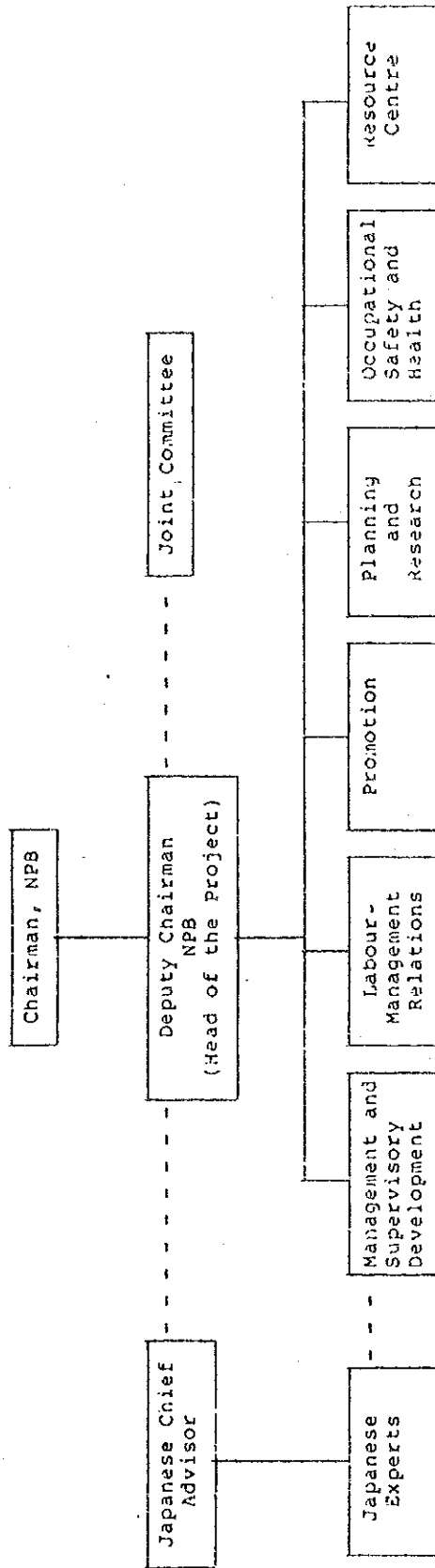
- (1) Chairman:
Deputy Chairman of NPB
- (2) Members
 - (a) Singapore Side:
 - (i) Divisional Directors of NPB
 - (ii) Others as designated by the Deputy Chairman of NPB

(b) Japanese Side:

- (i) Chief Advisor
- (ii) Coordinator
- (iii) Expert of respective fields
- (iv) Resident Representative of Singapore Office, JICA
- (v) Personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary

Note : Officials of the Government of Singapore and the Embassy of Japan may attend the Joint Committee meetings as observers.

ORGANISATIONAL CHART OF THE PROJECT



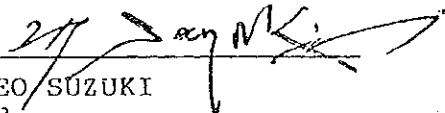
Handwritten signature and initials

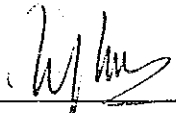
TENTATIVE IMPLEMENTATION PLAN
OF THE TECHNICAL COOPERATION FOR THE
PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT
IN THE REPUBLIC OF SINGAPORE

The Japanese Implementation Survey Team and the National Productivity Board have jointly formulated the Tentative Implementation Plan of the Project as attached hereto.

This has been formulated in connection with I-2 of the Attached Document of the Record of Discussions signed between the Japanese Implementation Survey Team and the National Productivity Board for the Technical Cooperation on the Productivity Development Project in the Republic of Singapore on the condition that the necessary budget will be allocated for the implementation of the Project, and is subject to change within the framework of the Record of Discussions when necessity arises in the course of the implementation of the Project.

Singapore, June 11, 1983


HIDEO SUZUKI
Leader
Japanese Implementation
Survey Team,
Japan International
Cooperation Agency,
Japan


NG KIAT CHONG
Deputy Chairman
National Productivity Board
The Republic of Singapore

I. TERM OF JAPANESE TECHNICAL COOPERATION

The duration of the Technical Cooperation for the Project will be five (5) years.

Taking note that the construction of the new NPB building will be completed by the end of 1985, the above cooperation period will be divided into two phases.

(1) 1st Phase (Preparation, 3 years)

The major objective of the Technical Cooperation in the 1st Phase is to design the basic plan for the promotion of the Productivity Movement and to train Singapore counterpart personnel who will be assigned as instructors of various training courses and other NPB staff connected with the implementation of the Project.

(2) 2nd Phase (Development, 2 years after the completion of the new NPB building)

Various types of training will be conducted by Singapore instructors with technical advice and guidance from the Japanese experts.

II. SCOPE OF TECHNICAL COOPERATION

1. Planning and Research

- 1) Long Range Planning of the Productivity Movement
- 2) General and Sectoral Studies on Productivity Issues
- 3) Productivity Measurement
- 4) Survey Techniques
- 5) Selection and Development of "Productivity Model" companies

2. Promotion

- 1) Publication
- 2) Mass Media Liaison
- 3) Field Work and Extension
- 4) Exhibition and Other Promotional Activities
- 5) Information Retrieval on Productivity Issues

3. Labour-Management Relations

Training courses as follows:

- 1) Joint Consultation Advanced Course
- 2) Joint Consultation Basic Course
- 3) Labour-Management Relations Practices in Productivity Improvement
- 4) QCC Course for Management
- 5) *QCC Facilitators
- 6) *QCC Leaders
- 7) Basic QCC Course
- 8) Problem Solving Course for Young/Junior Supervisory Employees
- 9) New Employee Induction Course
- 10) New Employee Trainers' Training Course
- 11) Productivity Induction Course for Managers and Executives
- 12) Productivity Induction Course for Supervisors and Section Leaders
- 13) **Work Excellence Programme

4. Management and Supervisory Development

Training courses as follows:

- 1) Productivity Facilitator Course
- 2) Corporate Strategy (Manufacturing)
- 3) Corporate Strategy (Service)
- 4) Management Structural Strengthening (Manufacturing)
- 5) Management Structural Strengthening (Service)
- 6) Senior Management Development Programme

- 7) Management Development Programme
- 8) *Supervisory Core Development Programme
- 9) *Personnel Management
- 10) Industrial Engineering
- 11) Production Management
- 12) Corporate Planning
- 13) Human Development (Training Instructors)
- 14) Human Development (Training and Development)
- 15) Human Development (Human Resources Development)
- 16) Management Consultant Leaders Training
- 17) Distribution Industry Supervisors Course
- 18) Construction Industry Supervisors Course
- 19) Staff Development & Career Planning
- 20) *Performance Appraisal
- 21) Computer Course (to be supported only by short-term experts)

(*Training Materials to be improved.

**Training Materials to be developed by NPB staff in Singapore, supported by Japanese experts.)

5. Occupational Safety and Health

Training courses as follows:

- 1) Safety Officer Training Course
- 2) Safety and Health Management Course
- 3) Safety Committee Members Course
- 4) OSH for Supervisors of General Factories
- 5) Shipyard Managers Course
- 6) Shipyard Supervisors Course
- 7) Safety Course on Press Machines and Related Machines for Supervisors
- 8) OSH Course for Petrochemical Supervisors
- 9) Building Construction Safety Course for Supervisors

- 10) Mass Rapid Transport (MRT) Safety Course for Supervisors
- 11) Occupational Hygiene Technician Course

6. Resource Centre

- 1) Sourcing, Acquisition and Dissemination of Training Materials and Information related to the Productivity Movement
- 2) Dubbing, Duplication, Adaptation, Modification and Production of Materials for Training and Promotion.

Tentative Schedule of Implementation (TSI), and Annual Work Plan for 1983 (Fiscal Year) are attached respectively as Annex I and II.

III. PROPOSED STAFFING PLAN FOR PDP

The Proposed Staffing Plan for PDP is attached as Annex III.

TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION

Contents	Phase		1st Phase			2nd Phase	
	Fiscal Year		1983	1984	1985	1986	1987
<u>General Schedule</u>							
I. Term of Cooperation							
II. Construction of New NPE Building							
<u>Japanese Side</u>							
I. Dispatch of Japanese Experts							
A. Long-Term Experts							
1. Chief Advisor							
2. Coordinator							
3. Planning & Research)							
4. Promotion)							
5. Labour-Management Relations							
6. Management and Supervisory Development							
7. Occupational Safety and Health							
8. Resource Centre							
B. Short-Term Experts							
1. Planning & Research							
(1) General and Sectoral Productivity Studies	—	—	—				
(2) Productivity Measurement	—	—	—				

Phase Fiscal Year Contents	1st Phase			2nd Phase	
	1983	1984	1985	1986	1987
(3) Survey Techniques	—	—			
(4) Selection and Development of Productivity Model Companies		—	—		
2. Promotion					
3. Labour-Management Relations in Productivity Improvement	—	—	—	—	—
(1) Labour-Management Relations		—	—		—
(2) Small Group Activities		—	—	—	—
(3) Worker Productivity Induction		—	—		
(4) Management and Supervisory Development	—	—	—	—	—
(1) Productivity Facilitator, Corporate Strategy		—		—	
(2) Senior Management Development		—	—		—
(3) Management Development, Management Skills		—		—	
(4) Supervisory Development Programme (Core)		—		—	
(5) Human Development			—		—
(6) Personnel Management				—	
(7) Production Management, Industrial Engineering, Construction Supervisory			—		
(8) Distribution Supervisory					—
(9) Management Consultant					—
(10) Computer	—	—	—	—	

Phase Fiscal Year	1st Phase			2nd Phase	
	1983	1984	1985	1986	1987
Contents					
5. Occupational Safety and Health					
(1) Shipyard Safety Course					—
(2) Safety Course on Press Machines and Related Machines				—	
(3) Petrochemical OSH Course				—	
(4) Building Construction Safety Course				—	
(5) MRT Safety Course		—			
(6) Occupational Hygiene Technician Course				—	
6. Resource Centre	—	—	—	—	—
II. Training of Singapore Counterpart Personnel In Japan					
1. Planning & Research)					
2. Promotion)	—	—	—	—	—
3. Labour-Management Relations	—	—	—	—	—
4. Management and Supervisory Development	—	—	—	—	—
5. Occupational Safety and Health	—	—	—	—	—
6. Resource Centre	—	—	—	—	—

Handwritten signature and initials

Contents	Phase	1st Phase			2nd Phase	
	Fiscal Year	1983	1984	1985	1986	1987
<u>Singapore Side</u>						
I. Training facilities before completion of new NPB building						
II. Office facilities for Japanese Chief Advisor and other experts						
III. Recruitment of necessary number of counterparts						
IV. Recruitment of necessary number of administration staff						
V. Provision of operational expenses						

Notes: This schedule is formulated tentatively on the assumption that the necessary budget will be acquired by both sides.

This schedule is subject to change within the Scope of the "Record of Discussions" if necessity arises during the course of implementation of the Project.

ANNUAL WORK PLAN FOR 1983 (FISCAL YEAR)

Items	Fiscal Year			
	1983			
	Apr			Apr
<u>Japanese Side</u>				
I. Dispatch of Japanese Experts				
A. Long-Term Experts				
1. Chief Advisor				←
2. Coordinator				←
3. Planning and Research)				←
4. Promotion)				←
5. Labour-Management Relations				←
				←
6. Management and Supervisory Development				←
7. Occupational Safety and Health				
8. Resource Centre				
B. Short-Term Experts				
1. Planning and Research				
(1) General Productivity Studies			2E ←→ 2-4W	3E ←→ 2-4W
(2) Productivity Measurement				
a. National Level			2E ←→ 2-4W	2E ←→ 2-4W
b. Company Level			2E ←→ 2-4W	
(3) Survey Methods, Sampling Framework, Survey Administration, Data-Processing			2E ←→ 1-2W	1E
Analysis and Presentation				←→ 2W

Fiscal Year	1983			
	Apr			Apr
2. Promotion				
3. Labour-Management Relations			2E	2E 2E
(1) Guidance on Overall Issues			↔ 2-3W	↔ ↔ 2-3W 2-3W
(2) Guidance to Top Executives			1E ↔ 1W	1E ↔ 1W
4. Management and Supervisory Development				
(1) Guidance to Top Executives				1E ↔ 1W
(2) Computer			1E ↔ 2W	1E ↔ 2W
5. Occupational Safety and Health				
6. Resource Centre			1E ↔ 2W	1E ↔ 2W
II. Training of Singapore Counterpart Personnel in Japan				
1. Planning and Research				3F ↔ 7W
2. Labour-Management Relations				15F ↔ 2M
3. Management and Supervisory Development				15F ↔ 2M
4. Occupational Safety and Health			1F ↔ 3W	
5. Resource Centre				1F ↔ 10W

Fiscal Year Items	1983			
	Apr			Apr
<u>Singapore Side</u>				
I. Training facilities before the completion of the new NPB building			←→	
II. Other facilities for Japanese Chief Advisor and other experts			←→	
III. Preparation for Acceptance of Japanese Experts (A-1 Form)		←→		
IV. Preparation for Training of Counterpart Personnel in Japan (A-2, A-3 Forms)		←→		
V. Provision of necessary number of Counterparts				
1. Planning and Research			←→	
2. Promotion			←→	
3. Labour-Management Relations			←→	
4. Management and Supervisory Development			←→	
5. Occupational Safety and Health				
6. Resource Centre			←→	

NOTE: This schedule is subject to change within the Scope of the "Record of Discussions", if necessity arises during the course of the implementation of the Project.

E : Expert
 F : Fellowship
 W : Week
 M : Month

Handwritten signature/initials

PROPOSED STAFFING PLAN FOR PDP

	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Planning and Research	19	21	23	23	23
Promotion	32	35	44	46	47
Labour- Management Relations	44	57	59	60	61
Management and Supervisory Development	40	44	58	67	79
Occupational Safety and Health	22	23	26	26	27
Resource Centre	11	20	35	39	42
TOTAL	168 (236)	200 (279)	245 (337)	261 (360)	279 (390)

Note: The proposed staffing plan is subject to annual budgetary provisions by the Singapore authorities concerned. Figures in parenthesis include administration staff.

シンガポール生産性向上プロジェクト
(アセアン 人造りプロジェクト)
「長期調査員報告書」

昭和 58 年 5 月

国際協力事業団

目 次

I. 調査員派遣	119
1. 調査目的	119
2. 調査項目	119
3. 調査員構成	119
4. 調査日程	121
II. 調査・討議結果	122
1. NPBの予算	122
2. 日本側の協力	122
3. 協力部門	122
4. 協力期間	122
5. 協力内容	122
6. 便宜供与	124
7. 専門家の役割及び専門家とカウンターパートとの関係	124
8. 合同委員会	124
9. その他	125
10. 各部門別の協力内容	125
11. 今後の取組み	126

I 調査員派遣

1. 調査目的

本件プロジェクトに係わる「シ」側の要請及び計画の具体的内容を再確認するとともに、昨年末行った事前調査の結果を踏まえ、わが方にて策定した技術協力計画案について「シ」側との協議及び現地調査を行い、本件R/Dのマスタープラン及びT. S. Iの原案を作成する。

2. 調査項目

(1) プロジェクト全般

- (i) 「シ」生産性向上運動の全体計画及び同計画の中で PDP の果たす役割の再確認
- (ii) 産業別・職階別労働人口等「シ」の労働情勢
- (iii) 「シ」側予算措置
 - ・「シ」政府及び NPB の年間予算額（過去3年間の予算の推移）
 - ・PDPに係わる予算措置（カウンターパート、職員確保のための予算措置の具体的な数字の確認及び積算根拠）
- (iv) 日本人専門家に対する便宜供与（特権免除、事務所、住宅の確保等）
- (v) 供与機材に対する免税措置
- (vi) プロジェクトの管理・運営体制（PDPの組織図を含む）

(2) 各部門別

- (i) 現在実施している事業内容及び規模並びに将来 PDP で計画される事業内容及び規模（訓練目標、訓練定員、期間、カリキュラム等）
- (ii) カウンターパートの配置（人数、分野、資格、訓練終了後の進路等）
- (iii) 職員の配置（特にリソースセンター）
- (iv) 教材（VTR、フィルムを含む）作成計画（内容、数量、作成方法等）
- (v) 専門家派遣及び研修員受入れ（時期、人数、期間、分野等）

3. 調査員構成

氏名	担当業務	現職
井上 進	総合調整	外務省 経済協力局 技術協力第2課
小柴 正樹	企画・研究	通産省 通商政策局 経済協力部 技術協力課

富田達夫	労働衛生	労働省 労働基準局 安全衛生部 計画課主任技術審査官
新井忠	労働安全	労働省 労働基準局 安全衛生部 計画課技術審査官
山口芳幸	労働安全衛生部門機器	労働省 労働大臣官房 国際労働課
石原和夫	経営管理	日本生産性本部 国際生産性シンポジウム部長
大場俊雄	人事労務管理	日本生産性本部 調整管理室担当課長
三浦俊典	機器	日本放送協会 経営企画室主幹
末森満	業務調整	国際協力事業団 鉦工業開発協力部 鉦工業開発技術課
水本清司	教材開発	日本生産性本部 国際協力部 専任課長

4. 調査日程

日順	月 日	曜 日	調 査 内 容
1	2月27日	日	移 動
2	28日	月	NPBと全体会議，部門別（4班）会議
3	3月1日	火	部門別会議，大使館，JICA事務所と打ち合せ
4	2日	水	部門別会議
5	3日	木	部門別会議，JICA事務所にて打ち合せ
6	4日	金	全体会議（基本設計事前調査団と合同），部門別会議
7	5日	土	団内打ち合せ
8	6日	日	団内打ち合せ
9	7日	月	全体会議，JICA事務所にて打ち合せ，部門別会議
10	8日	火	全体会議，日ソ訓練センター及び日ソソフトウェアセンター視察， 部門別会議
11	9日	水	部門別会議，暫定実施計画（案）作成
12	10日	木	部門別会議，労働省との打ち合せ，全体会議
13	11日	金	全体会議，大使館，JICA事務所へ結果報告
14	12日	土	帰 国

Ⅱ. 調査・討議結果

58年11月に実施した本件事前調査団が「シ」側と合意した基本的協力枠内にて協議を行い、その結果をR/Dのマスタープラン及び暫定協力計画（別添）としてとりまとめ「シ」側と暫定的に合意に達した。これらの結果概要はつぎのとおり。

1. NPB の予算

「シ」側にとって生産性向上は至上命令であり、NPB の予算も急速に伸びている。(3.3百万S \$ <1980年>, 4.9百万S \$ <1981年>, 9.1百万S \$ <1982年>, 14百万S \$ <1983年>) 1983年に於いて現在の NPB スタッフ160人を181人に増やす予定である。

2. 日本側の協力

技協（10～15億円）無償（25～30億円）の予算配分にて合計40億円以内にて協力する。協力の内容については「シ」側のプロポーザル及び事前調査を基本として、「シ」側と協議を行い、今回技協部門については、暫定的に合意をみた。

3. 協力部門

(イ) 企画・調査 (ロ) 普及・促進 (ハ) 労務管理に関する訓練 (ニ) 管理者・監督者訓練 (ホ) 労働安全衛生に関する訓練 (ヘ) リソースセンターの6部門とすることで再度確認した。

4. 協力期間

R/Dによる協力期間は5年間とし、第1段階（NPB 新庁舎完成前）及び第2段階（完成後）とする。

NPB 新庁舎はサイトも確定し、予算も確保されており、1985年10月には完成する予定のスケジュールである。

5. 協力内容

各部門別の専門家（長期・短期）の派遣及び研修員の受け入れ計画は表1, 表2のとおり。

NPB 側としては、専門家及び研修員の人数を、全協力期間にわたって暫定協力計画(TIP)に明記して欲しい旨強く要請してきたが、日本側としては、予算制度上等の理由で困難である旨説明し、先方もこれを了承した。(但し、年間協力計画に付いては明記する)

表1 專門家派遣計画

Long Term Experts

1983.3.11

	1983	'84	'85	'86	'87
1.Chief Advisor	1	1	1	1	1
2.Coordinator	1	1	1	1	1
3.Planning & Rasearch 4.Promotion	2	2	2	2	2
5.Labour Management Relations	2	2	2	2	2
6.Managerial & Supervisory Development	1	2	2	2	2
7.OSH (Occupational safty and Health)	0	0	1	1	1
8.Resource Center	0	1	2	2	2
Total	7	9	11	11	11

Short Term Experts

	1983	'84	'85	'86	'87
1.Planning & Research 2.Promotion	13	12	6	0	0
3.Labour Management Relations	8	11	6	3	4
4.Managerial & Supervisory Development	3	7	7	7	6
5.OSH (Occupational Safty and Health)	0	1	0	5	1
6.Resource Centre	2	3	2	2	2
Total	26	34	21	17	13

表2 研修員受入計画

	1983	'84	'85	'86	'87
1.Planning & Research	2	(2)	(2)	(2)	(2)
2.Promotion	2	(2)	(2)	(2)	(2)
3.Labour Management Relations	15	15	15	15	20
4.Managerial & Supervisory Development	15	20	15	15	15
5.OSH (Occupational Safty and Health)	2	4	5	6	1
6.Resource Center	1	6	4	5	0
Total	37	49	43	45	40

6. 便宜供与

- (1) 専門家の住居費の一部負担については「シ」側はコロポプランに明記しているが、本件プロジェクトでは専門家の人数が多く、NPBとしては一部負担はかなり難しく、日本側にて負担して欲しい旨強く要望越している。NPBとしては予算の許容される範囲内で負担したいとしている。
- (2) 医療に関しては、基本的に NPB のもつ医療スキームが適用される。
- (3) 交通費に関しては、公用の場合 NPB にて負担する。
- (4) 専門家のオフィスに関しては、1983年10月頃には準備する。

7. 専門家の役割及び専門家とカウンターパートとの関係

- (1) 各部門の専門家（長期・短期を問わず）の役割は基本的に暫定実施計画(TIP)記載の技術協力プログラム (TCP) に対する技術的指導及び助言であることで NPB は了解した。
- (2) 専門家とカウンターパートの関係は

(日本側)	(NPB)
Chief Advisor	←→ Dupety Chairman
Experts & Coordinator	←→ 各部門のDirector

であり、日本人専門家は各部門の NPB Staff を指導、養成する。

8. 合同委員会

- (1) 本件プロジェクトのマスタープラン、暫定実施スケジュール (TSI) の評価・確認及び次年度協力計画を策定する等の機能をもつ合同委員会を設置する。NPB 側は本委員会の委員長は NPB 副長官としたい旨要望した。
- (2) NPB は本件プロジェクトの日常業務（主に技術的事項）の評価・協議を行う。日本人専門家と NPB 側で構成されるワーキングレベルの Steering Committee は特に設置する必要ないとした。

9. その他

- (1) 第3国ないし国際機関による NPB への協力は、PDP と重複しないことで NPB と了解した。
- (2) 専門家派遣要請から派遣まで約4ヶ月もかかり、本件プロジェクトでは多数の短期専門家の派遣が予定されているので正式ルートによるアグレマン取り付けなしで短期専門家を派遣できる様にした旨 NPB へ検討方申し入れた。
- (3) 研修生の対象者については、NPB スタッフ(Full-time) 及び NPB と雇用契約のある者(Part-time instructor) に限ることとした。

10. 各部門別の協力内容(別添 TIP 参照)

(1) 企画・調査及び普及・促進

両部門は PDP の頭脳となるべき部門であり、「シ」産業の抱える生産性向上に関する問題点等の重要産業別の詳細な調査等のため、第1フェーズに多くの短期専門家を派遣する必要がある。又、両部門の活動全般に対する指導、助言のため1983年半ばより2名の長期専門家を派遣する。

(2) 労務管理に関する訓練

訓練コースについては、当初 NPB は15コースの開設を強く要望したが、その内容、必要性、実現可能性等の観点から日本の技術協力を必要とするコースを13コースとした。

13コースの内訳は、10コース(教材等の新規開発を必要とする)2コース(既存の教材の改訂、レベルアップを必要とする)1コース(専門家指導の下に教材作成を行う)である。NPB は各コースに対する全般的協力・指導のため、1983年半ばから2名の長期専門家の派遣を要望した。短期専門家については NPB 側は、①「シ」研修生の帰国後活動(講義等)に対する指導、②研修コースの特定テーマに対する指導、③ NPB 及び「シ」企業トップ層等に対する指導を行う専門家の派遣を要請した。研修員の受け入れについては、NPB スタッフ(Full-time スタッフ及び NPB と講師契約の関係にある外部講師)を毎年約15名(1987年度のみ20名)の受け入れを強く要望した。

(3) 管理者・監督者訓練

訓練コースについては、当初 NPB は40コースの開設を強く要望したが、個々のコースにつき、詳細に検討した結果、最終的に日本の技術協力を必要とするコースを21コースとした。21コースの内訳は、17コース(教材等の新規開発を要望する)3コース(既存の教材の改訂・レベルアップを必要とする)1コース(短期専門家の指導のみ)である。NPB 側は、各コースに対する全般的協力指導のため、1983年半ばから1名及び1984年半ばから1名の計2名の長期専門家の派遣を要望した。短期専門家については、①「シ」研修生の帰国後の活動(講義)に対する指導、② NPB 及び「シ」企業トップ層に対する指導を行う専門家の派遣を要望した。研修生の受け入れについては、NPB は毎年約15名(1984年度のみ20名)を強く要望した。

(4) 労働安全衛生に関する訓練

前回、事前調査の際は、NPB より日本の協力対象として5事業が提示されたが、協議の結果、日本の技術協力の対象は訓練 (Training) と促進活動 (Promotion) であり、Laboratory は1つの訓練コースの施設とし、Research 及び Consultancy は現時点では必要ないことで双方合意した。訓練コースについては、UNDP の援助 (1979年「シ」労働省との間で合意された。予算約65万US \$、ILO 及び WHO からの専門家72人・月、フェロー80人・月の規模) の下で協力されるコースと重複しない11コースについて日本の技術協力を必要とする。第1フェーズに於いては、主に教材作成及び研修員受け入れ (第1及び第2フェーズの全期間を通じて訓練コース関係14名、促進活動関係4名) に重点を置き、第2フェーズに於いて、専門家 (長期1名、短期7名) を派遣し、①教科書及び教材等の見直し、②訓練手法に関する助言、③機材の操作及び保守に関する助言を行う計画である。本部門の訓練に必要な機材については、先方のリストをもとにその内容、必要性等につき協議し、基本的に了承した。

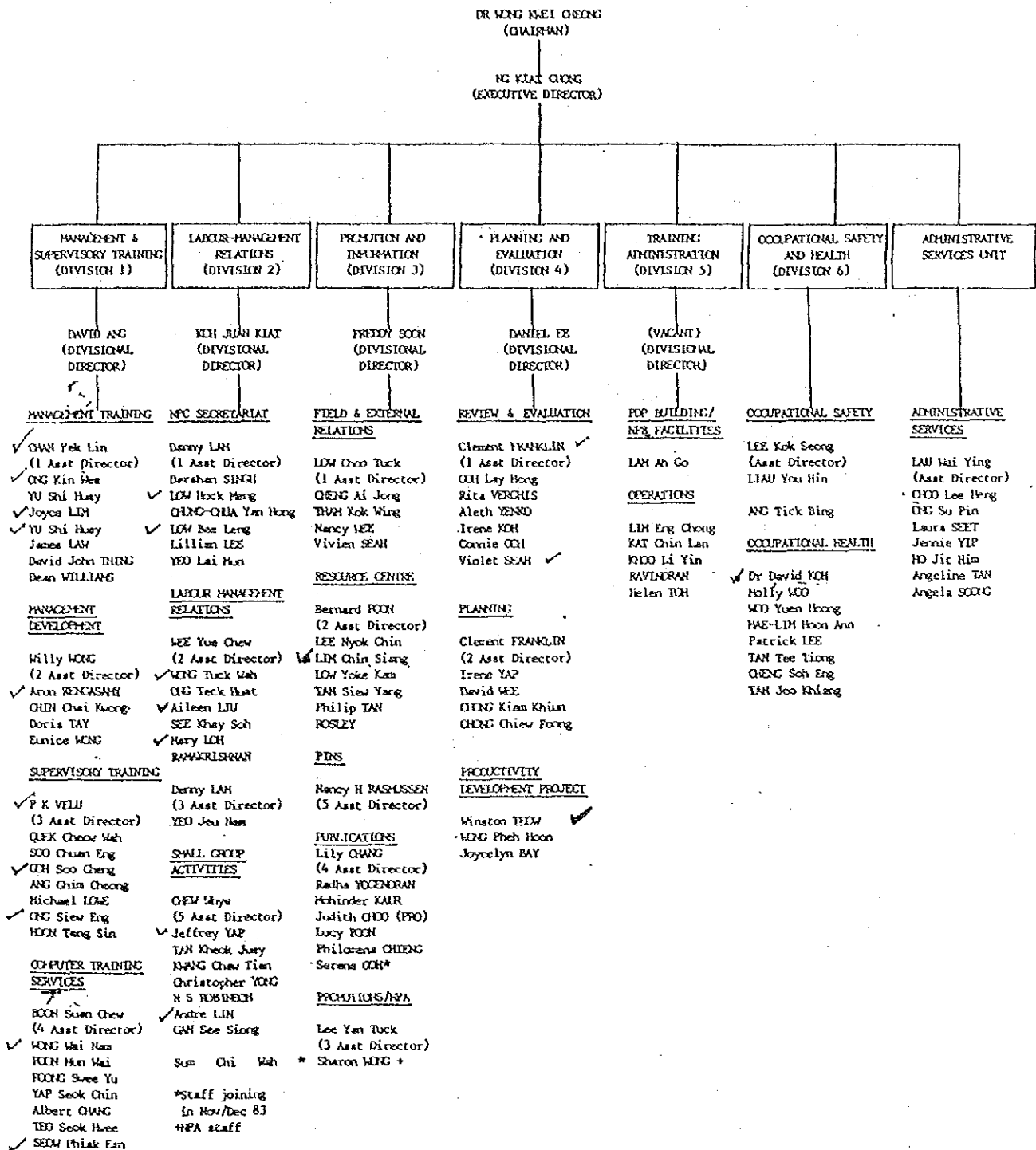
(5) リソースセンター

リソースセンターの活動に必要な要員計画 (①A/V制作スタッフ、②グラフィックスタッフ、③印刷関係、④図書関係) について検討するとともに、これら要員の養成に対する日本での研修及び専門家の技術指導、助言につき具体的な計画を策定した。A/V教材制作については、第1フェーズに於いては簡単な自主A/V制作が出来る最小限の設備とし、これに必要なスタッフを長期専門家 (2名) 及び日本での研修を通じ養成する。第2フェーズに於いてはスタッフの増強と技術の向上、本格的な施設を使って最終的には40~50本のA/V制作を目標としている。その他の機材計画については第1及び第2フェーズに分けて、その内容、必要性等につき NPB と協議を行い、あくまでも見直しありとしながらも大体において共通の理解に達した。特に、第1フェーズに於いて、PDP 活動に必要な機材については、詳細に検討し (特記すべきは、日本での研修に備え NPB スタッフ用ランゲージラボの1部を第1フェーズより入れて欲しい) 第1フェーズで必要となる機器設置スペースを確保できることも確かめた。

11. 今後の取り組み

- 1) 今回暫定的に NPB と合意したマスタープラン、TIP を日本側にて検討し、R/D (案)、TIP (案) を「シ」側に出来るだけ早く送付する。
- 2) 訓練用教材等の新規開発について、経費、内容、及び方法等につき無償との間で検討する。
- 3) 上記を明確にした上で、4月中旬より、R/Dミッションを派遣する予定。 (5月20日頃までR/D署名の目途がたたない場合は首相のアセアン訪問後に派遣する予定)

ORGANISATION CHART
NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD
(w.e.f. 2 Oct 83)



(S. 5 8 生産性向上計画基本設計調査報告書より抜粋)

1. 機材リスト

(1) Training Equipment

	Quantity	
	1st phase	2nd phase
1-1 Lecture Room A/V System	-	32
1-2 Auditorium A/V System	-	1
1-3 Seminar Room A/V System	-	4
1-4 VTR & TV Monitor	VTR 15 TV 30	VTR 25 TV 12
	-	-
	-	-
	-	-
1-11 Language Laboratory	1	-

* Lecture Room A/V System, Computer Lecture Room A/V System & Board Room A/V System

Film Projector	* 1
Sound Slide Projector	* 1
Overhead Projector	* 1
Remote Control Panel for Rear Projection System	* 1
Video Projector	* 1
VTR	* 1
Audio Amplifier	* 1
Speaker	* 2

* Auditorium A/V System

P.A. System	* 1
VTR	* 1
Video Projector	* 1
Interpretation System	* 1

(2) Resource Center Equipment

	Quantity	
	1st phase	2nd phase
2-1 Printing Room Equipment	-	1
2-2 Photocopier (Heavy Duty)	-	1
2-3 Photocopier (Medium Duty)	5	-
2-5 Video Camera Module (Indoor)	1	1
2-6 Video Camera Module (Outdoor)	1	1
	-	-
2-8 A/Van	1	-
2-9 Microfiche System	1	-
2-10 Studio Equipment	-	1
2-11 Post Production Equipment	1	1
2-12 Color Slide Processor	1	1
2-13 Audio Tape Duplicator	1	-
2-14 Micro Teaching Equipment	1	1
2-15 A/V Maintenance Instruments	1	1
2-16 Audio Visual Information System	-	1
2-19 Peripheral Graphic Equipment	1	-

Post Production Equipment

* 1st phase

Editing System * 1
 Telecine Chain & Transcoder * 1
 Video Duplication Equipment * 1

* 2nd phase

Editing System * 2
 Audio Dubbing System * 1
 Video Duplication Equipment * 1

(3) O.S.H Equipment

		Quantity	
		1st phase	2nd phase
3-1	Construction Heavy Machine Models	-	1
3-2	Scaffolding (Metal)	-	1
3-3	Gondola & Safety Line	-	1
3-4	Power Tools	-	1
3-5	Vessel Models	-	5
3-6	Explosive/Oxygen Meter	-	1
3-7	Arc Welding Machine	-	1
3-8	Gas Torch, Cylinder, etc.	-	1
3-9	Electric Power Press	-	1
3-10	Safety Devices for Power Press	-	1
3-11	Water-tube Boiler (Model)	-	1
3-12	Mechanical Handling Equipment	-	1
3-13	Lifting Gear/Lifting Appliances	-	1
3-14	Electric Wiring Safety System	-	1
3-15	Electrician's Tools	-	1
3-16	Noise Control Materials	-	1
3-17	Fire Protection Equipment	-	1
3-18	Portable Fire Extinguishing	-	1
3-19	Hand Tools	-	1
3-20	Personal Protective Equipment	-	1
3-21	Sound Level Meter	-	15
		-	-
3-23	Octave Filter Sets & Tripod	-	2
3-24	Noise Dose Meter	-	15

(Cont'd)

	Quantity	
	1st phase	2nd phase
3-25 Graphic Level Recorder	-	1
3-26 Alphanumeric Printer	-	1
3-27 Personal Sampling Pump	-	15
3-28 Pump Calibrator	-	1
3-29 Drager Gas Detector	-	15
3-30 Static Dust Sampler	-	15
3-31 Microscope & Accessories	-	2
3-32 Electronic-Balance	-	2
3-33 Gas Chromatography	-	1
3-34 Spectrophotometer	-	1
3-35 Atomic Absorption Spectrophotometer	-	1
3-36 Heat Stress Measurement Set	-	15
3-37 Thermal Anemometer	-	15
3-38 Light Measuring Equipment	-	15
3-39 Smoke Tube Kit	-	15
3-40 Models of Ventilation Systems	-	1
3-41 Fume Hood	-	2
3-42 Laboratory Desk	-	1
3-43 Laboratory Sink	-	1
3-44 Human Response Vibration Meter	-	1
3-45 Gas Analyser	-	1
3-46 Consumables	-	1

(4) Computer Equipment

	Quantity	
	1st phase	2nd phase
4-1 Computer System	-	1
4-3 O.C.R. for Word Processor	-	1
4-4 Peripheral Equipment for Library	-	1

(5) Promotion Equipment

	Quantity	
	1st phase	2nd phase
5-1 Van	-	2

2. 開発教材リスト

(1) 人事労務管理 (LMR) 分野

	コース№及びタイトル	所要 時間	テキスト 頁数	マニ ュ アル	テキスト		VTR		スライド	
					新規	改訂	新規	改訂	新規	改訂
1	労使協議制 (上級) コース JC Advance Course	30	150	○		○	-	-	-	-
2	労使協議制 (基礎) コース JC Basic Course	30	150	○		○	①	-	①	①
3	生産性向上のための労使活動コース LMR Practice in Prod'y Impr't Course	60	300	○	○		-	-	③	-
4	経営者のためのQCCコース QCC Course for Top Mgt.	7	35	○	○		③	-	-	-
5	QCC推進者コース (I) QCC Facilitators Course	※	18							
5'	QCC推進者コース (II) QCC Facilitators Course	※	(20) 30	○		○	①		②	
5''	QCC推進者コース (III) QCC Facilitators Course	※	15	○	○					
6	QCCリーダーコース QCC Leaders Course	※	21 (15)	○		○	-	-	-	④
7	QCC基礎コース QCC Members Course	15	75	○		○	-	-	-	⑤
8	問題解決コース Problem Solving Course	30	150	○		○	-	-	②	③
9	新入社員導入コース New Empl. Induction Course	30	150	○		○	-	-	③	⑤
10	新入社員トレーナーコース New Empl. Trainers Course	30	150	○	○		①	-	-	-
11	経営者・管理者のための生産性導入コース Prod'y Induction Course for Managers	15	75	○		○	②	-	③	③
12	監督者・小集団リーダーのための生産性導入コース Prod'y Induction Course for Supervisors	15	75	○		○	-	-	-	-
		331 (297)	1485	13	4	9	8	-	14	21

※ シンガポール側において実施中のコース

(2) 管理・監督者訓練 (MSD) 分野

コース№及びタイトル	所要 時間	テキスト 頁数	マニ ュ ア ル	テキスト		V T R		スライド	
				新規	改訂	新規	改訂	新規	改訂
1 上級管理者コース Senior Mgt Course	40	200	○	○		-	-	-	-
2 管理能力開発コース (コア) Mgt Development Course (Core)	40	200	○	○		-	-	*** (3)	(1)
3 監督者コース (コア) Supervisory Course (Course)	60 (40)	200	○	○		-	-	-	3
4 流通業監督者コース Distribution Supervisors Course	40	200	○	○		-	-	-	-
5 建設業監督者コース Construction Supervisors Course	40	200	○	○		-	-	-	-
6 人間能力開発コース Human Development Course	80	400	○	○		-	-	-	-
7 訓練能力開発コース Training Development Course	80	400	○	○		-	-	-	-
8 訓練指導者 (インストラクター) コース Training Instructors Course	40	200	○	○		-	-	-	-
9 生産管理コース Production Management Course	250 (170)	850	○	○		-	-	-	-
10 I Eコース Industrial Engineering Course	100	500	○	○		-	-	-	-
11 経営コンサルタント養成コース Management Consultant Course	300 (200)	1000	○	○		-	-	-	-
12 経営計画コース Corporate Planning Course	100	500	○	○		-	-	-	-
13 人事管理コース Personnel Management Course	80 (60)	300	○	○		-	-	-	-
14 部下能力開発及び経歴管理コース Staff Development & Career Planning Course	20	100	○	○		-	-	-	-
15 業績評価 (人事考課) コース Performance Appraisal Course	20	100	○	○		-	-	-	-
16 生産性運動推進者コース Productivity Facilitators Course	40	200	○	○		(2)	-	-	-
17 企業戦略コース (製造業) Corporate Strategy Course (Mfg)	40	200	○	○		-	-	-	-
18 企業戦略コース (小売業) Corporate Strategy Course (Retail)	40	200	○	○		-	-	-	-
19 経営構造強化コース (製造業) Mgt Structural Strengthening Course (Mfg)	40	200	○	○		-	-	-	-
20 経営構造強化コース (小売業) Mgt Structural Strengthening Course (Retail)	40	200	○	○		-	-	-	-
計	1490 (1270)	6350	20	14	6	2	-	3	9

○ マニュアルについては、日本では通常使っていないので、全て新規のもととなる。

○ () 内は、改訂を要する部分を示す

○ 丸印の中に書かれた数字は本数を示す

(3) 労働安全衛生（OSH）分野

コース No 及び タイトル	所要時間	テキスト 負数	マニ ュ アル	テキスト	V T R		スライド	
					新規	改訂	新規	改訂
1 安全管理者訓練コース Safety Officers Course	164	下 記 の 注 を 参 照 の こ と	下 記 の 注 を 参 照 の こ と	下 記 の 注 を 参 照 の こ と	①	④		②
2 安全・衛生管理コース Safety & Health Management Course	30					②		①
3 安全委員会メンバーコース Safety Committee Members Course	29						①	③
4 一般工場監督者OSHコース OSH for Supervisors of General	25							①
5 造船所管理者コース Shipyards Managers Course	20							
6 造船所監督者コース Shipyards Supervisors Course	15						②	②
7 プレス機及び関連機械安全コース Safety Course or Press Machines & Related Machines for Supervisors	25							
8 石油化学安全コース OSH Course for Petrochemical Supervisors	35					①	①	
9 MRT安全コース MRT Safety Course for Supervisors	25						①	②
10 建設業安全コース Building Construction Safety Supervisors Course	25							⑤
11 衛生管理者コース Occupational Hygiene Technician Course	120					①		
	513				2	7	5	16

注1. OSHは、広範囲に亘るテキストの用意の必要があるため、既存のテキストの翻訳を以て充当する（この点LMR又はMSDとはことなる）。日本でも専らこの方法によって実施している。シンガポールの実情に合わせたものを作るとなれば、数年を要することになり、今回の受入れ研修には間に合わなくなる。

注2. シンガポールの特殊な事情を加味してのマニュアルは長・短期派遣の専門家の研修生等NPBへのアドバイスによって作られる。

3. 購入教材リスト等

(1) 第1フェーズ海外調達分

大分類	中分類	書籍	Aids		
			A	V	SLIDE
			V	T	R
L M R LABOUR - MANAGEMENT RELATIONS	労使協議制	0	0		
	QCC (小集団活動)	50	5		
	問題解決	100	5		
	生産性意志・向上手法	100	10		
	訓練	150	10		
	その他	300	35 但し20は パッケージ		
	計	700	65		
M S D MANAGEMENT SUPERVISORY DEVELOPMENT	企業戦略	150	10		
	企業構造強化	150	5		
	管理者及び企業管理	1,000	15		
	監督者	150	10		
	人事管理及び人材育成	200	10		
	生産管理及び生産技術	100	10		
	業種別	100	5		
	その他	150	10		
	計	2,000	75		
O S H OCCUPATIONAL SAFETY & HEALTH	労働安全	300	30		
	労働衛生				
	労働災害				
	業種別				
	その他				
	計	300	30		
総計	3,000	170			

(2) 第2フェーズ海外調達分

大 分 項	中 分 類	書 籍	Aids	
			V T R	SLIDE
LABOUR- MANAGEMENT RELATIONS	労使協議制	4,000		30
	QCC (小集団活動)			
	問題解決			
	生産性意志・向上手法			
	訓練			
	その他			
	計			
M S D MANAGEMENT SUPERVISORY DEVELOPMENT	企業戦略	5,000		90
	企業構造強化			
	管理者及び企業管理			
	監督者			
	人事管理及び人材育成			
	生産管理及び生産技術			
	業種別			
	その他			
	計			
O S H OCCUPATIONAL SAFETY & HEALTHY	労働安全	1,000		90
	労働衛生			
	労働災害			
	業種別			
	その他			
	計			
	総 計	10,000		210

(3) 日本国内調査分

大 分 類	中 分 類	書 籍	A V Aids	
			V T R	S L I D E
L M R LABOUR MANAGEMENT RELATIONS	労使協議制	70	2	5
	Q C C (小集団活動)	80	2	10
	問題解決	50	2	3
	生産性意志・向上手法	100	2	5
	訓 練	50	2	3
	その他	30	2	4
	計	380	12	30
M S D MANAGEMENT SUPERVISORY DEVELOPMENT	企業戦略	50	10	10
	企業構造強化	30	5	5
	管理者及び企業管理	120	5	15
	監督者	50	5	15
	人事管理及び人材育成	100	5	10
	生産管理及び生産技術	100	5	10
	業種別	30	5	5
	その他	40	3	10
	計	520	43	80
O S H OCCUPATIONAL SAFETY & HEALTH	労働安全	100	3	10
	労働衛生		3	10
	労働災害		3	10
	業種別		3	5
	その他		3	5
	計		100	15
	総 計	1000	70	150

(4) 小冊子翻訳提供分

大分類	中分類	第1フェーズ	第2フェーズ
L M R LABOUR - MANAGEMENT RELATIONS	QCC (小集団活動)	12	15
	問題解決	2	2
	生産性意志・向上手法	5	0
	労使協議制		
	訓練	4	4
	その他		
	計	23	21
M S D MANAGEMENT SUPERVISORY DEVELOPMENT	企業戦略		
	企業構造強化		
	管理者及び企業管理		
	監督者		
	人事管理及び人材育成	12	14
	生産管理及び生産技術		
	業種別		
	その他		
計	12	14	
O S H OCCUPATIONAL SAFETY & HEALTH	労働安全		
	労働衛生		
	労働災害	15	15
	業種別		
	その他		
計	15	15	
	総計	50	50

