

シンガポール生産性向上プロジェクト 巡回指導調査団報告書

昭和61年6月

国際協力事業団

昭和61年6月1日

シンガポール生産性向上プロジェクト 巡回指導調査団報告書

JICA LIBRARY



1046244[8]

昭和61年6月

国際協力事業団

國際協力事業団		
受入 月日	'87. 4. 6	119
登録No.	16098	21.3
		MIT

は し が き

「生産性向上プロジェクト」は昭和58年6月11日より、シンガポール共和国の生産性向上のための人材養成を目的として開始された。

本報告書は、昭和61年度の年次協力計画策定のために昭和61年1月及び4月に派遣された巡回指導調査団の調査結果をとりまとめたものである。

ここに本調査団派遣に際し御協力いただいた関係各省、関係各機関、及び現地調査の実施にあたり御指導御協力を賜った在シンガポール日本大使館等関係各位に深く謝意を表するとともに、今後とも本プロジェクトの成功のために一層の御協力をお願いする次第である。

昭和61年6月

国際協力事業団

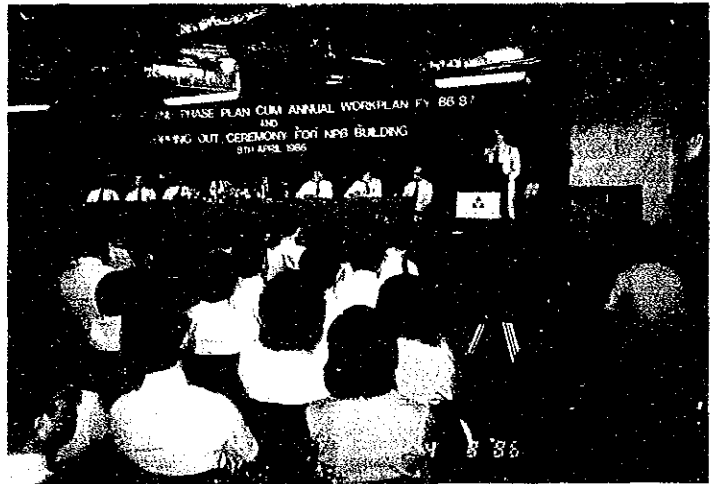
鉱工業開発協力部長

北村俊男



1. 第2回合同委員会にて第2フェーズプランと昭和61年度年次計画に署名するNPB Chairman (右側)のMah Bow Tan氏(右側)と谷崎団長(左側)

2. 第2回合同委員会にて挨拶する谷崎団長



3. NPB新ビル上棟式

巡回指導調査団報告書

(第3次：1986.1.12～1986.1.16)
(第4次：1986.4.22～1986.4.9)

はしがき

1. 巡回指導調査団派遣	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程表	2
1-4 主要面談者	3
2. 要約	4
3. プロジェクト実施上の諸問題	6
3-1 プロジェクトの進捗状況(実績)	6
3-2 問題点と対応策	7
4. 協議事項・内容	15
4-1 第3次調査団によるNPBとの協議内容	15
4-2 第2回合同委員会(昭和61年度年次計画)	16
4-3 R/D・マスタープラン補足文書(第2フェーズプラン)	22
5. NPB新ビル上棟式	26

付属資料

1. 主な協議の出席者名簿	27
2. 昭和60年度年次報告書	30
3. 桜井リーダーからの対本部要望事項と本部の見解	50
4. 第3次調査団によるNPBとの協議内容(Major Points of Discussion)	53
5. 昭和61年度年次計画の分野別協議議事録	55
6. 第2フェーズプラン及び昭和61年度年次計画(原文)	68
7. NPB組織図(昭和61年2月15日現在)	125

1. 巡回指導調査団派遣

1-1 調査団派遣の経緯と目的

(1) 第3次調査団

今回の調査団派遣時期は本プロジェクトの5年間の協力機関のちょうど中間地点にあたる。これまでの協力の経緯を省みると日シ双方とも相当に努力しているにもかかわらずプロジェクト自体は必ずしも順調に進展しているとは言い難い状況であった。これは日本側が従来他のプロジェクトにおいてそうであった様に専門家による助言・指導型の協力方式で対応したのに対しシンガポール側は専門家による直接後務提供型のを望みかつ非常に性急にその成果を追及していたこと等により日シ双方の思忖がうまく合致していなかったことに起因する。

今回の調査団においてはこれまでのプロジェクトの進捗状況を把握するとともに第2フェーズにおけるプロジェクトの実施体制についてシンガポール側と協議することにより今後の協力をより円滑に推進できるようにすることを目的とする。今回の協議・確認事項は次のとおりであった。

- 1) 第2フェーズの技術協力計画（仮称：リストラクチャリングプラン）
- 2) 日本側の技術協力のしくみ
- 3) 円滑なプロジェクト推進の為の日シ双方の責任と義務
- 4) 昭和61年度年次計画

(2) 第4次調査団

第3次調査団の協議結果を踏まえ、今後の協力内容について専門家及びNPBと協議しそれを年次計画と第2フェーズ技術協力計画とにとりまとめること等を目的として当調査団が派遣された。具体的には次のとおりである。

- 1) 昭和61年度年次計画の詳細協議
 - 長期・短期専門家派遣計画（派遣人数、業務内容、時期、到達目標）
 - 研修員受入計画（受入人数、研修科目、時期、到達目標）
- 2) 同年次計画の確定（第2回合同委員会）
- 3) 第2フェーズ技術協力計画の確定
- 4) NPB新ビル上棟式参加

1-2 調査団の構成

(1) 第3次調査団（3名）

団長	大島賢三（総括）	外務省経済協力局技術協力課長
団員	飯村圭司（プロジェクト運営評価）	JICA 鉦工業開発協力部 鉦工業開発技術課長
団員	押山和範（業務調整）	JICA 鉦工業開発協力部 鉦工業開発技術課

(2) 第4次調査団（8名）

団長	谷崎泰明（総括）	外務省経済協力局技術協力課主席事務官
団員	上林 匡（管理監督者訓練）	通商産業省通商政策局経済協力部 経済協力課課長補佐
団員	大内征紀（労働安全衛生）	労働省労働基準局安全衛生部安全課 安全衛生機関検査官
団員	福田 靖（管理監督者訓練）	㈱日本マネジメントサービス代表取締役
団員	田中豊夫（リソースセンター）	日本放送協会企画本部主幹
団員	谷口恒明（人事労務管理）	財団法人日本生産性本部シンガポール協力室 課長
団員	河崎 明（研修計画）	財団法人日本生産性本部シンガポール協力室 専任課長
団員	押山和範（業務調整）	J I C A 鉱工業開発協力部鉱工業開発技術課

1-3 調査日程表

(1) 第3次調査団

昭和61年1月12日より同年1月16日迄（5日間）

日順	月日	曜日	行 程	調 査 内 容
1	1.12	日	東京→シンガポール	移 動
2	1.13	月		(AM)大使館表敬訪問，打合せ (PM)専門家との打合せ
3	1.14	火		(AM / PM) N P B と協議
4	1.15	水		(AM / PM) N P B と協議
5	1.16	木	シンガポール→東京 団長のみシンガポール→ クアラルンプール	移 動

(2) 第4次調査団

昭和61年4月2日より同年4月9日まで（8日間）

日順	月日	曜日	行 程	調 査 内 容
1	4.2	水	東京→シンガポール	移 動
2	4.3	木	(谷崎団長と上林団員) 東京→シンガポール	(AM)大使館・JICA事務所表敬訪問 (PM)専門家との打合せ
3	4.4	金		(AM)NPB表敬訪問, 打合せ (PM)分野別年次計画協議
4	4.5	土		(AM / PM) 年次計画全体協議
5	4.6	日		資料整理
6	4.7	月		(AM)第2回合同委員会予備打合せ (PM)同ミニッツ作成
7	4.8	火		(AM)年次計画・第2フェーズプラン調印式及び NPB新ビル上棟式 (PM)大使館・JICA事務所報告 調査団主催レセプション
8	4.9	水	シンガポール→東京	移 動

1-4 主要面談者

在シンガポール日本国大使館	朝海和夫公使 細谷孝利一等書記官 若木文男一等書記官
JICAシンガポール事務所	田中 洋事務所長
PDP	桜井清彦チーフアドバイザー他派遣専門家
NPB	Mr. Mah Bow Tan, Chairman Mr. Ng Kiat Chong, Executive Director Mr. Tan Boo Hock, Group Director Mr. Koh Juan Kiat, 同 Mr. Freddy Soon, 同 Dr. Timothy Phoon, 同 Mr. Ng Gee Chong, 同

[主な協議の出席者名簿——→資料1]

2. 要 約

(1) 第3次調査団

- 1) PDPの協力期間延長の要望が「シ」側よりなされた。本件についてはアセアン人造りプロジェクトの一環としてとらえる必要があり現時点でPDP単独に延長の検討を行うわけにはいかないことを説明した。
- 2) 本R/Dに定められている従来のプロ技協の枠にとらわれず、より「シ」側の要望を満たしやすくする為に昨年「シ」側よりリストラクチャリングプラン（経緯については5. R/D補足文書を参照）が提案された。本件については日本側のおかれた立場あるいはR/Dの基本精神に対する「シ」側の理解を求めた。また現行R/Dの修正は行わずにリストラクチャリングプランはR/D・マスタープランの補足文書として位置づけることとし調印は4月に予定している第2回合同委員会で行うことを提案し、「シ」側はこれを了承した。
- 3) 研修員受入及び専門家による技術指導をより効果的に実施する為に日シ双方により活発な意見交換が行われた。その結果受入研修員にNPB職員以外にもPDPに深く関係している外部講師を含めること、専門家の選考にあたりその基準を明確にし指導分野に合致した専門家のリクルートに引き続き努力すること等の合意を見た。
- 4) 日本側よりNPBに対し、今後NPBと日本側とのコミュニケーションをより密なものにする為および日本の書籍等から最新の情報をより性格に収集する為にNPBの職員に日本語を学ばせることの意義を提唱した。その結果専門家派遣を含めて今後日シ双方で積極的に日本語学習を推進させることで合意を得た。

(2) 第4次調査団

- 1) 昭和61年度の年次計画は4月4・5両日に亘り最終協議を行い7日の第2回合同委員会にて次のとおり合意された。
 - 長期専門家：派遣は従前のとおり11人体制とする。分野についてはR/D補足文書で定めた分野に呼応する様一部変更する。
 - 短期専門家：派遣総数は24名とする。またNPBは専門家に必ず正副2名のカウンターパートを常時あてがい技術移転をより確実なものとするの他いくつかの点につき日シ双方における改善事項につき確認した。
 - 研修員受入：受入全体枠は24～28名とする。分野は（i）マネジメントコンサルティング、（ii）労働安全衛生、（iii）リソースセンターと（iv）その他の分野。受入総数の50%まではNPB職員以外でもPDPに深く関わり合いをもっている候補であれば受入対象とする。
- そ の 他：NPBはその職員への日本語研修を積極的に進めたいと考えており来年NPB新ビ

ル完成後すみやかに日本語専門家を派遣することが日シ双方により確認された。

(ただしこの専門家は上記の長・短期の専門家数とは別枠である。)

- 2) 昨年リストラクチャリングプランとして提案されたR/Dの見直し作業は第1次調査団で合意したとおりR/D・マスタープランの補足文書として昭和61年度の年次計画と同時に4月8日に調印された。この中で協力分野を従来の6分野からより具体的、実務的な11分野に再編し指導方法も明確にした。またこれまで専門家の活動がT/Rの中で“advise and guidance”にとどまっていることに「シ」側は大きな不満を表明していたことからこれを“advise and assistance”に訂正し assistance の範囲をできるだけフレキシブルにとられることとした。
- 3) 建設中のNPB新ビルの上棟式に参列した。

3. プロジェクト実施上の諸問題

3-1 プロジェクトの進捗状況（実績）

(1) 専門家派遣，研修員，機材供与

協力実績は次表のとおり。

専門家派遣
研修員
機材供与
ローカル・
コスト負担
(L・C)

年 度	～55	56	57	58	59	60	合計	61
長 期			10	7	3	1	10	11
短 期				27	31	20	88	25
研 修 員		6	4	38	33	26	107	24
機 材				7	0	0	7	0
L・C								

(注) 専門家・研修員は延人員、機材は金額で単位百万円。

[昭和60年度の項目別実績一覧→資料2]

(2) 調査団派遣

- | | | |
|----------|----------------|----------|
| 1) 予備調査 | 56. 8. 9～ 8.15 | (7名) |
| 2) 事前調査 | 57.11.21～12. 2 | (12名) |
| 3) 長期調査員 | 58. 2.27～ 3.12 | (10名) |
| 4) 長期調査員 | 58. 5.29～ 6.13 | (1名) |
| 5) 実施協議 | 58. 6. 5～ 6.13 | (9名) |
| 6) 計画打合 | 59. 5.16～ 5.23 | (8名) |
| 7) 巡回指導 | 60. 3. 4～ 3.11 | (4名) 第1次 |
| | 60. 4. 2～ 4. 9 | (8名) 第2次 |
| | 61. 1.12～ 1.16 | (3名) 第3次 |
| | 61. 4. 2～ 4. 9 | (8名) 第4次 |

(3) 無償協力との関係

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

(第1回E/N [8.1 億] 58.12 署名)

(第2回E/N [4.0 億] 59. 6 署名)

(第3回E/N [13.5 億] 60.10 署名)

3-2 問題点と対応策

昭和60年度の本プロジェクトの問題点とその対応策については昭和60年度年次報告書に以下の様にまとめられる。

[同報告書原文→資料2]

(1) マスタープラン・協力実施計画

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>1. シンガポール側 (N.P.B) は、同国のトップからの圧力もあり人造りに対して準備、基礎固め段階 (1983年～85年) 中に見ええる成果 (TANGIBLE RESULTS) を性急に求め、これが達成されないことにつき日本側に強い不満を示した</p>	<p>とりあえず85年度からTANGIBLE RESULTSとして各種実績数字を挙げ、毎月各専門家の成果として計上することとした。</p>	<p>当初からシンガポール側にTANGIBLE RESULTSの要求が強いことがはっきりしているればそれへの対応はより効果的に行えたと考える。 今後同種プロジェクトにおいては当初調査時に相手の要望のポイントを適切に把握されたい。</p>
<p>2. N.P.BはR/Dマスタープランで明示されているにも拘らず、専門家の活動が ADVICA & GUIDANCE に止まっていることに大きな不満を示し、より実務に密着した具体的指導を行うことを強く求められた。</p>	<p>1985年度においては専門家の T/Aを ADVICE & ASSISTANCE と訂正し ASSISTANCEの範囲をできるだけフレキシブルに運営して要望に応えることとした。</p>	<p>実際に技術移転を円滑に行なうためには、ADVICE & ASSISTANCE に固執しているわけには行かない。日本人の場合は身をもって示すことが最も効果的である。今後の技術移転の方策として再考されたい。</p>
<p>3. 生産性向上運動として普及促進、企画調査ならびに各種訓練を行うためには、企業の実態を知り企業の協力を得ることが必須である。N.P.B職員には自ら進んで企業の実態に触れるような態度が薄く産業界から遊離した状況にあった</p>	<p>モデルカンパニプロジェクトを設定し専門家の指導の下にNPBスタッフが直接企業の実態に触れ、地に足のついた活動を行なうきっかけとした。</p>	<p>企業実習を研修で2Wやったが、良い結果になっていない。</p>
<p>4. 生産性向上プロジェクト (P.D.P) の技術移転の最重要眼目は、P.D.Pで開発された教材による技術移転である。当初に開発されたため英訳の不備のため実際的な使用に堪えず、</p>	<p>本年8月からP.D.P教材による新編訓練コースが開始されたが、とりあえず当初開発された教材の英訳不備の点を補いつつ使用</p>	<p>日本の技術を英語で移転することを考える場合は、単に英訳技術のみならず日本語の表現が英語的発想に適したものであること</p>

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>すべてをやり直すこととなり完成が大幅に遅れている。</p> <p>5. PDP 発足時はNPBの動きもすべて生産性の人間的側面を中心としていたが、その後技術的側面も合せて重要なことが認識され、IOE DIVISION が設置された。しかし、PDP 開発予定の教材は、当初設定した時間数で押えられ、そのためIOE関連の必要な内容を盛り込むことが困難であり、また開発時点も86年となっているため当面の要求に 対応できなかった。 また中小企業問題についても同様の事情が発生した。</p> <p>6. 日本の経験にもづく生産性向上の技術移転を効果的に行なうためには、現在シンガポールに進出して日本の経験による技術移転を実際に行っている多数の日系企業との緊密な連携活動が望まれる。しかし本プロジェクトの当初からこれについての協力体制について日系企業（シンガポール日本商工会議所等）へのアプローチは必ずしも十分ではな</p>	<p>している。</p> <p>長期専門家により管理者を対象としたIOE Q C関係の教材を開発し、WORKSHOP を行なって対応している。 また中小企業についても現在教材を開発中で、今後中小企業向け訓練に協力することとしている。</p> <p>日本商工会議所（JCCI）との Permanent Dialogue Committee をもち意見、情報交換を行っているが、このみでは日系企業全体を動かすには不十分である。</p>	<p>が必要条件であり、今後この点に十分な配慮を希望する。 （本質的には日本がこれまで外国技術の習得にあたり外国語を習って行ってきた如く相手側が日本語を習得し日本の技術を吸収することが望ましい。）</p> <p>PDP Restructuring Plan は当初計画に固執するものではなく、相手国のニーズを十分加味して計画しているもので、日本側も事情を理解し万全のバックアップをされた い。</p> <p>いま一度原点に戻り「人造りプロジェクト」の意義を進出日系企業、およびその親会社に十分徹底させ協力体制を樹立すると共に、現地企業側のアドバイスをプロジェクトに反映させることも検討されたい。</p>

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>く、大多数の日系企業はPDPにどのような意義があるのか、何をしているのか等についての関心が薄い。</p> <p>長期専門家が派遣されるようになってから商工会議所との連絡をはかり、一部の日系企業とは連携をとりつつあるが日系企業も日常の業務遂行に僅かの日本人で対応している状況で長期的な成果を目標とするPDPに対する協力には限界がある。</p> <p>リーダーがかってシンガポールに在勤中スタートしたJST Iプロジェクトは、当初の調査段階から日本側と現地日系企業との緊密な連携にもつき計画が進められ、研修内容等についても現地のニーズが十分に取入れられた。現在も日本の親会社を含め日系企業の協力体制があり、これも同プロジェクトの成功の一つの要因であると考えられる。</p> <p>これと比較してPDPは現地日系企業との結びつきも弱くまたそれらの日本内地親企業はほとんど関心がないのが実状である。</p>	<p>シンガポール側要望もあり技術援助について RESTRICTING PLAN を作成し、今後このシステムに添って技術援助活動を進めることとしているが、この案も現地で可能な</p>	<p>ソフト中心のプロジェクトに対し一挙に完全なシステムの確立を望むことは無理であり、各種の経験にもとづくノーハウの積み重ねの上にならって一歩一歩システム構築を</p>
<p>7. 以上のような諸問題に対し、現在はその対応として言わば</p> <p>パチ当て式の措置を講じつつあるが実情である。</p> <p>種々の問題から相手国は日本側にたいし不信任を累積させているという現状から考えると、このままではこの大プロ</p>		

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>プロジェクトが十分な成果を挙げ先方の満足を得るといふことは、関係者の努力を積み上げても極めて困難ではないかと思心配される。</p> <p>最大の問題はこのプロジェクトが、これまでの技術援助、経済援助とは異なり完全なソフトウェア・プロジェクトであることで、これは日本がこれまで経験したことのないものである。ハードウェア・プロジェクトの場合はその設計、施工、技術移転にこれまでの経験によるある程度のシステムが日本にも確立されていると考えるが、ソフトウェア・プロジェクトの場合はこれに相当するシステムがまだ日本には確立されていない。しっかりしたシステムの欠如がこのプロジェクトノ最大の弱点であると考え。</p> <p>日本の海外援助が今後ハード中心から「人造り」などソフトウェア中心に移行するに当り、この種ソフトウェア面におけるシステムの確立が是非必要である。(具体的問題は個別会議で申し上げる。)</p> <p>(OS 五一労働安全衛生に関してはこれまで海外技術援助の経験もあり、サブシステムとして着実に機能している。</p>	<p>人材、機材を出来るだけ活用して組立てたものであっていねば本架橋ではなく仮橋で向こう岸に渡ろうとしているものである。</p>	<p>はかる必要がある。そのためには、プロジェクト・マネージメントをまぎらず確立して、すべての問題、経験、ノウハウが専任のプロジェクト・マネージャーに集中され、管理される必要があると考える。</p> <p>現在の各省会議、あるいは国内支援委員会ではこのプロジェクト・マネージメントを行なうことは無理であり、より強力な専任のプロジェクト・マネージメントによるマネージメントが望まれる。これにより今後のソフトウェア中心プロジェクトに適したシステムの構築を進めて行かれるよう希望する。</p>

(2) 昭和60年度協力全貌

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>NPBはこれまで企業との結付き、特に地元中小企業との結付きが弱く、NPBの活動に対する各企業の理解が必ずしも充分ではなかった。</p> <p>PDPの目に見える成果を性急に求められた。</p> <p>PDPの技術協力の在り方について、特に長期専門家チームの活動について再考するよう CHAIRMAN から強い要望がだされた。</p>	<p>HODEL COMPANY PROJECT を発足しNPBの弱点である企業との結付きの強化、スタッフに企業活動の現場を体験させる事、企業のNPB諸活動に対する関心を高めることを計った。</p> <p>各専門家の活動の成果を TANGIBLE RESULT として毎月例会に数字で計上することにした。</p> <p>PDPの RESTRUCTURING 案を作成、これによる運営を行う事とした。</p>	<p>今後もこの活動を継続しNPBスタッフの養成を計ってゆく必要がある。指導にあたる専門家はできるだけ多くの企業経験、具体的指導経験をもつ人が望まれるので、今後のリクルートの一基準とされたい。</p> <p>TANGIBLE RESULT を数字で示す事は必ずしも“生産性の向上”と結付くものではない</p> <p>今後このプロジェクトノ成果を評価するための方策の検討をお願いしたい。</p> <p>強力なプロジェクトマネジメントの確立が望まれる。</p>

(3) 専門家派遣

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>① 長期専門家 労使関係の長期専門家は交替することになっていたが、交替の専門家は未派遣でありこの分野の指導に支障をきたしている。</p> <p>② 短期専門家 年次計画で取決めた通りに派遣されないう事が多く、プロジェクトの円滑な運営の妨げになるケースが多い。特に予定</p>		

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>期間通りに派遣されず短すぎるケースが多い。 これままでは充分英語のできる専門家が少なく業務遂行上意 志疎通を欠くことが甚だしいことがあった。 T/Rの範囲が広すぎてリクルート出来ないような場合途 中で連絡がないため相談をしてより現実的な歩みよりをす る等の措置がとれず計画の実施が遅れる。</p>	<p>各支援先とも出来るかぎり緊密な連絡を取 るよう努めているが、プロジェクトサイド では対応不可能 (NPB側とはスケジュールを調整し何と か派遣に合せるよう努めている。) できるかぎりT/Rの範囲を限定し、業務 に専念できるように改善指導している。</p>	<p>プロジェクト開始当初からの予定であるの で早急に次の専門家の派遣をお願いする。 年次計画策定時には短期専門家の候補者、 派遣期間等ではできるだけ確実な根拠を基に するよう強く要望する。 短期専門家のリクルートには充分プロジェ クトのニーズと現状を理解し英語の話せる 方を派遣して欲しい。また、リクルートの 窓口をできるだけ広くしより優秀な方の推 薦をお願いしたい。 T/Rの範囲が広すぎて対応できないよう な事があれば、速やかにカウンターオファ ーをす等調整出来るよう対応願いたい。</p>

(4) 研修員受入

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
<p>労働安全衛生部門の研修員派遣が取止めとなった他は計画通り 実行できた。特に本年度からは宿舎も完備し充分な受講環境が 整えられ円滑に遂行されており、NPB側の満足度も高い。</p>		<p>現状を引き続き維持されるよう御努力願 いたい。</p>

(5) 携行機材

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
特になし		

(6) カウンタパート配置実績

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
プロジェクト遂行上中心となるべき、各長期専門家のカウンタパート（各部門長）の離職により、空席や兼務の状態が多く円滑なプロジェクト遂行の妨げになっている。	現状のまま対応している。	

(7) NPB新ビル建設

実施上の問題点	対応措置	要望事項等
完成がやや遅れる見通しである。	新ビルの完成に合わせて無償第3次機材の搬入据付の計画を調整する必要がある。	

[要望事項に対する本部の見解→資料3]

4. 協議事項・内容

4-1 第3次調査団によるNPBとの協議内容

1月14日、15日の2日間に及ぶ協議の主な内容は次のとおり。

[協議の要点(原文)→資料4]

(1) PDPの延長問題

- ・「シ」側より現行5年間の協力期間の延長の要望がなされた。
- ・これに対し日本側は本プロジェクトは5件のアセアン人造りプロジェクトの1つであり他の4件のプロジェクトの動向と関連させつつ今後のフレームワークを組み立てていくべきであるとの考えから現時点で延長問題を検討することは時期早尚であることを説明した。
- ・また、JICAのプロ技協の原則からプロジェクトの延長、終了の決定は協力期間最終年に日シ合同により実施するプロジェクトエバリュエーションの結果を踏まえてなされることを説明した。

(2) 研修員受入

- ・「シ」側は毎年日本で実施されているカウンターパートの研修を高く評価しているがNPB内の人材不足等の理由によりPDP研修員受入れの精度を今後はNPB職員以外の民間人にも適用したいと要望してきた。
- ・民間人を研修員として受入れることはNPBのカウンターパート育成の主旨からすると望ましくないがすでに豊富な実務経験を有する民間人を受入研修員の中に含むことにより全体としての研修効果が著しく高まることが期待できる。
- ・また帰国後もPDPの業務に積極的に協力させることで今後のPDP推進に大きく寄与することになる等の観点から次の条件を満たすことを条件にこれを認めることとした。

条件1：同人がPDPの業務に密接に関連していること、かつ帰国後は関連セミナーの実施やコースの講師としてPDPに貢献すること。

条件2：NPB職員以外の研修員の数は受入研修員総数の50%を超えないこと。

(3) 短期・長期専門家

- ・これまで専門家の派遣に関して専門家のリクルートが派遣直前までできずに結果的には専門家本人の都合を優先して派遣時期・期間を定め派遣した例がいくつかあった。
- ・これに対し「シ」側は派遣時期とその期間については「シ」側の都合を考慮して欲しい旨申し起してきた。
- ・日本側は従来専門家の選定・派遣に関しては最大限の努力をしてきていることを説明し今後も引き続き努力することを約束した。
- ・また「シ」側は長期専門家と相談の上、各専門家選定にかかる明確な基準を事前に示すこととした。
- ・さらに短期専門家として派遣すべき人が本人の都合により訪シできない場合は代わりに研修員と

して日本に受け入れ、当該専門家の元で研修させたいとの「シ」側の要望を日本側は検討することとした。

(4) 無償協力と技術協力の総合

- ・教材開発や機材供与による無償協力と専門家派遣・研修員等による技術協力はうまく融和され実施されるべきでありこのことはリストラクチャリングプランの中に反映されるべきであるとの日本側の見解を示した。
- ・この件に関しては後日桜井リーダーより具体案を示すこととした。

(5) 日本語学習

- ・日本の社会で発展してきた生産性向上運動はその背景にある日本人の物の考え方、文化等と密接な関連がある。日本語を学習することによりそういった点に関する理解を深め、将来にはNPBが日本の文献、雑誌及び企業から直接に最新の情報を得ることの重要性を指摘した。
- ・「シ」側はその重要性を認識しNPBの職員に日本語学習を奨励することを明らかにするとともに日本側に日本語の専門家と教材（生産性運動に関連したもの）の要請がなされ日本側はこれを受けた。

(6) リストラクチャリング・プラン

- ・同プランの位置づけを現行R/Dの代わりにするという声も「シ」側の中に会った様であるがR/Dはプロジェクトの骨子を成すものでありこれをプロジェクト途中で変更することは不可能であることを説明した。
- ・また日本側は同プランはR/Dの中で定められている5年の協力期間で、後半2年（発展期）の第2フェーズの協力内容を具体的により詳細にとりきめるものでありR/Dの付属文書として位置づけるべきものであるという見解を示した。
- ・同プランは4月に予定されている合同委員会の場で来年度の年次計画と併せて調印することで双方の了承を得た。

4-2 第2回合同委員会（昭和61年度年次計画）

昭和61年度年次計画のシンガポール案は既に1月に提出されており日本側ではある程度専門家のリクルート、研修員の受入計画の可能性につき検討がなされてきた。また「シ」側とは4月7日の同委員会に先だち分野ごとに最終協議がなされた。

[分野別議事録→資料5]

第2回合同委員会で調印された昭和61年度年次計画は次のとおり。

[年次計画→資料6]

(1) 長期専門家派遣計画

指導分野	時期	1986				
		1/4	2/4	3/4	4/4	
1. Chief Advisor	桜井清彦	7/26 ×				*1
2. Coordinator	和田晴夫			10/19 ×		
3. Labour Management Relations & Personnel Management	(井上 甫)					
4. IE, QC, Production Management & SME	鈴木 甫 新規			10/12 ×		
5. Occupational Safety and Health	狩野幸司			11/1 ×		
6. Management Consultancy	和田 巖 新規			11/14 ×		*2
7. In-Company Promotion	佐藤和親			10/23 ×		
8. Resource Centre	倉内一寿6/14 山崎俊彦					

×：交替時期, () 内は前任者名

- ・長期専門家の総数は従前のおりリーダーを含めた11人体制とする。
- ・PDP第2フェーズプランの協力分野に呼応して一部の指導分野の名称及びその定員を次のように改める。

新規分野 (人数)	旧分野 (人数)
1. Chief Advisor(1)	1. Chief Advisor(1)
2. Coordinator(1)	2. Coordinator(1)
3. Labour Management Relations & Personnel Mangement(1)	3. Planning & Research(1)
	4. Promotion(1)

4. IE, QC, Production Management & SME(2)	5. Labour Management Relations(2)
5. Occupational Safety & Health(1)	6. Management & Supervisory Training(2)
6. Management Consultancy(2)	7. Occupational Safety & Health(1)
7. In-Company Pyomotion(1)	8. Resource Centre(2)
8. Resource Centre(2)	総数11名
総数11名	

<メモ>

*1 新規及び交替にかかる専門家の派遣時期については引き継ぎ期間を設けるなどの余裕のある派遣が望まれるが人選の都合により既ぬ派遣時期は継ぎの様になることを「シ」側に伝えた。

No.1 (交替分野) : 7月上旬

No.3 (交替分野) : 5月上旬

No.4 (2名のうちの新規分野) : 7月頃を目途に努力

No.6 (2名のうちの新規分野) : 12月を目途に努力

No.8 (交替分野) : 4月下旬

*2 No.6の分野については2名とも日本の公認コンサルタントが望ましいがうち1名は豊富な経験を有する企業人でも可。

(2) 短期専門家派遣計画

・短期専門家の派遣総数は24名とし分野別の人数及び派遣時期は下表のとおり。

[専門家の分野別業務の詳細→資料4 & 5]

指導分野	時期	1986			
		1/4	2/4	3/4	4/4
1. Research and Development					
a) Productivity Gain Sharing				$\frac{1E}{1W}$	
b) OJT Practice			$\frac{1E}{1W}$		
2. Labour Management Relations					
a) QC Circle Programme			$\frac{1E}{3W}$	$\frac{1E}{2W}$	
3. Management and Supervisory Training					
a) Management Guidance				$\frac{1E}{1M}$	
b) Expert Trainers					
i) Advanced Dip in Management					$\frac{1E}{2W}$
ii) Management Consultant Course					$\frac{1E}{4W}$
iii) Export Marketing Course			$\frac{1E}{4W}$		
c) Industrial and Operations Engineering					
i) Productive Maintenance (Machinery)			$\frac{1E}{3W}$		
ii) TQC					$\frac{1E}{3W}$
iii) JIT					$\frac{1E}{2W}$
iv) Productive Maintenance (Electronics)			$\frac{1E}{3W}$		
v) JIT				$\frac{1E}{3W}$	
vi) Productive Maintenance (Machinery)					$\frac{1E}{3W}$
d) Speakers				$\frac{2E}{1W}$	
4. Occupational Safety and Health					
		$\frac{1E}{3M}$		$\frac{1E}{3M}$	
5. Resource Centre					
a) Lighting					$\frac{1E}{1M}$
b) AV Technology - I			$\frac{1E}{1W}$		
c) AV Technology - II				$\frac{1E}{2M}$	
d) Video Production					$\frac{1E}{1M}$
e) Training Video Package for RC				$\frac{1E}{5W}$	
f) Graphics for Transparency, Slide and Video Production					$\frac{1E}{2M}$

E: Expert, W: Week, M: Month

(3) 研修員受入計画

指導分野	時期	1986				
		1/4	2/4	3/4	4/4	
1. Management Consultancy Programme			$\frac{(12 - 16)F}{2} = -3 \text{ mths}$			*1
2. OSH Programme						
a) Industrial Hygiene			$\frac{1F}{1 \text{ mth}}$		$\frac{1F}{2 \text{ mths}}$	*2
b) Zero Accident Programme				$\frac{1F}{4W}$		
3. Resource Centre Programme --						
a) Producers			$\frac{1F}{3 \text{ mths}}$		$\frac{(1 - 2)F}{3 \text{ mths}}$	*3
b) Technicians			$\frac{(1 - 2)F}{3 \text{ mths}}$		$\frac{(1 - 2)F}{3 \text{ mths}}$	
c) AV Technology					$\frac{1F}{4 \text{ mths}}$	
4. Individual Training Programme						*4
a) Productivity Measurement				$\frac{1F}{1M}$		
b) Management Consultancy at JPC		$\frac{1F}{3-4W}$				
c) In-house Library Automation			$\frac{1F}{1M}$			
d) Others					$\frac{1F}{1M}$	

- ・分野によって受入人数に幅があるが研修員受入総数は24~28名とする。(J.I.C.A確保分24名)
- ・セミナーの実施及びコースの講師としてPDPに密接に関与する者に限りNPBの職員以外でも受入研修員として検討する。ただしその比率は全体の過半数を超えないこととする。

〈メモ〉

- *1 マネジメントコンサルタンシープログラムに関して、
 - －期間は2.5ヶ月～3.0ヶ月としできるだけ短くする。
 - －コース開始は8月上旬を目途に準備を進める。
 - －人数は12～16名とする。(最低12名確保することが実施の条件)
 - －研修日程を5月10日までにNPBに送付する。
- *2 労働安全衛生プログラムに関して、
 - －第2・3・4の各四半期に1名ずつ計3名受入れる。
- *3 リソースセンタープログラムに関して、
 - －プロデューサー研修は前後それぞれNHKにおける集団研修・教育テレビ番組Ⅰ及びⅡを想定。必要に応じて個別研修を付加する。
 - －同様に技術者研修はNHKにおける集団研修・カラーテレビジョン放送技術Ⅰ及びⅡを想定。必要に応じて個別研修を付加する。
 - －視聴覚技術研修は沖縄センターの視聴覚技術コースを想定。但し200H程度の日本語既修者については日本語専修部分をはずして欲しい旨要請があった。
- *4 個別研修プログラム
 - －生産性測定研修は東工大、マネジメントコンサルティングはJPC、インハウスライブラリーオートメーションはNHKをそれぞれ受入先として想定。
 - －その他1分野1名は予備。

(4) その他の討議事項

1) 日本語研修

- ・NPBは日本の生産性向上技術の効果的移転の為、そのスタッフに日本語を研修させることを望んでおり今後この分野の専門家派遣を要請する意志のあることを表明した。
- ・専門家による日本語コースの開始希望時期はNPB新ビル完成後の1987年1月初旬を目途にする。
- ・研修対象者はPDPに直接関与するNPBのスタッフでクラス規模は20～25名/クラスとし無償供与されたLL施設を十分に活用することの要望がなされた。
- ・またこの為の教材については日本側で調達することで双方、合意した。

2) 短期専門家とカウンターパートの役割と機能

- ・短期専門家は特定の分野においてNPBスタッフに対し“advice & assistance”をすることを通し長期専門家の補足を行うものであることを確認した。
- ・NPBは各短期専門家に最低限、正副2名のカウンターパートをつけることとし、かつカウンターパートは専門家より十分な技術移転を受ける為に常時あてがわれることとする。
- ・カウンターパートは移転された技術に関するレポートをNPBに提出しNPBはこれをチーフ

アドバイザーに提出する。専門家はこのレポートにより移転された技術の度合いを確認する等。

3) カウンターパート及び専門家の履歴書の通知

- ・ N P B は短期専門家の派遣要請期間の2ヶ月前までにそのカウンターパートの氏名と経歴をチーフアドバイザーに連絡し、これを受けて日本側は短期専門家の経歴と指導分野における詳細な資格・経験をチーフアドバイザーに連絡することとした。

4) その他

- ・ N P B の新ビル完成後はリソースセンター部門及び労働安全衛生部門に新たに無償供与機材が数多く納入されることになっている。しかし現在の N P B のスタッフィングではそれらの機材の十分な活用が危ぶまれることから日本側よりこの2つの部門における人員増強の必要性を指摘した。

4-3 R/D・マスタープラン補足文書（第2フェーズプラン）

(1) 経緯

昭和61年4月8日に昭和61年度年次計画の調印と併せて第2フェーズプランとして同文書に調印がなされた。同プランについては昨年8月 N P B の E D (Mr. Ng Kiat Chong) より提案がありその具体的内容については長期専門家と日本側協力機関を中心に「シ」側と検討を重ねてきた。その結果、当初の「シ」側の案では現行 R/D に代わるものとして想定され、その名も“Restructuring Plan”であったが調印の時点では R/D・マスタープランの補足文書として5年の協力期間の後半2年（発展期）の協力内容を具体的により詳細に定めるものとして位置づけるものになった。

この間の時系列的流れは継ぎのとおり。

昭和60年5月7日 N P B より J I C A シンガポール事務所長宛に書簡。

（一部の専門家に対する N P B 側の不満表明）

5月24日 第2回帰国研修員報告かい（研修は有益だが改善の余地有り。）

8月19日 Board Meeting 開催。E D (Mr. Ng Kiat Chong) より LTE/STE/研修員に関する“Restructuring Plan”の提案がなされた。これに対し Chairman (Dr. Wong Kwei Chong) は9/16までに C A 案の提出を要望。

9月3日 Chairman より J I C A 総裁宛書簡（J I C A に対する要望及び Restructuring Plan の提唱）

これに対し9月12日より総裁より acknowledge 書簡発信。

9月30日に古閑理事より正式に返答の書簡発信。

9月16日 Board Meeting にて C A 案の中間報告。N P B 側は日本側の R/D の解釈等に不満を表明。

9月23-29日 C A は Restructuring Plan について日本側と意見交換の為、業務一時帰国。

10月21日 Board Meeting 開催。C A より第2回目の中間報告。

PDPがNPBのインスティテューションビルディングを目的とすることで「シ」側の理解を得る。

11月30日 Board Meeting 開催。CAより最終案を提出し了承される。

昭和61年1月12日-16日 第1次巡回指導チーム派遣

1月19日-30日 リーダー会議の為、CA一時帰国。

2月26日 各省会議開催。Restructuring Plan のCA案が各省に承認される。

4月8日 R/D・マスタープラン補足文書として調印。

(2) 概要

第2フェーズプランにおける主な特徴は、

- ・ 専門家の業務を従前の“Advice & Guidance”から“Advice & Assistance”まで拡大し、「シ」側カウンターパート要請のためシンガポール人を対象としたセミナー、ワークショップ等へ専門家が参加し実践指導を行うことにしたこと。
- ・ 指導方法の一つにモデル企業/パイロット企業に対する実践的指導を通じたカウンターパートへの技術移転をとりあげたこと。
- ・ 指導分野の一つに中小の製造業分野をとりあげ「シ」国の国内情勢をPDPに反映させたこと等である。

第2フェーズプラン全体の概要は次のとおり。

1) 基本概念

本プロジェクトはNPBのインスティテューションビルディングに対する協力であるということの再認識に立ち、その為には次の3つの基本概念に添って今後の協力を行うこととする。

- a. 人間的側面 PDPの技術移転においては人材の育成を重視することが大切である。
- b. 品質・コスト・納入(QCD) 企業の生産性の向上をめざす為には人材育成の他にQCDの向上が必要である。
- c. 日本の経験 人材育成とQCD向上の均衡をいかにとるかという点における日本の経験を十分にシンガポールに伝えること。

2) 第2フェーズにおける活動

- a. PDP活動の柱 トレーナの訓練及びNPB職員の育成
- b. 協力形態・分野 6つの協力形態と11の協力分野をとりあげる。
(形態・分野のマトリックスは下表の通り。)

協 力 形 態	協 力 分 野
① 実際の訓練を通じた指導	① 管理監督者訓練 (MSD)
② 訓練用教材の作成	② 労使関係 (LMR)
③ モデルカンパニープロジェクト/パイロットカンパニープロジェクト	③ QCC

FIELD METHOD	i MSD	ii LMR	iii QCC	iv IE & QC	v IQC	vi RC	vii AV TECHNOLOGY	viii PRODUCTIVITY MEASUREMENT	ix OSH	x SMES (MFG)	xi CONSULTANCY
PRACTICAL GUIDANCE	Training (Top & Middle Mgt)	Training (Top & Middle Mgt) Adv. Service (SMEs)	Training Advisory Service (Top Management)	Training Advisory Service (QCD) (Top & Middle Mgt)	Training (Top & Middle Mgt)	Training Maintenance	Training AV Technology	Training VA Physical	Zero Accident Research/ Survey Adv. Service (SMEs)	Training Advisory Service	Management Guidance Training
DEVELOPMENT OF TRAINING MATERIALS	Non-PDP Courses (SMEs)	Team Work Value-Added & Gain Sharing. LMR Concepts for Workers (SMEs)	Review & Improvement	Non-PDP Courses for QCD	Non-PDP Courses for IQC	Production Programme Technology	AV Teaching Materials		Zero Accident	Training Materials based upon Advisory Service & Case Study	Non-PDP Courses for Management Guidance
MODEL COMPANY PROJECTS	Training Oriented	WEC	Company Wide QCC	IE & QC	TQC			Productivity Analysis Training		Advisory Services	Management Guidance
SEMINARS/ WORKSHOPS	(Top & Middle Management)	(Top & Middle Management)			(Top Management)	Production Course			(Top & Middle Management)	(Top Management)	
PREPARATION OF PAPERS											
PDP FELLOWSHIP TRAINING											

④ セミナー／ワークショップ

⑤ 各種資料作成

⑥ 研修員受入

④ I E及びQ C

⑤ T Q C

⑥ リソースセンター

⑦ A V技術

⑧ 生産性測定

⑨ 労働安全衛生

⑩ 中小企業

⑪ コンサルティング

3) 日本式管理の特徴

日本式管理は常に仕事の現場を重視する点で西歐式の管理と根本的に違う。日本の企業においては生産性の人間的側面の重要な要素として次のことがらが特徴となっている。

a. 基本5 S (整理, 整頓, 清掃, 清潔, 躰)

b. 広い業務範囲とフレキシブルな業務割当

c. チームワークの重視

d. 率先と創造性

e. 企業理念

f. 気くばり

g. 労使間における情報の共有

h. 労使間の相互信頼

i. 長期的展望

[第2フェーズプラン(原文)→資料6]

5. N P B 新 ビ ル 上 棟 式

N P B新ビルの上棟式は4月7日に年次計画等への調印のあと引き続き行われた。式は建設中のビルの屋上で行われN P Bの幹部職員と我々調査団を含む日本側関係者及び工場関係者の見守る中N P BのChaiman みが挨拶の後用意されたコンクリートを屋上に設けられた凹に流し込むことで無事終了した。22階建の新ビルは今年の10月には完成の予定で生産性月間である11月に間に合う様にN P Bの新ビルへの移転をすることが望まれている。

1月14日, 15日 打合せ会議出席者

Mr K Oshima	Director Technical Cooperation Division Economic Cooperation Bureau Ministry of Foreign Affairs
Mr K Iimura	Head Technical Cooperation Division Mining & Industrial Development Cooperation Department JICA
Mr K Oshiyama	Staff Officer Technical Cooperation Division Mining & Industrial Development Cooperation Department JICA
Mr H Tanaka	JICA Representative, Singapore
Mr T Hosoya	First Secretary Embassy of Japan
Mr K Sakurai	Chief Advisor, NPB
Mr H Wada	PDP Coordinator, NPB
Mr Ng Kiat Chong	Executive Director, NPB
Mr Tan Boo Hock	Group Director, NPB
Mr Koh Juan Kiat	Group Director, NPB
Mr Freddy Soon	Group Director, NPB
Dr Timothy Phoon	Group Director, NPB
Mr Ng Gee Chong	Group Director, NPB
Mr Chan Hwa Loon	Divisional Director, NPB
Mr Danny Lam	Divisional Director, NPB
Mr Liau You Hin	Assistant Director, NPB
Mr Bob Mamone	Assistant Director, NPB
Mrs Betty Liu	Senior Officer, NPB
Mr David Wee	Senior Officer, NPB
Mrs Joycelyn Bay	Senior Officer, NPB
Miss Lee Beng Choo	Senior Officer, NPB

4月7日 打合せ会議出席者

(日本側)

<u>NAME</u>	<u>DESIGNATION</u>
Mr Yasuaki TANIZAKI (Team Leader)	Deputy Director of the Technical Cooperation Division Economic Cooperation Bureau Ministry of Foreign Affairs
Mr Tadashi KANBAYASHI	Deputy Director Economic Cooperation Division Ministry of International Trade & Industry
Mr Seiki OUCHI	Expert Officer of Industrial Safety & Health Safety Division Safety & Health Department Ministry of Labour
Mr Yasushi FUKUDA	(Ex Short Term Expert) Japan Management Service Ltd
Mr Tsuneaki TANIGUCHI	Deputy Director Singapore PDP Office Japan Productivity Center
Mr Akira KAWASAKI	Staff Singapore PDP Office Japan Productivity Center
Mr Toyoo TANAKA	Controller, Corporate Planning Bureau Japan Broadcasting Corporation
Mr Kazunori OSHIYAMA	Staff Officer in Charge of PDP, JICA

(シンガポール側)

<u>NAME</u>	<u>DESIGNATION</u>
1. Mr Mah Bow Tan	Chairman National Productivity Board
2. Mr Ng Kiat Chong	Executive Director National Productivity Board
3. Mr Koh Juan Kiat	Deputy Executive Director National Productivity Board
4. Mr Ng Gee Chong	Deputy Executive Director National Productivity Board
5. Mr Winston Teow	Director PDP Implementation Section
6. Ms Joycelyn Bay	Acting Head PDP Implementation Section
7. Ms Jennifer Teo	Administrative Assistant PDP Implementation Section

昭和 60 年 12 月 9 日

「所定用紙」

昭和 60 年度年次報告書

プロジェクト名：シンガポール 生産性向上 プロジェクト

(R/D 協力期間：昭和 58 年 6 月 1 日 ~ 昭和 63 年 6 月 10 日)

プロジェクト・リーダー名：桜井 清彦

国際協力事業団

3. プロジェクト活動計画に基づく活動の現状

3-1. 当初活動計画（マスター・プラン）と活動の現状

活動	経過年次				
	1年目 1983	2年目 1984	3年目 1985	4年目 1986	5年目 1987
第一段階 準備および基礎固め					
予定					
実績					
第二段階 発展、統合					
予定					
実績					

1-2. 協力実施計画 (Tentative Implementation Programme) と実績 (注) 当初計画 実績 計画 見直し案

投 入	経過年次				
	1983	1984	1985	1986	1987
1) 日本側投入計画と実績					
I. 専門家派遣					
リーダー					
調整員					
PRD 企画調査					
PMI 普及促進					
LMR 労使関係					
" (SGA) 小集団活動					
MSD 管理監督者訓練					
" (IOE) インダストリアルエンジニアリング					
OSH 安全衛生					
RC リソースセンター					
"					
短期専門家	26名	31名	22名		
II. 御修員受入れ	38名	33名	29名		
2) 相手国側投入計画と実績					
I. 土地 建物 (新ビル建設)					
II. カウンターパート					

実施上の問題点	対応措置	発展事項等
<p>1. シンガポール側(NPB)は、同側のトップからの圧力もあり人造りに対して準備、基礎固め段階(1983年~85年)中に目に見える成果(TANGIBLE RESULTS)を性急に求め、これが達成されないことにつき日本側に強い不満を示した。</p>	<p>とりあえず85年度からTANGIBLE RESULTSとして各種実績数字を挙げ、毎月各専門家の成果として計上することとした。</p>	<p>当初からシンガポール側にTANGIBLE RESULTSの要求が強いことがはつきりしていれば、それへの対応はより効果的に行なえたと考ええる。今後同種プロジェクトにおいては当初調査時に相手の要望のポイントを適切に把握されたい。 <small>タングイブルズ</small></p>
<p>2. NPBはR/Dマスタープランで明示されているにも拘らず、専門家の活動がADVICE & GUIDANCEに止まっていることに大きな不満を示し、より実務に密着した具体的な指導を行なうことを強く求められた。</p>	<p>1985年度においては専門家のT/RをADVICE & ASSISTANCEと訂正しASSISTANCEの範囲をできるだけフレキシブルに運営して要望に応えることとした。</p>	<p>実際に技術移転を円滑に行なうためには、ADVICE & GUIDANCEに固執しているわけには行かない。日本人の場合は身をもって示すことが最も効果的である。今後の技術移転の方策として再考されたい。</p>
<p>3. 生産性向上運動として普及促進、企画調査ならびに各種訓練を行なうためには、企業の実態を知り企業の協力を得ることが必須である。NPB職員には自ら進んで企業の実態に接触しようとする態度が強く産業界から遊離した状況にあった。</p>	<p>モデルカンパニープロジェクトを確定し専門家の指導の下にNPBスタッフが直接企業の実態に接触、地に足のついた活動を行なうきっかけとした。</p>	<p>日本の技術を英語で移転することを考える場合は、単に英語技術のみならず日本語の表現が英語的発想に適したものであることが必要条件であり、今後この点に十分な配慮を希望する。 (本質的には日本がこれまで外国技術の習得にあたり外国語を習って行なってきた如く、相手側が日本語を習得し日本の技術を吸収することが望ましい。)</p>
<p>4. 生産性向上プロジェクト(PDP)の技術移転の最重要項目は、PDPで開発された教材による技術移転である。当初に開発された教材は英語のため実際的な使用に供えず、すべてをやり直すこととなり完成が大幅に遅れている。</p>	<p>本年8月からPDP教材による新規訓練コースが開始されたが、とりあえず当初開発された教材の英語不備の点を補いつつ使用している。</p>	<p>日本がこれまで外国技術の習得にあたり外国語を習って行なってきた如く、相手側が日本語を習得し日本の技術を吸収することが望ましい。)</p>

実施上の問題点

5. PDP発足時はNPBの動きもすべて生産性の人的側面を中心としていたが、その後技術的側面も合せて重要なが認識され I O E DIVISION が設けられた。しかしPDP開発予定の教材は、当初設定した時間数で押えられているため I O E 関連の必要な内容を盛り込むことが困難であり、また開発時点も86年となっているため当面の要求に対応できなかった。
また中小企業問題についても同様の事情が発生した。

6. 日本の経験にもとずく生産性向上の技術移転を効果的に行なうためには、現在シンガポールに進出して日本の経験による技術移転を実際に行なっている多数の日系企業との緊密な連携活動が望まれる。しかしプロジェクトの当初からこれについての協力体制について日系企業（シンガポール日本商工会議所等）へのアプローチは必ずしも十分ではなく、大多数の日系企業はPDPにどのような意義があるのか、何をしているのか等についての関心が薄い。

長期専門家が派遣されるようになってから商工会議所との連絡をはかり、一部の日系企業とは連携をとりつつあるが、日系企業も日常の業務遂行に僅かの日本人で対応している状況で長期的な成果を目標とするPDPに対する協力には限界がある。

リーダーがかってシンガポールに在勤中スタートしたJUSTIプロジェクトは、当初の調査段階から日本側と現地日系企業との緊密な連携にちとずき計画が進められ、研修内容等についても現地のニーズが十分に取入れられた。現在も日本の親会社を含め日系企業の協力体制があり、これが同プロジェクトの成功の一つの要因であると考えられる。

これと比較してPDPは現地日系企業との結びつきも弱く、またそれらの日本内地親企業はほとんど関心がないのが現状である。

対応処置

長期専門家により管理者を対象とした I O E 関係の教材を開発し、WORKSHOP を行って対応している。
また中小企業についても現在教材を開発中で今後中小企業向け訓練に協力することとしている。

日本商工会議所(JCCI)とのPermanent Dialogue Committeeをもち意見、情報交換を行なっているが、これのみでは日系企業全体を動かすには不十分である。

課題及び等

PDP Restructuring Plan は当初計画に固執するものではなく、相手国のニーズを十分加味して計画している中で、日本側も事情を察知し万全のバックアップをされたい。

いま一度限点に戻り「人通りプロジェクト」の意義を述べて日系企業、およびその親会社に十分徹底させ協力体制を樹立すると共に、現地企業側のアドバイスをプロジェクトに反映させることも検討されたい。

企業多岐種、金額多岐種、コミュニケーション不足
実際、PDPの目的、目的達成の手段
日系企業 → 親会社 → 現地日系企業
日系企業 → 親会社 → 現地日系企業 (H)
Regional activities (CA)
Project, 現地日系企業との協力関係

実施上の問題点	対応指針	要望事項等
<p>7. 以上のような諸問題に対し、現在はその対応として言わばバチ当て式の措置を講じつつあるのが実状である。</p> <p>様々な問題から相手国は日本側には不信感を醸成させているという現状から考え、このままではこの大プロジェクトが十分な成果を挙げ充方の設定を期するということは、関係者の努力を積み上げては極めて困難ではないかと心配される。</p> <p>最大の問題はこのプロジェクトが、これまでの技術援助、経営援助とは異なり完全なソフトウェア・プロジェクトであることで、これは日本がこれまで経験したことのないものである。ハードウェア・プロジェクトの場合はその設計、施工、技術移転にこれまでの経験によるある程度のシステムが日本にも確立されていると考え、ソフトウェア・プロジェクトの場合はこれに相当するシステムがまだ日本には確立されていない。しっかりしたシステムの欠如がこのプロジェクトの最大の弱点であると考える。</p> <p>日本の海外援助が今後ハード中心から「人遣り」などソフトウェア中心に移行するに当たり、このソフトウェア面におけるシステムの確立が是非必要である。(具体的問題は個別会議で申し上げる。)</p> <p>(OSH - 労働安全衛生に関してはこれまで海外技術援助の経験もあり、サブシステムとして着実に機能している。)</p>	<p>シンガポール側要望もあり技術援助について RESTRUCTURING PLANを作成し、今後このシステムに基いて技術援助活動を進めることとしているが、この案も現地で可能な人材、機材を出来るだけ活用して確立したものであっていわば本架橋ではなく原橋で向こう岸に渡るうとしてしているものである。</p>	<p>ソフトウェア中心のプロジェクトに対し一挙に完全なシステムの確立を望むことは無理であり、各社の経験にもとずくノーハウの積み重ねの上にならって一歩一歩システム構築をはかる必要がある。そのためには、プロジェクト・マネージメントをまず確立して、すべての問題、経験、ノーハウが専任のプロジェクト・マネージャーに集中され、管理される必要があると考える。</p> <p>現在の各省会議、あるいは国内支援委員会ではこのプロジェクト・マネージメントを行うことは無理であり、より強力な専任のプロジェクト・マネージャーによるマネージメントが望まれる。これにより今後のソフトウェア中心プロジェクトに適したシステムの構築を進めて行かれるよう希望する。</p>

2. 昭和60年度協力実績

2-1. 主要活動実績(教育・訓練コース、技術指導・普及、研究開発等)

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1. ADVICE												
2. RESTRUCTURING 1												
3. HODL COMPANY PROJECT												
4. JAPANESE SESSION (研修員事前オリエンテーション)												
5. DIAGNOSTIC SESSION (月1回)												
6. MASTERS PROGRAM (スタッフ養成、月2~3回)												
7. 技術指導												
8. OSHコース改善 (教材カリキュラム等)												
9. MANUAL 教材作成等												
10. TRAINING COURSE, SEMINAR/WORKSHOP												

回数等

2-1-1 (ロ) 問 題 点 対 応 措 置 及 び 要 望 事 項 等

問 題 点	対 応 措 置	要 望 事 項 等
<p>NPB はこれまで企業との結付き、特に地元中小企業との結付きが弱く、NPB の活動に対する各企業の理解が必ずしも充分ではなかった。</p> <p>PDP の目に見える成果を性急に求められた。</p> <p>PDP の技術協力の在り方について、特に長期専門家チームの活動について再考するようCHAI RHAN から強い要望がだされた。</p>	<p>MODEL COMPANY PROJECT を発足し NPB の弱点である企業との結付きの強化、スタッフに企業活動の現場を体験させる事、企業のNPB 諸活動に対する関心を高めることを計った。</p> <p>各専門家の活動の成果をTANGIBLE RESULT として毎月例会に数字で計上することにした。</p> <p>PDP の RESTRUCTURING 案を作成これによる運営を行なう事とした。</p>	<p>今後この活動を継続しNPB スタッフの養成を計ってゆく必要がある。指導にあたる専門家はできるだけ多くの企業経験、具体的指導経験をもつ人が望まれるので、今後のリクルートの一基準とされたい。</p> <p>TANGIBLE RESULT を数字で示す事は必ずしも“生産性の向上”と結付くものではない。</p> <p>今後このプロジェクトの成果を評価するための方策の検討をお願いしたい。</p> <p>強力なプロジェクトマネジメントの確立が望まれる。</p>

2-2 専門家派遣実績

分野	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
①長期専門家 懇話会(CA以下7名) 新規(RESOURCE CENTRE) 精進(企画研究) (管及促進) (労使関係)		△			○							
②短期専門家(総数22名、5名未確定)												
企画研究		△ (12.34.5)			○	○	○	○	○	○	○	○
普及促進					○	○	○	○	○	○	○	○
労使関係					○	○	○	○	○	○	○	○
小集団活動					○	○	○	○	○	○	○	○
管理監督者訓練					○	○	○	○	○	○	○	○
I. O. E.					○	○	○	○	○	○	○	○
労働安全衛生					○	○	○	○	○	○	○	○
リソースセンター					○	○	○	○	○	○	○	○
AV TECHNOLOGY					○	○	○	○	○	○	○	○

(注) △: A I フォーム外務省接到、○: 派遣決定通知 (B I フォーム送付)、←: 派遣期間

2-2-(ロ) 問題点、対応措置及び要望事項等

問題点	対応措置	要望事項等
①長期専門家 労使関係の長期専門家は交替することになってしたが、交替の専門家は未派遣でありこの分野の指導に支障をきたしている。		プロジェクト開始当初からの予定であるので早急に次の専門家の派遣をお願いする。
②短期専門家 年次計画で取決めた通りに派遣されない事が多く、プロジェクトの円滑な運営の妨げになるケースが多い。特に予定期間通りに派遣されず短かすぎるケースが多い。 これまでは充分英語のできる専門家が少なく業務遂行上意疎通を欠くことが甚だしいことがあった。 T/Rの範囲が広すぎてリクルート出来ないような場合途中で選格がないため相談をしてより現実的な歩みよりをとする等の措置がとれず計画の実地が遅れる。	各支援先とも出来るかぎり緊密な連絡を取るよう努めているが、プロジェクトでは対応不可能 (NPB 側とはスケジュールを調整し何とか派遣に合せるよう努めている。) できるかぎりT/Rの範囲を限定し業務に専念できるように改善指導している。	年次計画策定時には短期専門家の候補者、派遣期間等ではできるだけ現実的な相視を基にするよう強く要望する。 短期専門家のリクルートには充分プロジェクトのニーズと現状を理解し英語の話せる方を派遣して欲しい。また、リクルートの窓口をできるだけ広くしより優秀な方の推薦をお願いしたい。 T/Rの範囲が広すぎて対応できないような事があれば、速やかにカウンセラー・オファーをする等調整出来るよう対応願いたい。

2-3. 研修員受入実績

分野	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
C/P “生産性向上”				△	○	↔						
CORE PROGRAMME (6名)				△	○	↔						
EFFECTIVE ” (4名)				△	○	↔						
FULL ” (14名)				△	○	↔						
C/P					○							
リソースセンター (T)			△		○							
” (P)			△									
” (T)			△									

(注) △: A.2~3プログラム外務省検校、○: 受入決定通知、+ : 受入期間

2-3-(ロ) 問題点、対応措置及び要望事項等

問題点	対応措置	要望事項等
労働安全衛生部門の研修員派遣が取止めとなった他は計画通り実行できた。特に本年度からは宿舎も完備し充分な受入環境が整えられ円滑に遂行されており、NPB側の満足度も高い。		現状を引き続き維持されるよう御努力願いたい。

2-4. 機材供与実績

事項	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
機行機材		●		○◎X ○◎X	○◎X ○◎X	○◎X	○◎X	○◎X				

(注) △: A47 外務省接到、(●: 贈送請求)、○: 本邦港船積、◎: 相手国港到着、X: プロジェクトサイト到着
2-4-(ロ) 問題点、対応措置及び要望事項等

問題点	対応措置												要望事項等
特になし													

2-5. ローカル・コスト負担実績

事項	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月

問題点	対応措置												要望事項等

本プロジェクトはシロネ労働省の下部機関であるNATIONAL PRODUCTIVITY BOARD に入り込んでいるためプロジェクトのためのみのコストの約定はできない。

2-6 相手側側投入計画の実績
(1) 土地・建物の実績

事項	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
新ビル建設												
(1) 一ロ 問題点、対応措置及び要望事項等												
問題点												
対応措置												
要望事項等												

完成がやや遅れる見通しである。

新ビルの完成に合わせて無償第3次機材の
投入据付の計画を調整する必要がある。

(2) カウンタートパート配属実績

分野	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
①責任者(EXECUTIVE DIRECTOR)												
②企画研究/労使関係(兼務)												
③普及促進												
④管理監督者訓練												
⑤労働安全衛生												
⑥リソースセンター												
(2) 一ロ 問題点、対応措置及び要望事項												
問題点												
対応措置												
要望事項等												

プロジェクト遂行上中心となるべき、各長期専門家のカウンタートパート(各部門長)の制限により、空席や兼務の状態が多く円滑なプロジェクト遂行の妨げになっている。

現状のまま対応している。

(3) ローカル・コスト負担状況

予算科目	予算額		支出額		支出内容
	(現地通貨)	(百万円)	(現地通貨)	(百万円)	
新ビル建設	\$55.5百万	¥5,550	\$10.2	¥1,020	土地購入 杭打ち 下留め料 コンサルタント料 その他
合計	\$55.5百万	¥5,550	\$10.2	¥1,020	

(注) 会計年度開始月: 4月、換算レート: (現地通貨) = 1\$ = 100円 (11月レート)

問題点	対応措置	要望事項等
新ビル建設: 完成がやや遅れる見通しである。		新ビルの完成に合わせて無償第3次機材の搬入据付の計画を調整する必要がある。

3. 昭和61年度年次計画(案)

3-1. 活動計画(教育・訓練コース、技術指導・普及、研究開発等)

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
実際の指導												
教材開発												
モデルカンパニー プロジェクト												
セミナーワークショップ												
報告書報告書作成												

(注) コース名、対象人数、訓練期間、年間実施予定回数等を明記
3-1-(ロ) 活動計画についての要望事項等

詳細はRESTRUCTURING PLANによる。

3-2 専門家派遣計画

分野	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
①長期専門家 継続LMR/RCT 新規IOE/AV												
交替 CA OSH, RCT, IOE, COO, SGA, HSD, ASV ACT												
②短期専門家 企画研究 小集団活動 管理機器訓練 IOE 労働安全衛生 リソースセンター AV TECHNOLOGY												

(注) △: A1プログラム取付, ○: 派遣決定(アグレマン取付), +: 派遣期間
3-2-(ロ) 専門家派遣計画の各事項についての要望事項等(指導分野、人数、要望等)

新規IOE/AV専門の長期専門家各1名の派遣を要する。
交替については、業務引継ぎの為各々1カ月程度早めに派遣を希望する。特にリソースセンター(制作技術/RCT)については第3次無償供与にて納入される機器の対応について相導入念な引継業務が必要とされる見通しなので、新年度開始後できるだけ早い時期に交替専門家の派遣を希望します。

短期専門家については、総数を少なくし長期化を計りたいが、人数、期間、T/R及び派遣候補者については、更に詳細なつめを行なう必要がある。

3-3 研修員受入計画

分野	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
リソースセンター 労働安全衛生 生産性向上												

(注) △: A2~3プログラム取付, ○: 受入決定, +: 受入期間

3-3-(ロ) 研修員受入計画の各事項についての要望事項等(研修分野、人数、氏名、要望等)

昭和61年度よりこれまで“生産性向上”の研修で実施していたCORE PROGRAMの研修センター3~4名
人数概算: 総数約30名 内訳: リソースセンター3~4名

労働安全衛生 4~5名 (3~4コース)

生産性向上 20~25名

3-4. 機材供与計画（機行機材も含む）

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
機行機材		●		○◎X		●			○◎X			

(注) △：A4プログラム取付（●：購入請求）、○：本邦産船積、◎：相手国産船積、X：プロジェクトサイト到着
 3-4-(ロ) 機材供与計画についての要望等（機材名、現地調達及び要望等）

3-5. ローカル・コスト負担事業計画

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
新ビル建設							→					

(注) △：計画、○：中訪、●：示達、◎：契約、→：実施
 3-5-(ロ) ローカル・コスト負担事業計画についての要望事項（事業内容、事業規模及び要望等）

4. 昭和80年度協力実績に対する自己評価及び相手国関係者の評価ぶり

- (1) これまでの準備および基礎固め段階では、生産性について観念的議論が先行し、NPB側も何をしたらよいか混乱していたきらいがある。85年度からこれを改め品質、コスト、生産(QCD)に的をしほり運動を進めることとし目標をより明確にした。
 - (2) NPBスタッフの日本における研修は日本の生産性運動の実態、ならびにこれを支える日本企業とその従業員などについての認識を深めることができ、一般に高い評価を受けている。
 - (3) 派遣専門家による技術協力は、当初 ADVICE & GUIDANCE に止める方針を堅持していたため相手側から十分な評価を得られていなかった。これを ASSISTANCE まで拡大しなるべく実務に密着した具体的な指導を行なうよう改善したが、まだ当方の努力に見合う評価を得ているとは言いがたい。
 - (4) 戦後の日本の産業発展は少数の有能な指導者のみならず、多数の自主性を持った従業員のチームの力に負うところが多いが、シンガポールでは従業員は勤怠で命じられた仕事をその逆の忠実にやるだけでよいという基本的概念が強くなり、産業発展は機関車型指導者に多く依存する考えが強い。
- 日本からの専門家に対しても上記の機関車型を期待し、集団主義により平均的な人の力がうまく結集されている点(電車型)が理解され難い。日本から機関車型の期待に答え得る専門家を送ぶことは極めて難しく結果として日本人専門家について期待外れからの低い評価が与えられているものと考えられる。

6. 相手国へプロジェクトを引き渡すための計画及び提言

45の訓練コースを中心として生産性に関する熟技術の正しい知識ならびに訓練能力をNPBスタッフならびにトレーナーに移転することが主眼目になる。

ただしハードウェアの場合と異なり、どこまでやれば、また相手がどれだけ理解すれば移転完了と言えるかが極めてあいまいで明確な引渡し条件を設定することが難しい。さらにNPB副職員の退職、異動の多いこともからみ一応この問題を困難にしている。

現在NPB側からプロジェクト期間を2年延長したいという希望が表明されているが、この場合何を基準に延長を認めるか、または5年で打ちりとするか、その判断基準を予め検討し設定しておく必要がある。

7. 期待する後方支援体関係等、本業団本部に対する意見・要望

(1) 1-3項に述べた如く、この種大形プロジェクトには強力なプロジェクト・マネージャーメントが不可欠である。特にこれまで例の少ないソフト中心の本プロジェクトについて、プロジェクト・マネージャーメントの確立を要望する。

(2) 昨年度リーダー(代行)の要望として出されている年度中間における REVIEW MISSION の派遣については、これまでの経験から是非実現されることが望ましい。その具体的検討をお願いする。

8. プロジェクトサイトにおける生活事情等

(イ) 住宅事情

(ニ) その他

現状では特に問題なし。

(ロ) 専門家の健康管理状況（休暇一時帰国等）

業務の都合上当初計画を遅らせた。（鈴木専門家一時帰国）

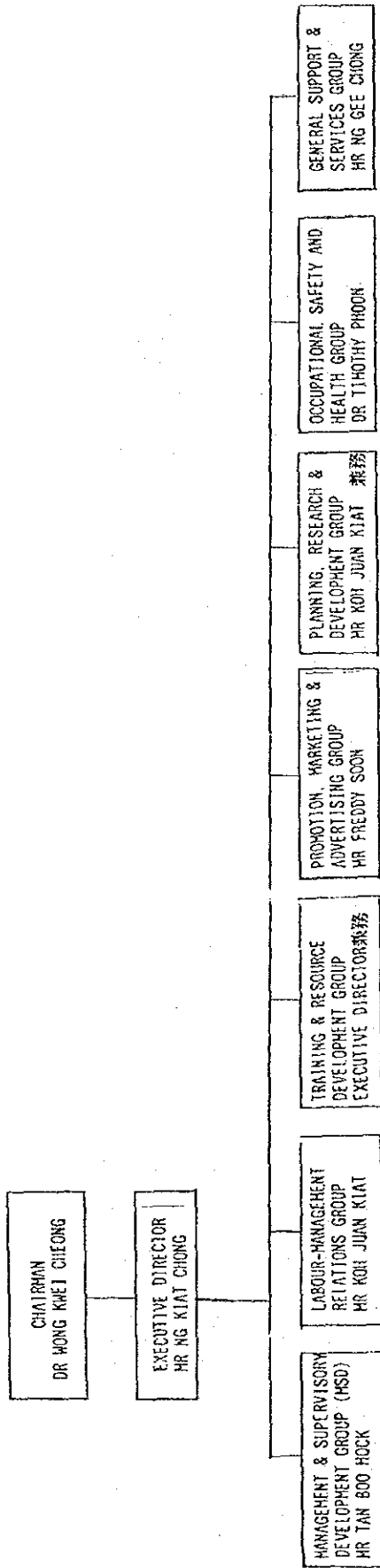
(ハ) 生活物資調達状況（可能性及びその価格等）

特に問題はないが日本製品の値段が上昇している。

別添資料

- (1) 当該プロジェクト協力機関組織図（最新版）
- (2) カウンタート等主要関係者リスト
（氏名、役職名、役割等を明記）

NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD
ORGANIZATION CHART



DR WONG KWEI CHONG MINISTER OF STATE TRADE AND INDUSTRY, CHAIRMAN OF NPB

MR NG KIAT CHONG EXECUTIVE DIRECTOR プロジェクトのシメ責任者

兼 DIRECTOR TRAINING & RESOURCE DEVELOPMENT GROUP

MR KOH JUAN KIAT, DIRECTOR (PDP 担当部門長)

PLANNING RESEARCH & DEVELOPMENT GROUP, LABOUR MANAGEMENT RELATIONS GROUP

MR TAN BOO HOCK, DIRECTOR MANAGEMENT SUPERVISORY DEVELOPMENT GROUP

MR FREDDY SOON, DIRECTOR PROMOTION, MARKETING, & ADVERTISING GROUP

DR TIMOTHY PHOON, DIRECTOR OCCUPATIONAL SAFETY & HEALTH GROUP

MR NG GEE CHONG, DIRECTOR GENERAL SUPPORT & SERVICES GROUP

DEC 85

**NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD
INTERNAL TELEPHONE DIRECTORY**

CHAIRMAN

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

DEPUTY CHAIRMAN

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

PROSPECTIVE DIRECTOR

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

MANAGEMENT & SUPERVISOR DEVELOPMENT GROUP (M&S)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

LABOUR-MANAGEMENT RELATIONS GROUP (LMR)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

TRAINING & RESEARCH DEVELOPMENT GROUP (TRD)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

PRODUCTION & MARKETING DIVISION (P&M)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

RESEARCH & DEVELOPMENT DIVISION (R&D)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

GENERAL ADMINISTRATION UNIT

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

PLANNING, RESEARCH & DEVELOPMENT UNIT (PRD)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

NATIONAL EXPORT UNIT

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

DEPARTMENTAL OFFICES

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

TRAINING & RESEARCH DEVELOPMENT GROUP (TRD)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

PRODUCTION & MARKETING DIVISION (P&M)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

RESEARCH & DEVELOPMENT DIVISION (R&D)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

MANAGEMENT & SUPERVISOR DEVELOPMENT GROUP (M&S)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

LABOUR-MANAGEMENT RELATIONS GROUP (LMR)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

TRAINING & RESEARCH DEVELOPMENT GROUP (TRD)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

PRODUCTION & MARKETING DIVISION (P&M)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

RESEARCH & DEVELOPMENT DIVISION (R&D)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

GENERAL ADMINISTRATION UNIT

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

PLANNING, RESEARCH & DEVELOPMENT UNIT (PRD)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

NATIONAL EXPORT UNIT

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

DEPARTMENTAL OFFICES

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

TRAINING & RESEARCH DEVELOPMENT GROUP (TRD)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

PRODUCTION & MARKETING DIVISION (P&M)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

RESEARCH & DEVELOPMENT DIVISION (R&D)

DR HO JOE BUCKLE 300
PA LUNA TONG 301

桜井リーダーからの対本部要望事項と本部の見解

要 望 事 項 等	見 解
<p>1. 当初からシンガポール側にTANGTBLE RESULTSの要求が強いがはっきりしていればそれへの対応はより効果的に行えたと考える。</p>	<p>本来的にはC/Dの要請が、技協の目的でありその目的に沿わない要求としてTANGTBLE RESULTE 要求するのであれば先方に理解を求める必要がある。</p>
<p>2. 実際に技術移転を円滑に行うためには、ADUI CF & GUIDANCE に固執しているわけには行かない。日本人の場合は身をもって示すことが最も効果的である。 今後の技術移転の方策として再考されたい。</p>	<p>技術移転の観点からOJTは、不可欠な部分と考えられ、当部としてはこれを否定ある立場をとることはない。シンガポール側の要求が役務代替的内容（コンサルタント業務）に偏しているため、当部は、専門家の業務量からしてこれにこたえることができないとしている。</p>
<p>3. 日本の技術を英語で移転することを考える場合は、単に英訳技術のみならず日本語の表現が英語的発想に適したものであることが必要条件であり、今後この点に十分な配慮を希望する。 (本質的には日本がこれまで外国技術の習得にあたり外国語も習って行ってきた如く、相手側が日本語を習得し日本を吸収することが望ましい。)</p>	<p>機会をとらえ、関係各部に申し入れていく。</p>
<p>4. PDP Restructuring Plan は当初計画に固執するものではなく、相手国のニーズを十分加味して計画しているので、日本側も事情を理解し、万全のバックアップをされたい。</p>	<p>協力の基本方針及び協力内容については、先方と協議し合意の上でとりまとめられたものが当初計画であり、基本的には計画に従うのが当然である。</p>
<p>5. いま一度原点に戻り「人造りプロジェクト」の意義を進出日系企業、およびその親会社に十分徹底させ、協力体制を樹立すると共に、</p>	<p>但し、相手側のニーズ等に沿い若干の変更については柔軟に対応したいと考えるが、日本側として協力しえる範囲のものであるかについて充分検討したうえでこれに回答することになる。 タイ貿易センタープロジェクトのように可能な限り協力を求めている例もあるが、本プロジェクトで進出企業に如何なる内容で協力を求める</p>

現地企業側のアドバイスをプロジェクトに反映させることも検討されたい。

6. ソフト中心のプロジェクトに対し一挙に完全システムの確立を望むことは無理であり各種の経験に基づくノウハウの積み重ねの上によって一歩一歩システム構築をはかる必要がある。そのためにはプロジェクト・マネジメントをまず確立して、すべての問題、経験、ノウハウが専任のプロジェクト・マネージャーに集中され、管理される必要があると考える。

現在の各省会議、あるいは国内支援委員会ではこのプロジェクト・マネジメントを行うことは無理であり、より強力な専任のプロジェクト・マネージャーによるマネジメントが望まれる。これにより今後のソフト中心プロジェクトに適したシステムの構築を進めて行かれるよう希望する。

7. 今後もこの活動を継続しNPBスタッフの養成を計ってゆく必要がある。指導にあたる専門家はできるだけ多くの企業経験、具体的指導経験をもつ人が望まれるので、今後のリクルートの一基準とされたい。

8. TANGIBLE RESULT を数字が示す事は必ずしも“生産性の向上”と結付くものではない。今後このプロジェクトの成果を評価するための方策の検討をお願いしたい。強力なプロジェクト・マネジメントの確立が望まれる。

9. プロジェクト開始当初からの予定であるので早急に次の専門家の派遣をお願いする。年次計画策定時には短期専門家の候補者、派遣期間等はできるだけ確実な根拠を基にするよう強く要望する。

のが、又その内容が技協の範中として適当であるや否やにつき検討する必要がある。

本件プロジェクトの問題点はソ側の要求がプロジェクト協力の枠組みを超えた要求であり、対応不可能なところに及んでいることから生いているのであり、強力な専任のプロジェクト・マネージャーを指名したとしても日本の場合はコンセンサス社会であり現状が若干なりとも改善できるものではない。

今後共に最善を尽したい。但し、これまでの経験に照らして、経験・語学共に優れた専門家を確保することは極めて難しいことから経験を優先順位におき派遣した場合に先方において通訳等を配する等、応分の努力を期待したい。

TANGIBLE RESULT は実績の一部であり今後共リストとして取りまとめていただきたい。他 ASEAN Projectとも連携を計りながら evaluation 基準に基づき今後検討していきたい。

派遣計画、T/R、資格条件、日程等が明確になるまで、人事問題につき協力機関に申し入れることができないのが日本社会の常識である。経験・語学両面で優秀な専門家は時間的にも多忙を極めており比較的長い期間で頂くのは困

短期専門家のリクルートには充分プロジェクトのニーズと現状を理解し英語の話せる方を派遣して欲しい。また、リクルートの窓口をできるだけ広くし、より優秀な方の推薦をお願いしたい。

10. T/Rの範囲が広すぎて対応できないような事があれば、速やかにカウンターオファーをする等、調整出来るよう対応願いたい。

難である場合が多い。

要望等を提出する際、T/R項目に Priority を付記して頂く等、人選にかかる本部とプロジェクト・サイトとのやりとり等を簡潔にし、人選手続きに係る時間を少しでも短縮することとしたい。

**MAJOR POINTS OF DISCUSSION BETWEEN NPB
AND THE JAPANESE GUIDANCE TEAM ON 14 & 15 JAN 1986**

A) Extension of PDP

The Japanese side took good note of NPB's desire to extend the duration of the PDP from the current 5-year period, while pointing out that it would have to consider this request within the framework of the Asean Human Resource Development Project.

B) Fellowship Training

The Japanese side indicated that it would consider favourably the suggestion of the Singaporean side to include non-NPB staff in the fellowship training programme, provided that they were closely related to the goals of the Productivity Movement and would be deployed after their return from Japan in the furtherance of the Productivity Movement, e.g. helping to be seminar or course lecturers in and out of NPB. It also indicated that up to 50% of the places in the fellowship training could be allocated to those non-NPB staff.

C) Short-Term & Long-Term Experts

The Japanese side assured that it would continue to make every effort to ensure that qualified experts be selected to fulfil the objectives of the PDP. It agreed that NPB should at least have some say in the timing and duration of the attachment of the experts. NPB, in consultation with LTEs, should give precise criteria for selection of each expert. It would also consider a proposal by NPB to send NPB staff and non-NPB staff to Japan to work alongside experts who were unable to come to Singapore.

D) Integration of Grant Aid & Technical Cooperation

The Japanese side stated that good coordination between the Grant Aid and Technical Cooperation would be maintained and that the way to achieve this should be established in the Restructuring Plan. The Chief Advisor would make his recommendation on this.

E) Learning the Japanese Language

The Japanese side suggested that it would be highly desirable for NPB staff, especially its potential core staff, to learn the Japanese Language to help better absorb the relevant knowledge and information on productivity. NPB indicated that it would initiate actions to encourage the learning of the Japanese Language among its staff and expressed the desire to be provided by the Japanese side with resources including experts and software materials, tailored to productivity information.

F) Restructuring Plan

It was confirmed that the Restructuring Plan would be as briefed by Mr Sakurai and clarified at the meeting with Chairman on 10 Jan 1986. The Japanese side suggested that the proposed Restructuring Plan could be recast into a supplementary document of the Record of Discussions. The Restructuring Plan would constitute an elaboration of some aspects of the master plans of the Record of Discussions, and as such represent progress made in the PDP so far. It was suggested that the Restructuring Plan and the FY86 Workplan could be signed at the official Joint Committee Meeting in March/April 86.

MINUTES OF MEETING WITH JAPANESE TECHNICAL GUIDANCE TEAM (MOL)
ON 4 APRIL 1986 AT 1430 HOURS AT MEETING ROOM 2
NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD

Present : Dr Phoon Wai Hoong Mr Seiki Ouchi
 Mr Ang Tick Bing Mr Takashi Sumiyama
 Mr Woo Yuen Hoong Mr Koji Kano

1 PDP EXPERTS IN OSH

1.1 Dr Phoon said that the NPB has requested for 2 Short Term Experts (STE) in Occupational Safety & Health, viz:

- 1.1.1 One in Industrial Hygiene
- 1.1.2 One in Chemical Industry Safety

Mr Ouchi and Mr Sumiyama agreed to this.

1.2 STE IN INDUSTRIAL HYGIENE (#13)

Dr Phoon elaborated on the terms of reference of the STE in Industrial Hygiene:

- 1.2.1 To assist NPB trainers in the development of relevant syllabus, trainees' manual (handouts), trainers' manual, AVAs, etc for the practical training course.
- 1.2.2 To provide counterpart training for NPB trainers on work environment measurement in Industrial Hygiene.
- 1.2.3 To assist in conducting seminars/workshops on work environment measurement.
- 1.2.4 To provide training and practical guidance to NPB trainers on the use of Industrial Hygiene equipment, including laboratory analytical equipment.

Dr Phoon said that NPB staff will draw up a draft syllabus prior to the expert's arrival for his comments. He added that the Expert should speak English well, since he is required (with NPB's staff assistance) to conduct about two half-day workshops/seminars on work environment measurement.

Since the hygiene laboratory equipment in the new NPB building will be installed by the end of Sept '86, it was agreed that the Expert should arrive in mid-October 1986 (till mid-January 1987). The local counterpart will be Mrs Molly Woo.

1.3 STE IN CHEMICAL INDUSTRY SAFETY (#12)

Dr Phoon elaborated the terms of reference of the STE in Chemical Industry.

- 1.3.1 To assist NPB trainers to develop a course on OSH for Supervisors in the Chemical Industry - including the course curriculum, trainers' and trainees' manual and materials (eg AVAs).
- 1.3.2 To assist NPB trainers to develop relevant training materials, eg., AVAs, etc for the training course.
- 1.3.3 To provide counterpart training for NPB trainers in Chemical Industry Safety and Health.
- 1.3.4 To assist in conducting half-day seminars/workshops for the Chemical Industry.

Dr Phoon said that NPB staff will prepare the draft syllabus for the expert to advice on the contents and length of the course, adding that the course should be opened to members from the petro-chemical industry, specialised chemicals and other chemical industries. In response to Mr Ouchi, he said that the expert is expected to speak good English, so as to assist in conducting the workshops for the Chemical Industry.

It was agreed that the expert will arrive in mid-May 1985. The local counterpart will be Mr Woo Yuen Hoong.

1.4 EXPECTED RESULTS

In response to Mr Ouchi's request, Dr Phoon elaborated on the expected results of the two STEs.

1.4.1 STE IN INDUSTRIAL HYGIENE

- 1.4.1.1 Development of a new practical training course on work environment measurement in Industrial Hygiene.
- 1.4.1.2 To review the syllabus of the existing Industrial Hygiene Course.
- 1.4.1.3 To prepare the Trainee's and Trainer's Manual for the Industrial Hygiene Course.
- 1.4.1.4 To introduce some case studies for the Industrial Hygiene Course.

1.4.1.5 To provide technical guidance on the use of Industrial Hygiene equipment, including laboratory analytical equipment.

1.4.2 STE IN CHEMICAL INDUSTRY

1.4.2.1 To develop curriculum for the OSH Training Course for Chemical Industry Supervisors.

1.4.2.2 To prepare the Trainer's Manual for the Chemical Supervisors Course.

1.4.2.3 To prepare the Trainee's Manual for the Chemical Supervisors Course.

1.4.2.4 To introduce some case studies for the Chemical Supervisors Course.

2 PDP FELLOWSHIPS

2.1 In view of our present needs and the constraints on manpower, Dr Phoon said that NPB has requested for 3 (not 4) fellowships in OSH, viz:

2.1.1 Two fellowships for Industrial Hygiene

2.1.2 One fellowship for Zero Accident Movement (ZAM)

2.2 INDUSTRIAL HYGIENE FELLOWSHIPS

Dr Phoon proposed 2 fellows be sent to Japan to learn to operate the sophisticated equipments of the Industrial Hygiene laboratories. One fellow will be attached for 1 month to learn to operate the laboratory equipment only.

The other fellow will be attached for 2 months to learn to operate both field and laboratory equipments. He proposed that the first fellow leaves in July 1986 before the Japanese Expert arrives in October 1986, and the second fellow to leave in Jan 1987, after the Expert has left Singapore. Both the fellows should be around during the expert's stay in Singapore, to learn as much from him as possible.

Mr Ouchi and Mr Sumiyama agreed to Dr Phoon's proposal.

2.3 ZAM FELLOWSHIP

2.3.1 Dr Phoon said that one of the recommendations made by Mr Tanabe and Mr Hasegawa (both STE in the ZAM) was to arrange for fellowship to learn the ZAM in Japan. He proposed that one fellowship (4 to 6 weeks) in this area be made available for one NPB staff to participate in ZAM seminars, convention and factory visits to learn more about the Movement. He requested the Japanese to advise on the best timing, duration and details of the ZAM. The Japanese felt that 4-6 weeks was too long, and that 3 weeks would be more appropriate. Mr Ouchi requested that this matter on the ZAM Fellowship be discussed tomorrow (5 April 1986).

3 ANY OTHER MATTERS

- 3.1 Mr Ouchi submitted a draft training programme on the Occupational Health Technical Course for the PDP Counterparts of Singapore, and emphasized the importance of field visits. (See Annex 1).
- 3.2 Mr Sumiyama requested that NPB indicate the common hazards present in the local work environment in order that they can develop the course further (See Annex 2).

Training Programme (draft) on Occupational Health Technical Course
for the PDP Counterparts of Singapore

March 1986
Industrial Safety & Health Dep't.
Ministry of Labour

- The 1st Week Orientation (at JICA)
- The 2nd Week Visits to Authorities and Organizations concerned
(Ministry of Labour, National Institute of Industrial
Health, JISHA, Japan Association for Working
Environment Measurement, etc.)
- The 3rd Week Industrial Safety & Health Administration, Laws and
Legislation related to Industrial Safety & Health
(At the Ministry of Labour)
- The 4th Week Industrial Health Preservation in general (including
Occupational Health Control, Safety & Health Education,
and Zero-Accident Campaign) (at JISHA head office and
Occupational Health Service Center)
- The 5th Week Introduction to Working Environment Measurement
(at Occupational Health Service Center, JISHA)
- The 6th Week Practical Methods of Handling and Maintenance of
Analyzing Instruments for Working Environment
Measurement (at Shimadzu Corporation)
- The 7th Week " (")
- The 8th Week " (")
- The 9th Week Practical Training of Working Environment Measurement
Technique concerning Dusts (at Occupational Health
Service Center, JISHA)
- The 10th Week Practical Training of Working Environment Measurement
Technique concerning Organic Solvents
- The 11th Week Practical Training of Working Environment Measurement
Technique concerning Specified Chemical Substances/Metals
- The 12th Week Final Meeting (General Q & A), Preparation for Leaving,
Departure to Home Country

Re: Despatch of a Short-Term Expert to PDP in Singapore

1 Purpose

To provide the instructors (Japanese Expert's Counterparts) in charge of occupational health at the Occupational Safety & Health under PDP with knowledge and technique necessary for practicing the technical training pertaining to working environment measurement.

2 Number of Experts to be Despatched: 1

3 Period of Despatch: 12 weeks from

4 The Terms of Reference:

- (1) To give practical knowledge and technique of design, sampling and analysis (including analytical researches) as regards the following working environment measurement.
 - a Mineral Dusts
 - (a) Dust of Earth and Stone, Rock, Minerals or Carbon
 - (b) Free Silicic Acid in the Dust of Earth and Stone, Rock or Minerals
 - (c) Dust Asbestos
 - b Specified Chemical Substances/Metals
 - (a) Specified Chemical Substances (30 substances as shown in Annex I)
 - (b) Metals (7 substances as shown in Annex II)
 - (c) Lead
 - c Organic Solvents (17 substances as shown in Annex III)
 - d Temperature, Humidity, Noise, Oxygen Deficiency, etc.
 - (a) Atmospheric Temperature, Humidity, and Radiation Heat
 - (b) Noise Level
 - (c) Oxygen Density and Hydrogen Sulphide Density
- (2) To give supplementary explanations for the parts concerning working environment measurement in the teaching materials supplied by Japan
- (3) To conduct technical guidance about the instructional books for technical training on working environment measurement (for trainees as well as for instructors) to be prepared by the counterparts.

Specific Chemical Substances

1	ACRYLAMIDE	15	HYDROGEN CYANIDE
2	ACRYLONITRILE	16	3,3'-DICHLORO-4,4'- DIAMINODIPHENYLMETHANE
3	ALKYL MERCURY COMPOUNDS	17	METHYL BROMIDE
4	ALPHA-NAPHTHYLAMINE	18	TOLYLENE DIISOCYANATE
5	ETHYLENEIMINE	19	NICKEL CARBONYL
6	VINYL CHLORIDE	20	NITROGLYCOL
7	CHLORINE	21	PARA-DIMETHYLAMINOAZOBENZENE
8	POLYCHLORINATED BIPHENYL	22	PARA-NITROCHLOROENZENE
9	AURAMINE AND MAGENTA	23	HYDROGEN FLUORIDE
10	ORTHO-TOLIDINE, DIANISIDINE, DICHLOROBENZIDINE AND THEIR SALTS	24	BETA-PROPIOLACTONE
11	ORTHO-PHTHALODINITRILE	25	BENZENE
12	CHLOROMETHYL METHYL ETHER	26	BENZOTRICHLORIDE
13	COAL TAR	27	PENTACHLOROPHENOL AND ITS SODIUM SALT
14	POTASSIUM CYANIDE AND SODIUM CYANIDE	28	METHYL IODIDE
		29	HYDROGEN SULFIDE
		30	DIMETHYL SULFATE

METALS

- 1 CADMIUM AND ITS COMPOUNDS
- 2 CHROMIC ACID, ITS SALTS, DICHROMIC ACID AND ITS SALTS (HEXAVALENT)
- 3 VANADIUM PENTOXIDE
- 4 ARSENIC TRIOXIDE
- 5 MERCURY
- 6 BERYLLIUM AND ITS COMPOUNDS
- 7 MANGANESE AND ITS COMPOUNDS

Organic Solvents

1	ACETONE	13	TRICHLOROETHYLENE
2	ORTHO-DICHLOROBENZENE	14	TOLUENE
3	XYLENE	15	CARBON DISULFIDE
4	CHLOROBENZENE	16	NORMAL HEXANE
5	CHLOROFORM	17	METHANOL
6	METHYL ACETATE		
7	CARBON TETRACHLORIDE		
8	1, 2-DICHLOROETHANE		
9	1, 2-DICHLOROETHYLENE		
10	N, N-DIMETHYLFORMAMIDE		
11	1, 1, 2, 2-TETRACHLOROETHANE		
12	TETRACHLOROETHYLENE		

CHEMICAL HAZARDS

- 1 Cadmium
- 2 Manganese
- 3 Mercury
- 4 Arsenic
- 5 Silica
- 6 Asbestos
- 7 Benzene
- 8 Vinyl - Chloride Monomer
- 9 Noise (Physical)

協議概要

1. 長期専門家

本年6月で番組制作技術を担当する倉内専門家の任期が切れるので、NHKでは現在後任者を送るため準備を進めている。

なお、小崎専門家は昨年8月赴任したばかりであり、現地での業務を継続する。

2. 短期専門家 (STE)

次の要請があり、各専門家についての業務内容、期待される業務成果等の詳細をそれぞれ協議、確認した。

(1) STE [No.15]	照明技術	NHK	第4四半期	1か月
(2) STE [No.16]	AV技術	JICA	第2四半期	1週間
(3) STE [No.17]	制作技術	NHK	第4四半期	1か月
(4) STE [No.22]	番組制作	NHK	第3四半期	5週間
(5) STE [No.23]	番組制作	NHK	第4四半期	2か月
(6) STE [No.24]	AV技術	JICA	第3四半期	2か月

3. 研修員受入

(1) 番組制作	2-3名) NHK 集団研修の後若干期間の個別研修付加
(2) テレビ技術	2-4名	
(3) AV技術	1名	個別研修 (JICA)
(4) 資料業務	1名	個別研修 (NHK)

4. 短期専門家の業務内容および業務成果

短期専門家のうち、NHKから派遣が予定される4名について、業務内容と期待される業務成果の詳細は、次の通りである。

[No.15] 制作技術 照 明

業務内容

- (1) プロデューサーおよび技術者に対する、スタジオおよび屋外番組制作のための照明技法の指導
- (2) OJTによる照明技法の指導
- (3) リソースセンターで制作した番組の技術面からの評価、助言
- (4) 照明技法のワークショップの実施

業務成果

- (1) プロデューサーと技術者に、照明技法を習得させる。
- (2) プロデューサーと技術者に照明技法を十分に理解させ、実際に経験させる。

[No.17] 制作技術 カメラ、スイッチング

業務内容

- (1) プロデューサーおよび技術者に対する、カメラ3台を用いたスタジオ制作の指導
- (2) カメラワークの指導
- (3) リソースセンターで制作した番組の技術面からの評価、助言
- (4) カメラワークに関するワークショップの実施

業務成果

- (1) プロデューサーと技術者に、スイッチング技法とカメラワークを習得させる。
- (2) プロデューサーと技術者に、カメラワークについて十分理解させ実際の経験を与える。

[No.22] 番組制作

業務内容

- (1) 教材を伴う研修用ビデオテープの制作についてプロデューサーを訓練
- (2) NPBスタッフとともに研修用ビデオテープを制作
- (3) 研修用ビデオテープの企画と制作に関するマニュアルの作成

業務成果

- (1) プロデューサーが効果的に研修用テープの制作が行えるようにする。
- (2) 以後のモデルとして使用できる研修用テープ 1本
- (3) 教材を伴う研修用ビデオテープの企画と制作に関するマニュアル

[No.23] 番組制作

業務内容

- (1) 研修担当者に対して、ビデオ番組、スライド、OHPに図表、イラスト等グラフィックを作成
利用することを教えるための訓練用マニュアル、ハンドブックの作成
- (2) NPBの担当者に上記のマニュアル、ハンドブックの利用について指導

業務成果

- (1) 上記マニュアル、および付属するワークブック、AV教材

5. その他

- (1) NHKから派遣中の倉内専門家の後任について、NHKから継続して派遣すること、および派遣
予定の専門家に関する概略情報を、現地のJICAコーディネーターに伝えるとともに、NPBへ
提出する補足説明資料を作成した。(上記 1項関連)
- (2) 今後無償供与されるAV番組制作設備の運用、保守要因について、設備の本格移動時に必要な数
の要因を、適切な時期に確保することをNPBへ強く要請した。
- (3) このほか、Joint Committee では、短期専門家とカウンターパートの役割と機能が検討され、技術
移転を一層確実にするために、短期専門家の滞在中は正副2名のカウンターパートを用意するこ

と、カウンターパートは指導を受けた事項についてその達成状況レポートを作成し日本側へ提出することとした。また、NPBにおける日本語の習得を促進するため、日本語専門家の派遣、教材の提供等を行うこととなった。

以 上