シンガポール共和国
第三国集団研修終了時評価報告書
～上級経営診断～

平成８年４月
（1996年４月）

国際協力事業団
研修事業部

シンガポール共和国
第三国集団研修終了時評価報告書
～上級経営診断～

平成８年４月
（1996年４月）

国際協力事業団
研修事業部

序　文

第三国研修とは、社会的、文化的、言語的に共通の基盤を持つ同一の開発途上地域に研修実施国を選定し、そこに当該地域内の途上国から研修員を受け入れ、より現地事情に適合した適正技術、知識の移転を図るとともに、これにより開発途上国間技術協力（ＴＣＤＣ）の推進に寄与することを目的としています。

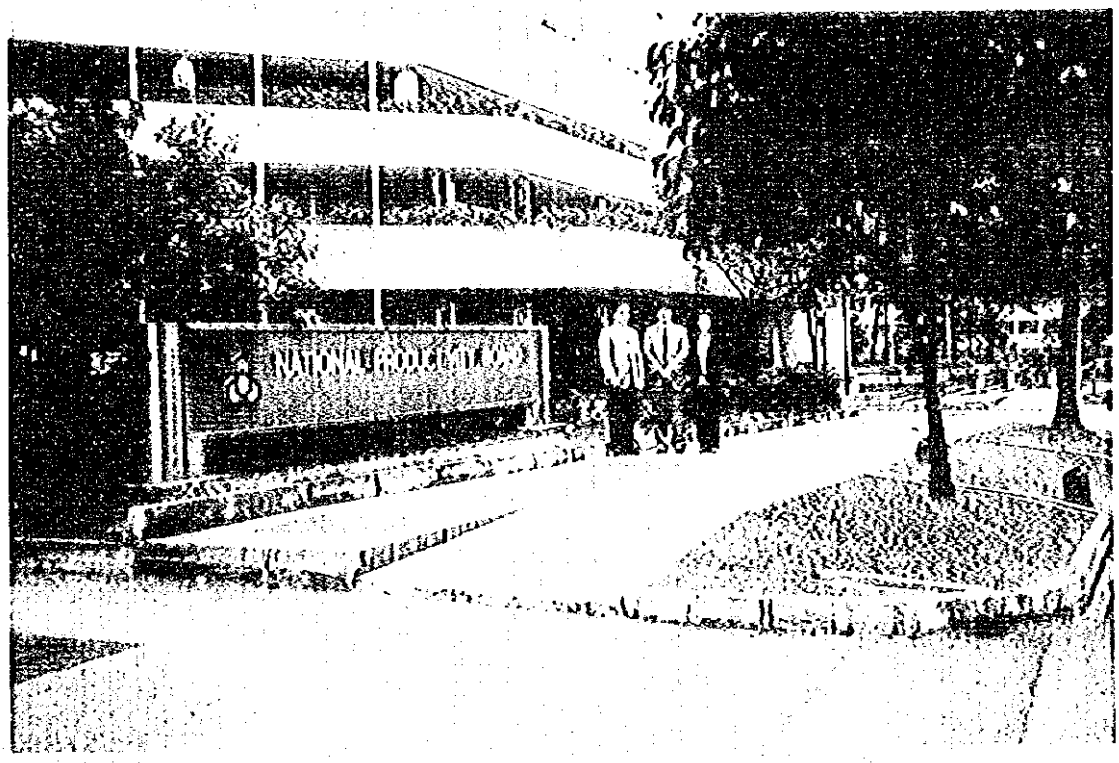
シンガポール第三国集団研修「上級経営診断」はアジア・大洋州諸国において、生産管理ならびに人事管理等の企業コンサルティング活動に携わるシニアコンサルタントに対し、彼らのコンサルタント業務に必要とされる専門的な技術やスキルを習得させることを目的としており、シンガポール商工省所管の実施機関であるシンガポール国家生産性庁で実施されています。

本報告書は、同研修の第１回から第４回コースを総合的に評価すべく、1995年３月７日から３月16日まで国際協力事業団が派遣した研修評価調査団の調査結果を取りまとめたものです。

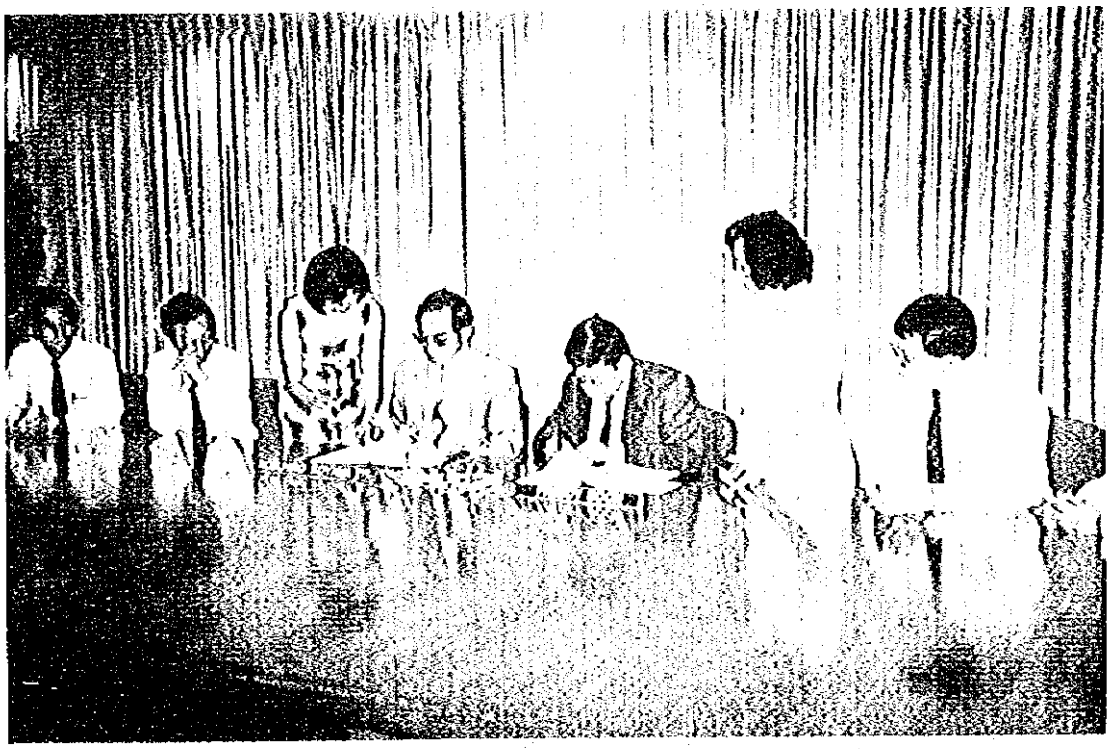
本調査の実施に際し、ご協力いただいた在シンガポール日本国大使館、外務省、およびシンガポール国関係諸機関に対し、深い謝意を表する次第です。

平成８年４月

国際協力事業団
研修事業部長　庵原宏義



▲ 調査団（左から　小山団長、高橋団員、松永団員）



▲ ミニッツ署名・交換

目　　次

資料

第１章　終了時評価チームの派遣

1-1　評価チーム派遣の経緯と目的

本第三国集団研修の実施機関であるシンガポール国家生産性庁（National Productivity Board：ＮＰＢ）は、シンガポール国内における企業の生産性向上を支援することを目的として設立されたシンガポール商工省所管の組織である。その主な業務は経営コンサルティングの実施ならびに教育訓練を提供することにある。

ＮＰＢでは、1990年度からわが国の協力により第三国集団研修「経営診断」コースを実施してきたが、本コースのいっそうの拡充、強化を目的に、アジア・大洋州地域各国において、すでにコンサルタントとして活躍している者を対象とした上級コースである第三国集団研修「上級経営診断」コースの実施について、新たにわが国に要請してきた。

わが国はこの要請に基づき事前調査を実施し、その結果５年間にわたる研修の実施に関する協力について1991年10月にＲ／Ｄを署名・交換した。

本調査団は、過去４回実施した協力について、当初計画に照らして研修の活動実績、管理運営状況および研修効果等について評価を行い、目標の達成度を判定することを主たる目的とし、さらに評価結果から教訓および提言等を導き出し、今後の協力のあり方や実施方法改善に資するために、1995年３月７日から３月16日までシンガポールに派遣されることとなったものである。

1-2　評価チームの構成

団長・総括	小山　伸広	国際協力事業団国際協力専門員
研修・評価	高橋　政俊	国際協力事業団研修事業部研修第一課
運営・評価	松永　亜紀	国際協力事業団研修事業部管理課

1-3　評価チームの日程

現地での調査日程は以下に示すとおりである。

日順	月／日(曜日)	訪　問　先	調　査　・　協　議　内　容
1	３月７日(火)		成田発→シンガポール着
2	８日(水)	JICAシンガポール事務所、在シンガポール日本国大使館、シンガポール外務省、ＮＰＢ	(AM)　大使館およびＪＩＣＡ事務所との打合せ シンガポール外務省表敬 (PM)　実施機関と協議（調査目的・概要、実施機関概要、施設見学）

日順	月／日(曜日)	訪問先	調査・協議内容
3	9日(木)	NPB	(AM) クエスチョネア等収集資料分析 (PM) 企業内研修における研修員のプレゼンテーションプログラム聴講
4	10日(金)	NPB	第三国研修（第4回）閉講式出席 短期派遣専門家と協議
5	11日(土)		団内ミニッツ案協議
6	12日(日)		団内ミニッツ案作成
7	13日(月)	NPB	実施機関とミニッツ案協議
8	14日(火)	NPB	実施機関とミニッツ案最終協議
9	15日(水)	NPB ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ外務省 JICA事務所	(AM) ミニッツ署名交換 (PM) シンガポール外務省報告 JICA事務所報告 シンガポール発 →
10	16日(木)		→ 成田着

1-4 終了時評価の方法

調査は、ロジカル・フレームワークの考えを取り入れ策定された「研修員受入事業案件の評価ガイドライン」を参考に、第三国研修の評価に必要な事項を加えて行うもので、以下の3段階に分けられる。

（1） 国内準備作業

・コースレポートの分析

・派遣専門家報告書の分析

・クエスチョネア（実施機関および研修員宛）送付

（2） 現地調査

・クエスチョネア回収／分析

・面談調査および要望のヒアリング（関係機関、参加研修員、短期派遣専門家）

・企業内研修における研修員のプレゼンテーション聴講

・研修実施機関の自己評価および要望のヒアリング

・評価結果確定、ミニッツ署名

（3） 報告書作成

・調査団評価報告書の作成

1-5 主要面談者

（1） シンガポール国家生産性庁

(Singapore National Productivity Board : ＮＰＢ)

Mr. Freddy Soon	Divisional Director, Technical Cooperation
Mr. Low Hock Meng	Director, International Relations Centre
Mr. Lee Kia Yoke	Deputy Director, International Relations Centre
Ms. Sandra Chan	International Relations Officer, International Relations Centre

（2） シンガポール外務省

(Ministry of Foreign Affairs : ＭＦＡ)

Mr. Tan Keng Jin	Director
Ms. Elaine Lim	Foreign Service Officer

（3） 在シンガポール日本国大使館

奥村　伸人	一等書記官

（4） 第三国研修短期派遣専門家

古橋　武之	ＮＰＢ派遣短期専門家 社団法人中部産業連盟、第一事業本部第２コンサルティングセンター所長

（5） ＪＩＣＡシンガポール事務所

岩田　東一	所長
石原　伸一	所員

第２章　研修コース概要

2-1　コース概要

（１）　コース名

シンガポール第三国集団研修「上級経営診断」

(The Regional Training Course on Advanced Management Consultancy)

（２）　研修実施機関

シンガポール国家生産性庁（長官：Mr. Lim Boon Heng)

（３）　コースの目的

アジア・大洋州地域の生産管理ならびに人事管理等の企業コンサルティング活動に携わるシニアコンサルタントに対し、彼らのコンサルタント業務に必要とされる専門的な技術やスキルを習得させる機会を提供する。

（４）　参加資格要件

①　各国政府窓口機関推薦の者

②　当該分野での学士、修士あるいは同等の学力を有する者

③　国家生産性庁機関の職員でコンサルタントかシニアトレーナー、またはコンサルタント機関の専任コンサルタントとして３年以上の経験を有する者、および過去に「経営診断コース」に参加した者

④　英語（筆記、会話）に堪能な者

⑤　30歳以上の者

⑥　割当国の国民であること

⑦　心身ともに健康な者

（５）　割当国・定員

①　割当（計12カ国）

バングラデシュ、ブルネイ、＊カンボディア、フィジー、インドネシア、＊ラオス、マレイシア、ネパール、フィリピン、スリ・ランカ、タイ、＊ヴィエトナム

（注）　＊インドシナ三国は第３回コースから割当国に追加された。

②　定員

16名

2-2　Ｒ／Ｄ協力期間

1991年10月11日署名　第１～５回（1991～1995年度）コース

2-3　コース開催実績

第１回コース　1992年２月17日～３月17日

第２回コース　1993年２月 1日～２月27日

第３回コース　1994年２月14日～３月12日

第４回コース　1995年２月13日～３月11日

2-4　過去４年間の研修員受入実績

応募人数　96名

受入人数　64名

なお、各コースおよび割当国ごとの受入人数は表１のとおりである。

表１　研修員応募、受入実績

A：応募人数、B：参加人数

年度 / 国名	計		1991		1992		1993		1994	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
バングラデシュ	3	0	0	0	1	0	2	0	0	0
ブルネイ	4	2	0	0	4	2	0	0	0	0
カンボディア	3	2	–	–	–	–	–	–	3	2
フィジー	4	4	0	0	2	2	1	1	1	1
インドネシア	18	11	9	4	4	3	1	1	4	3
ラオス	0	0	–	–	–	–	–	–	–	–
マレイシア	13	8	6	3	3	1	2	2	2	2
ネパール	9	5	1	1	3	1	2	2	3	1
フィリピン	19	13	4	3	3	3	7	4	5	3
スリ・ランカ	10	6	2	2	1	1	3	2	4	1
タ　イ	10	10	3	3	3	3	2	2	2	2
ヴィエトナム	3	3	–	–	–	–	2	2	1	1
周辺国小計	96	64	25	16	24	16	22	16	25	16
シンガポール	14	12	2	2	1	1	5	5	6	4
合　計	110	76	27	18	25	17	21	21	31	20

2-5　短期専門家派遣実績

（第２回コース）

社団法人中部産業連盟

尾上　　宏（1993年２月11日～２月23日）

工場における経営診断実習

（第３回コース）

社団法人中部産業連盟

古橋　武之（1994年２月23日～３月13日）

企業診断実習に関する支援と実習（生産管理）

社団法人中部産業連盟

沢田　直孝（1994年２月23日～1995年３月13日）

企業診断実習に関する支援と実習（人事管理）

（第４回コース）

社団法人中部産業連盟

古橋　武之（1995年２月22日～３月11日）

企業診断実習に関する支援と実習（生産管理）

第３章　研修コース設定および運営の経緯

3-1　コース設定の経緯

本第三国集団研修の実施機関であるシンガポール国家生産性庁（ＮＰＢ）は、ＩＬＯの勧告により1967年にシンガポール開発庁内に設立されたNational Productivity Centerが、1972年の特別法により独立したものであり、その主な役割は経営コンサルティングの実施と教育訓練の提供により企業の生産性向上を支援することである。現在はシンガポール商工省管轄のもとで活動をしている。

わが国はＮＰＢに対し、1983年度から1990年度にかけて生産性向上に関する技術協力（プロジェクト方式技術協力）を実施してきたが、ＮＰＢではこの経験をアジア・大洋州地域の国々に普及させるべく、1990年度から第三国集団研修「経営診断」コースをわが国の協力のもとに開始した。

ＮＰＢは、この第三国集団研修の拡充、強化を目的に、アジア・大洋州地域各国においてすでにコンサルタントとして活躍している者を対象とした上級コースとして、第三国集団研修「上級経営診断」コースの実施についてわが国に要請してきた。

わが国はこの要請に基づき、研修計画概要および実施機関の研修実施体制について事前調査を実施し、その結果５年間にわたる研修の実施に関する協力につき双方合意に達し、1991年10月にＲ／Ｄを署名・交換した。

3-2　コース運営の経緯

本第三国集団研修のコース設定にあたっては、本研修を第三国集団研修「経営診断コース」の上級コースとして位置づけ、当時商業経営の長期専門家としてＮＰＢの指導にあたっていた和田巌専門家が中心となり行われた。

また、本研修の運営および管理にあたっては、ＮＰＢのInternational Relations Centerの職員が、そして研修実施についてはＮＰＢのスーパーバイザーがそれぞれ担当した。

本コースのカリキュラムについては、ＮＰＢ側と日本人専門家が各コース参加研修員の意見を考慮し、毎回の協議により改善に取り組んでいる。

第４章　評価結果

4-1　目標達成度

（１）　コースニーズの継続性

①　コース設定時に把握されたニーズ

本コースは、当初ＮＰＢで1990年度から５年にわたり実施してきた第三国集団研修「経営診断」コースの上級コースとしてコース設定が行われたため、本研修の割当国についてもこれに準拠して設定された。

その後、日本・シンガポール両国のインドシナ地域における援助体制の強化方針に基づき、1993年度からカンボディア、ラオス、ヴィエトナムの３カ国が新たに割当国に追加された。

②　コースニーズの評価

本コースに対する応募率から判断すると、研修ニーズは各回とも高い。

一方、参加各国についての応募状況をみてみると、アセアン諸国のニーズが他の割当国より比較的高いといえる。また、1993年度から割当国に追加されたインドシナ三国のうち、ラオスからの応募はこれまでのところない(表１および表２参照)。

表２　研修員応募率および定員充足率

単位：％

項　目／コース	第１回ｺｰｽ (1991年度)	第２回ｺｰｽ (1992年度)	第３回ｺｰｽ (1993年度)	第４回ｺｰｽ (1994年度)	平均値
応募率（応募者数／定員）	156.3	150.0	137.5	156.3	150.0
定員充足率（研修員数／定員）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

③　コースニーズの変化および対応

割当国各国のコースニーズは、コース設定当初に比較して多様化してきている。本研修分野はその国の発展段階と密接な関係にあり、このことがコースニーズの多様化に影響しているものと思われる。また、本コースの基礎コースとしてＮＰＢで実施してきた第三国集団研修「経営診断」コースが1994年度で終了したことも、本コースに対する各国のコースニーズに変化をもたらす可能性がある。

ＮＰＢ側では割当国のコースニーズを把握するため、参加研修員からカントリーレポートの提出（第１回コース）、研修員へのクエスチョネアの実施等の調査を行ってきた。その結果は、研修実施を担当するＮＰＢのスーパーバイザーと日本人専門家、

そして本研修の運営／管理を担当するInternational Relations Centerとの協議を通じて、カリキュラムの改善に反映されている。

しかし、本研修分野はその国の発展段階と密接な関係があることから、割当国における経済状況等を考慮し、現在のカリキュラムの改善あるいは割当国の見直しなど改善の必要があると思われる。

（2） レベルアップの程度

① 目標指標

R／Dにおける本コースの到達目標は次のとおりである。

a．経営診断に必要な能力を習得する。

b．経営診断に関する知識およびスキルを高め、ジュニアコンサルタントの指導ができるようになる。

② 目標達成度

第1回コースから第3回コースまでに参加した研修員に実施したクエスチョネアによると、94%の研修員が本コースを通して新技術を習得し、技術改善につながったと回答している。また、93%の研修員が研修の成果を現在も彼らの業務で活用していると答えており、本研修分野に関する目標達成度は総じて高いといえる（資料1「ミニッツ」ＡＮＮＥＸ１-b～e参照）。

また、企業内研修において実施しているコンサルテーション結果のプレゼンテーションから判断しても、調査手法の習得ならびに分析力向上等の点で、一応の研修成果はあったものと思われる。

しかし、研修員の各回の研修参加目的が年々多様化していることからもわかるように、割当国により参加者の研修到達目標に違いが生じているように見受けられた。

4-2 研修効果

（1） 研修担当者（実施機関）による研修効果の評価

ＮＰＢが実施したクエスチョネアによると、ほとんどの研修員が研修内容に満足しており、特に本研修で実施している企業診断実習については評価が高い。その理由のひとつには、その実践的な内容が研修効果を高めていること、また、ひとつには研修員の専門性に応じて、生産管理と労務管理の２つの分野にグループ分けしてより高い専門性を追求していることがあげられる。

一方で、コースニーズの変化により、本コースに対して割当各国が求めるものは多様化しているが、本コースに参加した各研修員は、そのほとんどがすでにコンサルタントとしての経験を有していたために、総じて高い研修成果が得られた。一部に英語力に問

題のある研修員もいたが、研修員間のチームワークにより解決されてきた。

日本人専門家も本コースの研修効果を評価しており、「高度の経験を必要とする経営診断について手法および進め方などの習得を目標としており、成果は得られた」（第２回コース短期派遣専門家報告書）と考えている。

（２） 研修員による評価結果

ＮＰＢでは、参加研修員による各プログラムの評価およびプログラムを担当した講師の評価をクエスチョネアにより実施しているが、いずれの満足度も高い。この結果は実施機関が研修実施報告と評価結果を取りまとめたコースレポートに記述されている。

本件に関する参加研修員からの主なコメントは表３のとおりである。

表３　各コースにおけるコースレポートによる評価（要約）

	評　価　概　要
第１回コース（1991年度）	・ほとんどの講師は高い専門性を有しており、経験も豊富である。 ・研修科目は包括的であった。
第２回コース（1992年度）	・コースの内容およびプログラムのスケジュールは参加者に適したものであった。 ・企業内研修は、コンサルティング研修として非常に実用的なものであった。 ・企業内研修において、スーパーバイザーは適切な助言、指導を実施した。
第３回コース（1993年度）	・プログラムの全体的な管理は非常に効果的に行われていた。

表３から、研修員自身の本研修内容に対する理解度は高いものと判断され、したがって、研修成果についても同様に高いものであったと推察される。

また、調査団が実施した過去３回のコース参加者に対するクエスチョネアによると、クエスチョネア回答者31名（配布数は48名）全員が本コースの有益性を認めている（資料１「ミニッツ」ＡＮＮＥＸ１-ａ参照）。

（３） 評価結果に基づく改善の実施状況

① 指摘された改善要望項目とＮＰＢがとった改善内容

ＮＰＢは、毎年、コース終了後に「コースレポート」を作成しているが、そのなかに参加者から指摘された改善項目が示され、翌年度のコースに反映されるべき改善方針を提示している。ＮＰＢによる各年の改善方針および翌年の研修において実施され

た改善内容は次のとおりである。

第１年度（1991年）

・参加者が強い興味を抱くテーマについては、より掘り下げた内容の研修を提供する。

（改善内容）　あらかじめ用意されている教材に加えて、特定テーマに関するハンドアウト資料を用意し提供した。

・ケーススタディ、ロールプレイング、ディスカッションなどを研修に取り入れ、より実践的な体験の場を提供する。

（改善内容）　ディスカッションを取り入れる、ビデオ教材を活用する等によって改善を図った。しかし、ケーススタディ、ロールプレイングの実施には事前によく練られたプログラムが必要であるが、モデルケースの未整備、インストラクターの不在などのため対応できていない。

第２年度（1992年）

・検索を容易にするため、教材の構成・表示を改善する。

（改善内容）　教材一式をバインダー化し、目次・見出し・仕切りなどを改善した。

・第１週に実施するＮＰＢ諸施設のオリエンテーションを充実する。

（改善内容）　特に、ライブラリー、コンピューター、オーディオ・ビデオの使用方法・サポート体制についてのオリエンテーションを拡充した。

・企業診断実習の発表会には、できるだけ多くの企業側経営者に参加してもらうよう依頼する。

（改善内容）　企業側には社長を中心とする最高意思決定者の出席を強く要請し、実現された。診断結果報告後の意見交換が重要なセッションとなってきた。

第３年度（1993年）

・各講義の充実を図る：ⅰ）講義テーマに関する参考文献・資料のレファレンスを充実する、ⅱ）配布資料は講義に先立って提供する、ⅲ）多様な教育手法を活用する。

（改善内容）　ⅰ）とⅱ）は要望に沿って改善された。ⅲ）については上記ⅱ）に示された手法を導入したいと考えているが、経験不十分のためまだ実現されていない。この点に関して日本側の支援を依頼したい。

・企業実習に関する具体的な診断内容・作業方式・レポート構成などを事前の配布資料のなかで明らかにする。

（改善内容）　実習先候補の選定、それぞれとの交渉、実習先の確定等に時間がかかるため、事前配布資料のなかに明記することはできなかった。できるだけ事前に通知するという方向で改善を図っている。

② 改善による効果

本研修プログラムは、コンサルタント経験者を対象として、「生産管理」と「労務管理」の２つの実習プログラムを選択できるようになっているので、開始当初から参加者の能力向上度・満足度は高いものであった。前記①に示された措置によって、本研修プログラムによる能力向上度・満足度とも一段と高まったと考えられるが、大きな視点からみればこれらの改善はマイナーなものであり、その改善効果は定量的に表現できるほど大きいものではないと判断される。

全般的なレファレンスの改善、個別テーマに関するハンドアウト資料の充実などによって参加者には幅広い実践的な情報の入手が容易になった。また、実習企業での最高意思決定者との討議機会が拡充されたことによって、プレゼンテーション・説得能力の向上が図れた等の効果があったと推定されるが、定量評価はできていない。

③ 未解決の課題

最大の課題は、研修効果を高めるための多様な教育手法の導入であり、特に、ケーススタディとロールプレイング手法の導入である。本研修プログラムはシニアコンサルタントを対象とするものであり、これらの手法を通じて各参加者に自己の実践経験を自己評価できる機会を提供すると同時に、参加者がジュニアコンサルタント育成の手法としてこれらを活用できるようにする機会を提供することが望まれる。

ケーススタディとロールプレイング手法を導入するためには、一方においてモデル開発とインストラクター育成が必要であり、他方において、企業実習を含めて４週間という限られた期間のなかで、これら手法がどう取り入れられるか検討することが必要である。モデル開発とインストラクター育成には予算措置が必要であり、また、これらの手法を効果的に活用できるようにするためには研修期間の延長も検討課題となるであろう。このように考えると、1995年度で終了が予定されている現行プログラムの枠内で実施することは、きわめて困難であると判断される。

この問題は、1996年度以降、「上級経営診断」コースをどのように扱っていくか、また、中止か、継続か、発展させるかなど、第三国集団研修への支援方針との関連で今後検討されるべき課題であろう。

（4） 帰国後における研修成果の活用状況

本研修コースへの参加経験者（第１～３回）へのクエスチョネア結果によると、研修成果を日常業務で活用している人は31名中28名で91%に達する。主な活用方法としては、研修で得た知識・経験を関係者に指導したが57%、自分が直面する課題の解決に役立てたが36%となっており、両者で93%に達する。また、知識・経験の指導方法としては、研修コースないしはセミナーを通じて広く伝授したが35%、１対１で伝授したが27%、講義を通じて関係者に伝授したが24%となっており、この合計で86%に達している（資料１「ミニッツ」ＡＮＮＥＸ１-ｄ、ｅ参照）。

この結果からいえることは、参加者の大部分がシニアコンサルタントであることから、研修成果は、自分自身の問題解決に役立てる以上に、広く他の人の知識向上に活用されているということである。このことは本研修プログラムの目的に沿うものであり、途上国における経営コンサルタントの育成に広く貢献しているといえよう。

（5） 研修効果向上のために改善すべき課題

本研修プログラムの第１回から第４回までの通年応募比率は、定員に対し150%に達する高いものであり、大きなニーズが存在すると判断してよいだろう。また、前述のように、研修参加者から毎回提出されるコメントを反映して年々改善が重ねられてきており、研修担当者、研修員による評価も高い。研修で得られた成果は各国で活用され、広く積極的な普及活動が実施されている。全般的にみて、研修効果はきわめて高いと判断される。

改善すべき課題をあげるとすれば、２つの側面からのアプローチが必要であろう。ひとつは既存のフレームワークのなかでの改善課題であり、他のひとつは既存のフレームワークを超えて考えるべき改善課題である。

① 既存のフレームワークのなかでの改善課題

既存フレームワークのなかで改善できる課題として次の諸点があげられる。

ａ．研修参加候補者の応募範囲をできるだけ拡大することによって、研修参加者によるその後の普及・啓蒙活動の範囲がいっそう広がるよう配慮する。

ｂ．企業診断実習に関する詳細情報をできるだけ事前に通知することによって、参加者の事前準備を円滑にする。

ｃ．現在の研修コースは企業診断実習の終了とともに閉講となるが、閉講の前に企業診断実習のフィードバック・セッションを加える。

② 既存のフレームワークを超えて考えるべき改善課題

ａ．本研修コースの開始時から対象となっていた９カ国に加えて、1993年以降、新たにカンボディア、ラオスおよびヴィエトナムの３カ国が加えられた。しかしな

がら、各国の参加記録をみると、積極的に毎回参加してする国々、隔年程度に参加している国々、一度も参加していない国々に分類される。これは、各国の経済発展・産業振興レベル等を反映して、「上級経営コンサルタント」への需要には国ごとに格差があるためと考えられるであろう。本研修コースの開始以降の情勢変化を考慮して、対象国のグループ編成を検討すべき時期にきているといえよう。

b．1990年度から実施されてきた「経営診断」コースは1994年度に終了した。したがって、経営診断に関する研修プログラムは本コースだけとなった。この点と前記①の点を考慮すると、本研修コースのなかにいくつか選択できるコースを設定し、対象国のグループ編成と組み合わせた選択コースの設定を検討することが望ましい。

c．対象国は「基本経営診断」コース向けの国々（市場経済への移行諸国および低所得国）と「上級経営診断」コース向けの国々（中所得国に接近しつつある国々）に分類されよう。

「基本経営診断」コースは、1994年度に終了した「経営診断」コースをベースに開発することが可能である。あるいは、通商産業省の技術協力で開始された「生産性改善プログラム」によっても吸収可能であろう。

「上級経営診断」コースでは、現行の分野別専門化の方向（生産管理、人事管理）をさらに拡充していく方向と、多様な部門を包括して総合化をめざす方向（中小企業の業種別診断など）が考えられる。参加国のニーズを調査したうえで、研修プログラムの具体化を検討すべきであろう。

d．総合化の方向で研修プログラムを開発する場合には、多様な教育手法を取り入れることが必要であり、ケーススタディ、ロールプレイング等のモデルを開発し導入することが望まれる。訓練されたインストラクターの養成も重要な課題となる。この場合には、日本からの技術協力が不可欠であろう。

e．以上述べられたように、研修プログラムの多様化を図ることによってさまざまな発展段階にある国々の異なる研修ニーズに応えていくことが可能である。しかしながら、研修実施側の負担の軽減策を考慮することも必要であり、そのためには、最大のニーズを満たし得る特定コースを選択して継続的に実施していく方法と、複数のコースを選択可能としながら年ごとにコースを変えていく方法など、実施方法についてさらに検討していくことが必要であろう。

4-3 研修実施体制

（1） 業務運営

① 受入先の業務運営体制

ＮＰＢ側の直接担当部門 International Relations CenterではLow Hock Meng氏（Deputy Director）、Lee Kia Yoke氏（Deputy Director）、およびSandra Chan氏（International Relations Officer）の３名がコース運営に携わっている。Sandra Chan氏が実質的なコーディネーター的役割を果たしており、コース運営の全般的な業務、およびコース指導者や講師陣との業務調整も行っている。以下にＮＰＢ側の主要な業務運営の内容を記す。

a．General Information（G．I．）の作成

b．宿泊先手配：予算制（乗客１人当たり約100シンガポールドル）および立地を考慮し手配

c．航空券および空港送迎の手配

d．企業訪問のアレンジ（見学先企業、および実習先企業を毎回選定）

e．修了証書の作成

f．コースレポートと収支報告書の作成

g．その他

通常の第三国研修コースの場合、実施機関がG．I．を作成し、外交ルートを通じてG．I．の発送が行われる。各割当国からの応募および督促は外交ルート、およびＪＩＣＡ事務所が存在する国はＪＩＣＡ事務所ルートを通じて行われる。本コースの場合、ＮＰＢは応募勧奨および督促を各国の National Productivity Center に直接行っており、こうした実施機関側の努力が本コースの高い応募率に大きく貢献している。

② 関係省庁の支援

ＮＰＢは現在シンガポール商工省管轄であるものの、ＮＰＢ自体が官庁であることから、商工省からは特段に本コース実施にあたって支援は受けていない。省庁からの支援としてあえて述べるのであれば、シンガポール外務省からの財政的支援であろう。

（2） コース運営体制

① コース指導者等

本コースの運営にかかわっている人材は、大きく分けてコース指導者、日本人専門家、スーパーバイザー、および講師である。以下それぞれの役割などについて述べる。

a．コース指導者

コースカリキュラムは本コースが開始した1991年度に、当時シンガポールに派遣

されていた和田長期専門家が作成した。コース実施２回目以降はＮＰＢの Productivity Induction Center および Management Guidance Center の Director であるDanny Lam氏が中心となり、カリキュラム策定業務および講師を担当している。

ｂ．日本人専門家

１回目は前記長期専門家が、２回目以降はコース期間中のみ日本から短期専門家が派遣されている。１回目と２回目は日本人専門家が直接講義を担当していたが、３回目以降はコース第３週目および第４週目に行われる企業内実習の総合的指導を行うことを目的として派遣されている。

ｃ．スーパーバイザー

本コースは、全体の４週間のうち、第２週目以降ＰＭ(Productivity Management：生産管理）とＨＲＭ（Human Resources Management：労務管理）に分かれて行われるため、それぞれのグループにスーパーバイザー（兼講師）が配置される。彼らの主な任務は企業内実習の研修員に対する直接の指導であり、日本の研修でいうコースリーダー、および通訳業務を除いたコーディネーター(研修監理員)的な存在である。スーパーバイザーの主なＴ／Ｒ（Terms of Reference）は次のとおり。

ⅰ　実習先企業および研修員との連絡調整業務

ⅱ　企業内実習時の研修員技術的指導

ⅲ　研修員による実習先企業へのプレゼンテーションおよびレポート作成準備の指導

ⅳ　各種ロジスティック業務（企業訪問時のバス運行確認、企業内実習および夜間討議の研修員出欠確認、各種研修用備品の管理等）

ｄ．講師

本コースの講義を担当するＮＰＢ内外の講師陣は、各人とも高い英語力はもちろん、本コース指導に必要とされる専門的知識・経験を兼ね備えた人材であったと判断できる。講師の大半は修士号以上、もしくは公認会計士（Certified Public Accountant：ＣＰＡ）や経営診断士（Certified Management Consultant）の資格を有している。

表４が示すように、本コースには内部講師（ＮＰＢ職員）、外部講師（民間コンサルティング会社所属等）をあわせ、４回目までに延べ30名の講師が携わってきた。ここで特記すべき点は“Associate Consultant/Trainer with ＮＰＢ”という役職の人材が４年間で全体の約３割の講師、もしくはスーパーバイザーとして担当していることである。“Associate Consultant/Trainer with ＮＰＢ”とは、元ＮＰＢ職員であり、現在他の組織に所属している者である。

表４　「上級経営診断」1991～1994年度実施までの内部・外部講師人数

	全講師数	うち内部講師（ＮＰＢ職員）	うち外部講師	うち Associate Consultant
1991年度（１回目）	9	7	1	1
1992年度（２回目）	9	1	5	3
1993年度（３回目）	6	3	1	2
1994年度（４回目）	6	4	0	2
４年間累計	30	15	7	8

※日本人専門家は除く

② 研修施設

本コースの前半はＮＰＢで行われるが、後半は、昼間（９～17時）が実習先の企業で、夜間（19～22時）は宿泊先ホテルの会議室でそれぞれ実習、および実習についての討議が行われる。ＮＰＢの施設は視聴覚機材が完備された28のセミナールームをはじめ、オンライン化された図書館（生産性関連の書物はシンガポールの蔵書数）、視聴覚教材作成用スタジオ、500名収容可能な講堂、食堂等申し分ないものである。実習先企業および夜間討議が行われるホテルでは、ＰＭとＨＲＭ各グループ用に会議室が用意された。

（３） 研修実施体制

① 研修機関選定理由

コース後半に約２週間行われる企業内実習の企業は、ＰＭ、ＨＲＭ各グループ用に毎年２社選定される。本コースの企業内研修はいわゆる通常の「見学」的なものとは大きく異なるため、企業の選定はかなり入念に行われるようである。製造業であること、地元密着型の中小企業であること、および従前からＮＰＢと関係がある企業などが毎年選定基準となっている。

② 研修実施経費

本コースの研修実施経費は1991年度（１回目）から1993年度（３回目）までそれぞれ14万5135ＳＳ、13万2443ＳＳ、13万2683ＳＳであった。１～３回目合計の41万262ＳＳは全額日本側が負担した。1994年度以降実施されるシンガポール第三国研修は日本・シンガポールパートナーシッププログラム(Japan Singapore Partnership Programme：ＪＳＰＰ）に基づいて負担することが２国間で合意されたため、本コース1994年度（４回目）実施以降は双方で全体経費の50%をそれぞれ負担する。

（注）　ＳＳ＝シンガポールドル

4-4 自立発展の見通し

(1) 物的・技術的自立発展の見通し

ＮＰＢの研修施設は、1980年代におけるProductivity Development Movement(ＰＤＭ)の一環として実施されたプロジェクト方式技術協力によって完成されたものである。その後、しっかりとした維持管理が行われ、さらに一部の施設が拡充されるなど、物的施設は良好な状態にある。技術的な面からみても、ＮＰＢは着実に前進している。ＪＩＣＡによる第三国集団研修事業に加え、次のようないくつかの研修プログラムを実施している。

① Asian Productivity Organization(ＡＰＯ)のメンバーとして域内の研修プログラムの一部を担当している。

② 複数の二国間援助機関からの依頼に応じて域内各国に対する生産性向上研修を代行している。

③ 通商産業省との協力事業としてヴィエトナムを中心とする生産性向上研修を開始した。

④ 国内事業として、各種の技能研修、生産性向上研修を実施している。

以上の結果から、物的・技術的自立発展の見通しはきわめて高いと判断される。

(2) 組織的自立発展の見通し

ＮＰＢは、従来内部に抱えていたコンサルタントおよびインストラクターを外部に移し、契約雇用制度によって必要に応じ外部から調達する方式に切り替えてきた。このような措置によって総職員数は約300名にまで削減された。職員は主に生産性向上運動の組織化、セミナー等研修事業の企画・立案、メンバー企業に対する情報サービス・コンサルテーションの提供に従事している。組織は非常に簡素化され、効率を重視した運営をめざしている。

現在、シンガポール政府はＮＰＢを他の組織と合併させ、機能のいっそうの充実を図るとともに、財政的自立性を高めようとしている。合併対象としてEconomic Development Board（ＥＤＢ）があげられている。最近、従来のＮＰＢのトップが交代し、新たなトップとしてＥＤＢのナンバー２が就任した。この合併が実現されると、新たな組織は800名規模となり、経済・開発・産業分野をカバーすることになる。組織的には、一段と強化される方向にあり、組織的自立発展性は高いと判断できる。

(3) 財務的自立発展の見通し

シンガポール政府は、政府中枢部（本省）を除いて、できるだけ多くの政府機関の財務的自立をめざして行政改革に取り組んでいる。その一環として、各種委員会(Economic Development Board, National Productivity Board, Trade Board 等）の財務的自立度

の向上がひとつの目標とされている。現在、ＮＰＢの経費総額の50%はＮＰＢの諸活動によって賄われており、残り50%が政府予算によって賄われている。当面の目標として、独自の活動による調達分を60%に引き上げ、政府予算への依存度を40%に引き下げる方向で努力が続けられている。

ＮＰＢの中心となる財務基盤はメンバー企業による貢献（会費等）であり、その他はセミナー開催、コンサルテーション、図書出版等からの収入である。これら収入源の拡充を図ることによって政府への依存度を引き下げる努力が続けられているが、ＮＰＢには、当然ながら、普及・啓蒙活動、国際協力など公的な役割も期待されており、財務的な完全自立を期待することは無理であろう。他機関との合併によって新たな組織の財務状況がどうなるかについてはまったく未知であるが、ＮＰＢが担当する部門に限れば、完全自立が困難な傾向は将来とも継続するものと予想される。

（4） その他管理運営上の制約要因

シンガポールの１人当たり国民総生産は1万2890ＵＳドル（1991年）に達し、すでに高所得国レベルに至っている。しかしながら、人口規模は約280万人という小国であり、総枠としての国家財政規模は小さく、国際協力に振り向けられる予算規模も限られる。財政規模の制約およびシンガポールが有する優位性を考慮して、シンガポール政府は人的資源開発を国際協力における重点分野として位置づけ、この分野における幅広いプログラムの実施を進めようとしている。

現在実施されている「上級経営診断」コースだけを取り上げてみれば、ＮＰＢの財務体質の改善が進められていることもあり、本コースの実施による財務的負担感は低下しているであろう。しかし、シンガポールの人的資源開発における国際協力全般という広い視点で考えると、財政負担はしだいに高まっていくものと考えられる。多くの研修プログラムのなかでも、本研修コースはアジア・大洋州地域の人材育成に著しく貢献しており、継続してリカレントコストの一部を分担支援することは有意義であると判断される。

上記視点に加えて、シンガポールで実施されている第三国集団研修は、同様の研修コースが日本で実施された場合に比べ、経費節約および運営効率の面でわが国に大きなメリットをもたらしている点も考慮されるべきであろう。経費面では、シンガポールのほうが日本より全般的に低く、そのうえ、1994年度から総経費の50%をシンガポール側が負担しているので、日本側の経費負担は一段と低下した。運営効率の面では、シンガポールでは英語が共通して使用できるメリットが大きい。企業診断実習を日本で実施する場合には日本語の壁は大きく、コンサルテーションに必要とされるコミュニケーションが妨げられる、通訳による時間損失によって研修期間の延長も必要になる等の問題が発

生することになろう。

シンガポールにおける研修のメリットは各国が認めているところであり、カナダ、オーストラリア、ドイツ、フランス、韓国などの、各国の研修プログラムの一部を自国で実施する代わりに、シンガポールに委託して実施している。シンガポールにおける研修プログラムの実施については、第三国集団研修という日本が提供する援助の視点にとどまらず、日本の援助資金の効率的活用という視点をも含めて検討することが必要であろう。

第５章　総括

5-1　評価の総括

（1）　本研修コースはアジア・大洋州諸国のニーズにかなったものであり、適切なコースであったと判断される。しかし、その後、インドシナ三国の新たな参加、対象諸国における経済的格差の拡大、「経営診断」コースの終了などによってニーズの再確認が必要となっている。

（2）　本研修コースの目標達成度は高いと判断できる。大部分の参加者が本コースを通じて得られた成果に満足しているとともに、帰国後、習得した知識・経験の普及に積極的に努めている。

（3）　本研修コースの計画内容は妥当であったと判断できる。定員に対して応募者数が多く、かなりの希望者が参加できなかったが、企業診断実習による研修成果を高めるためには16名という限られた定員の設定は適切であった。カリキュラム、教材、講師などＮＰＢ側の体制も満足できるものであった。

（4）　本研修コースの研修実施体制はそれぞれの関係機関がそれぞれの責任をまっとうしており、満足できるものであった。各年度の実施結果をレビューすることによって翌年度コースの改善を実現してきたことは高く評価できる。

（5）　本研修コースの物的、技術的、組織的、財務的な側面からの自立発展性も確実に向上していると判断される。ただし、シンガポールが実施している人的資源開発分野における国際協力にはさらなる改善余地が残されており、第三国協力の継続は必要と判断できる。

5-2　提言

（1）　本研修コースの改善策については、４-２-(５)「研修効果向上のために改善すべき課題」に示されたとおりであり、「既存のフレームワークのなかでの改善課題」と「既存のフレームワークを超えて考えるべき改善課題」とに二分して検討することが必要である。

（2）　「既存のフレームワークのなかでの改善課題」については、1995年度における研修コース（最終回）に反映されることが望ましい。

（3）　「既存のフレームワークを超えて考えるべき改善課題」については、1996年度以降の研修コースに反映されることが望ましい。

（4）　その前提として、対象とする第三国の研修ニーズを的確に把握することが必要であり、そのために、シンガポールと合同調査団を編成して、1995年度中に現地調査

を実施し、実績評価とニーズの把握に努めることが望ましい。

（5） 合同調査の結果を踏まえて、対象国とコースニーズのクロス分析を実施し、対象国・研修コース・年度別実施計画を検討し、現在の需要によりよく合致する研修プログラムの策定が望まれる。

資　　料

1 ミニッツ

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN THE JAPANESE EVALUATION TEAM AND THE NPB TEAM ON THE THIRD COUNTRY TRAINING PROGRAM OF "ADVANCED MANAGEMENT CONSULTANCY"

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Nobuhiro Koyama, visited Singapore from March 7 to March 15, 1995 for the purpose of evaluating the training course of "Advanced Management Consultancy" at the Singapore National Productivity Board (hereinafter referred to as "NPB") under the Third Country Training Program of JICA which has been carried out since the Japanese fiscal year (hereinafter referred to as "the JFY") 1991.

During its stay in Singapore, the Team had a series of meetings with the representatives of NPB with respect to the progress and achievement of the course.

As a result of the meetings, both parties shared the view that the course had contributed to the development of knowledge, skills and experiences in the field of management consultancy among Asian and Pacific countries.

During the meetings, NPB requested the extension of the course under the Third Country Training Program of JICA. The Team promised to convey the request to the authorities concerned of the Government of Japan.

A List of Attendants to the Meetings is attached as APPENDIX I, A Summary Report of the Meetings as APPENDIX II, and NPB's Request for Extension of the Course as APPENDIX III.

Singapore, March 15, 1995

Mr. Nobuhiro Koyama Head of the Japanese Evaluation Team, Japan International Cooperation Agency (JICA)	Mr. Freddy Soon Divisional Director and Head of NPB Team, National Productivity Board Singapore

APPENDIX I : LIST OF ATTENDANTS

APPENDIX II : SUMMARY REPORT OF MEETINGS

1. Background
2. Review and Education of the Course Needs and Participants
3. Review and Evaluation of Course Implementation
4. Review and Education of Course Management
5. Suggestions for Possible Future Framework of the Course

APPENDIX III : REQUEST FOR EXTENSION

APPENDIX I LIST OF ATTENDANTS

Japanese Side (JICA):

(1) Evaluation Team

Mr. Nobuhiro Koyama.....Head of Japanese Evaluation Mission

Mr. Masatoshi Takahashi.....Member of Japanese Evaluation Mission

Ms. Aki Matsunaga.....Member of Japanese Evaluation Mission

(2) JICA Singapore Office

Mr. Shinichi Ishihara.....Assistant Resident Representative

Singaporean Side (NPB):

Mr. Freddy Soon.....Divisional Director, Head of NPB Team

Mr. Low Hock Meng.....Director, International Relations Center

Mr. Lee Kia Yoke.....Deputy Director, International Relations Center

Ms. Sandra Chan.....International Relations Officer, International Relations Center

APPENDIX II SUMMARY REPORT OF MEETINGS

1. Background

1.1 The purpose of the "Advanced Management Consultancy" training course is to equip participants from Asia - Pacific countries with specialized consulting techniques and skills necessary to help them in their advanced consulting work.

1.2 The Course was initiated by NPB in JFY 1991 under the Third Country Training Program in collaboration with the Government of Japan through JICA based on the Record of Discussions signed on October 11, 1991. The Course will continue up to the JFY 1995.

1.3 The Course has been conducted once a year for the period of four (4) weeks in the past four (4) years by NPB under technical cooperation scheme of the Government of Japan.

1.4 The Course designed for growing senior consultants has been focusing on practical consulting knowledge, skills and experiences through specialization in "Human Resource Development" and "Production Management".

1.5 The aim of the Course differs from that of the "Management Consultancy" training course which focused on offering basic management consulting principles and practices. The latter course was terminated in JFY 1994.

1.6 The Team was dispatched to Singapore to review and evaluate the overall performance of the Course in close collaboration with NPB on the occasion that the "Management Consultancy" training course was terminated and that the "Advanced Management Consultancy" training course has one more year to be implemented.

2. Review and Evaluation of the Course Needs and Participants

2.1 Needs for the Course is judged high in view of the answers obtained by the questionnaire survey to ex-participants and the number of applicants to the Course in the past. (ANNEX 1, ANNEX 3)

2.2 Among the twelve participant countries, Indonesia, Malaysia, Nepal, the Philippines, Sri Lanka and Thailand sent participants to the Course every year. These countries are estimated to have pressing needs to develop capable consultants to support management modernization in each country. (ANNEX 3)

2.3 Cambodia, Laos and Viet Nam have been entitled to participate in the Course since 1993. These three countries seem to have different interest in the Course in view of their participation record: (1) Viet Nam participated every year; (2) Cambodia started to participate in JFY 1994; and (3) Laos has yet to participate in the Course.

2.4 The above analysis suggests that while general needs for the Course are substantially high, the needs have been diversifying mainly because of the different economic performance of each country and the new inclusion of the three Indochina countries.

2.5 Sixteen (16) participants were accepted annually from invited countries during the four years. The total number amounted to sixty-four (64) participants. Most of the participants had enough qualification to participate in the Course generally with high level of education. Most of them came from government agencies and affiliates directly related to industrial development and productivity improvement in each country. (ANNEX 4)

2.6 Some of the participants had insufficient English proficiency to actively participate in the consultation practices. However, it was a discovery that, through the consultation practices, good team spirit was fostered to fully involve them into the team job. There was no adverse effect caused by these participants.

2.7 It would be better if applicants to the Course are recruited on a wider basis in each country. Expanding the base would enable a better spread of management consultancy know-how.

2.8 According to the questionnaire survey to ex-participants, 93% of them replied that they have been utilizing the management consulting know-how acquired through the Course on their daily consulting work. This suggests that the original purpose of the Course has been achieved to a considerable extent.

3. Review and Evaluation of Course Implementation (ANNEX 2)

3.1 Duration: The Course is designed to have a four (4) week duration. According to the questionnaire survey to ex-participants, most of them replied that the duration was appropriate in view of training intensiveness and their possible absence in their home country. Some participants felt that additional time could be built in to incorporate more analytical method training and feedback on field practices.

3.2 Curriculum: The four (4) weeks are divided into three parts: one week for review of management consulting principles; one week for learning analytical methods; and two weeks for consultation practices. From the second week onward, participants are grouped into two groups of "Human Resource Development" and "Production Management" courses. Running two kind of courses at a time has put a rather heavy burden on instructors and staff of NPB; although they have managed to do so with the support of the Japanese expert.

3.3 Instructors: NPB has made its best efforts to find most appropriate instructors internally or externally for the two groups. Results of the questionnaire survey to the ex-participants suggested that they were fully competent as instructors including both theoretical and practical consulting skills. (ANNEX 5)

3.4 Japanese Expert: Short term Japanese experts have been assigned to the Course especially for the two week consultation practices. The total number amounted to four (4) persons in the past four yers. NPB highly appreciated their assistance to develop Singaporean instructors as much as possible. NPB considers this type of assistance critical to the successful implementation of the Course in the future. (ANNEX 6)

3.5 Training Materials: Training materials have been revised year after year reflecting the ideas suggested by ex-participants as well as the Course reports produced by instructors. They included text books, theme papers, handouts and the like. In order to make every content more understandable to participants, audio visual equipment were effectively introduced and utilized.

3.6 Training Facilities: NPB has provided whatever training facilities and equipment needed for the successful implementation of the Course including lecture and work rooms, library, audio visual equipment, computers and so on. The Team confirmed through observation that training facilities as well as supporting systems for participants to use them are really excellent.

3.7 Field Practice Companies: Companies for consultation practices, usually local, have been selected among the client companies of NPB. The criteria for selection emphasizes the type of business, size of company, and good relationship with NPB. By attending the presentation sessions to the companies, the Team was convinced that the selection was satisfactory, especially in terms of their attentive cooperation and their enthusiastic attitude for management improvement.

3.8 Accommodation: Due to the increase in hotel room rates in Singapore, NPB was financially forced to relocate accommodations for participants to the suburbs away from the city center. This caused some inconvenience to the participants especially during the period of consultation practices when their work extended well into midnight. The increase in hotel room rates is likely to

continue for some time.

4. Review and Evaluation of Course Management

4.1 Through its discussions with the participants as well as its attendance at the closing ceremony, the Team was satisfied with the positive response from all the participants. They were all grateful to the Course management carried out by NPB.

4.2 NPB had successfully completed the "Management Consultancy" training course terminated in JFY 1994. In addition, the Team was convinced through its repeated discussions with NPB that NPB had endeavored, to its maximum possible extent, to comply with the requirements stipulated in the yearly Minutes of Meetings (M/Ms) on the Course agreed between the Resident Representative of JICA Singapore Office and the Authorities concerned of the Government of Singapore.

4.3 The total operational costs borne by JICA from JFY 1991 to 1993 amounted to about 411 thousand Singapore dollars, and 85 thousand Singapore dollars are estimated for JFY 1994. The Government of Singapore has taken budgetary measures to bear the training expenses necessary for conducting the Course besides those invitation expenses financed by the Government of Japan. In the fourth run of the Course in JFY 1994, 50% of the total cost was borne by the Government of Singapore in accordance with the agreement in the JSPP. (ANNEX 7)

5. Suggestions for Possible Future Framework of the Course

Based on the overall evaluation of the "Advanced Management Consultancy" course, both parties agreed that the intended purpose of the Course had successfully and satisfactorily been achieved up to now. However, at the same time, they shared the same view that the course needs some modifications in the future to make it more suitable for the

changing circumstances since the year 1991 when the course was organized under a five year training scheme. Major changes since 1991 are enumerated as follows:

(1) The number of participant countries has increased mainly due to the new participation of Indochina countries including Cambodia, Laos and Viet Nam which seemingly have rather different requirements for management consultancy training in comparison with those of other countries. Their primary concern at present would be to acquire basic management principles and practices prevailing in the countries of market economy.

(2) Economic performance of the participant countries in the past years has diversified: some countries achieved remarkably high economic growth while some grew at a slower pace. This difference in performance, coupled with the factor mentioned in (1) above, has resulted in diversified requirements for the coverage and level of management consultancy training.

(3) The "Management Consultancy" training program which was designed to satisfy basic management knowledge and skills was terminated in 1994 as originally planned. Accordingly, the ongoing "Advanced Management Consultancy" training program is, from now on, the only one program that is expected to accommodate the diversifying requirements for management consultancy training.

(4) Training capability of NPB has progressed substantially through the repeated experiences of implementing "Management Consultancy" and "Advanced Management Consultancy" training programs. NPB has acquired, to some extent, the ability to offer more sophisticated training programs tailored for each kind of management training requirements. NPB's position is reflected in the "Request for Extension" (APPENDIX III).

Based on the above recognition, both parties discussed some possible ways of better satisfying the diversifying training needs of the participant countries as well as capitalising the enhanced training capability of NPB. The possibilities suggested are as follows:

(1) Regrouping of participant countries: Due to the factors mentioned in (1) and (2) above, twelve participant countries at present could be regrouped into two groups. The first group could be those that need basic principles and practices of modern management while the second group could be those that need more sophisticated application of analytical and developmental management techniques.

(2) Basic management consultancy training course: The first group could be possible participants for this course. The details of this course could be developed as a rule on a basis of the experiences of "Management Consultancy" program which was terminated in JFY 1994.

(3) Advanced course for specialization: The second group could be possible participants for this course. The details of this course could be identical as a rule with the ongoing "Advanced Management Consultancy" program. However, some modification would be needed in terms of the fields of specialization. Main points to be reviewed would be (a) appropriateness of the ongoing two areas of specialization, namely, "Human Resource Management" and "Productivity Management", and (b) possible inclusion of other new fields of specialization, such as marketing, financial management and quality management.

(4) Advanced course for integration: The second group could be possible participants for this course. This course aims to make training participants more familiar with actual application of basic management principles and practices in an integrated way. Instead of specializing into some specific field of management, this course covers such broader scope as

factory management, distribution management and office management in small-and-medium sized enterprises. In this case, NPB needs technical assistance from the Japanese side with an emphasis on the methods and materials for organizing case studies and work shops.

(5) Alternate implementation of the three courses: Budgetary and human resource constraints of the Singaporean side limits the full-fledged implementation of the above three courses in one year. It would be a plausible way to implement these courses alternately year by year, coupled with the suggested regrouping of participant countries where necessary.

APPENDIX III Request for Extension

1. Since the introduction of the programme, the environment and needs of the targetted countries have changed. The number of countries targetted has also increased with Laos, Vietnam and Cambodia in the list. At the same time, the economic growth of targetted countries as a whole has speeded up; some at a faster pace than others.

2. Having conducted nine runs of the consultancy courses under the TCTP, five for basic management consultancy and four for the advanced management consultancy, NPB observed that some countries may find a general course in management consultancy appropriate while others may require specialization in certain consultancy fields akin to their level of economic growth.

3. NPB also observed that the need to develop trained management consultants in targetted countries has grown so as to keep pace with economic development and modernisation. As such, the NPB would like to request for an extension of the TCTP in management consultancy with flexibility for variations in future course offerings. This takes into account the diversifying needs of different countries.

4. Although NPB has progressed in its training capability from its experience in conducting the courses, NPB would still require Japanese assistance to develop content and expertise in new areas of specialisation which may form the variations for future courses.

5. The extension of the TCTP in management consultancy would also call for continued funding from JICA.

Prepared by : The NPB Team

LIST OF ANNEXES

RESULTS OF QUESTIONNAIRE SURVEY TO EX-PARTICIPANTS

1. COURSE NEEDS

(1) Do you think the course is useful for your country considering the present situation of this field?

	1991	1992	1993	Total
(1) Useful	6	12	13	31 (100%)
(2) Too advanced				(%)
(3) Too elementary				(%)
(4) Not met				(%)
(5) Others				(%)

(2) Do you hope to attend another training at an advanced level in the future?

	1991	1992	1993	Total
(1) Yes	5	12	12	29 (93%)
(2) No	1		1	1 (7%)
(3) No reply				(%)

2. OBJECTIVES

(1) What was your main purpose of attending the Course?
(Plural Answer Question)

	1991	1992	1993	Total
(1) To gain a general knowledge of the field	4	9	8	21 (42 %)
(2) To gain knowledge of the country implementing the course	3	4	4	11 (22 %)
(3) To study the knowledge gained by Japanese		4	5	9 (18 %)
(4) To exchange views with participants from other countries		2	5	7 (14 %)
(5) To go abroad		1	1	2 (4 %)
(6) Others				(0 %)

3. ATTAINMENT

(1) To what extent did you acquire new knowledge through the Course?

	1991	1992	1993	Total
(1) Very much		1	1	2 (6%)
(2) Quite much	3	7	5	15 (49%)
(3) Somewhat much	3	4	5	12 (39%)
(4) Somewhat little			1	1 (3%)
(5) Not at all				(0%)
(6) No reply			1	1 (3%)

(2) To what extent did you improve your techniques through the Course?

	1991	1992	1993	Total
(1) Very much	1	2	2	5 (16%)
(2) Quite much	4	6	6	16 (52%)
(3) Somewhat much	1	4	3	8 (26%)
(4) Somewhat little			1	1 (3%)
(5) Not at all				(0 %)
(6) No reply			1	1 (3 %)

(3) To what extent did you change your attitude/or way of thinking towards your duties through the Course?

	1991	1992	1993	Total
(1) Very much	1	3		4 (13%)
(2) Quite much	5	3	8	16 (52%)
(3) Somewhat much		6	3	9 (29%)
(4) Somewhat little			1	1 (3%)
(5) Not at all				(0 %)
(6) No reply			1	1 (3 %)

4. UTILIZATION AND SPREAD

(1) To what extent did you utilize the knowledge, techniques and experiences acquired during the course in your job?

	1991	1992	1993	Total
(1) Very much	1	3	3	7 (23%)
(2) Quite much	3	5	7	15 (49%)
(3) Somewhat much	1	4	1	6 (19%)
(4) Somewhat little			2	2 (6%)
(5) Not at all				(0%)
(6) No reply	1			1 (3%)

(2) How have you utilized the knowledge, techniques and experience you accquired during the course in your own job? (Plural Anwer Question)

	1991	1992	1993	Total
(1) Solving technical problems	2	5	8	15 (36%)
(2) Imparting to others who could benefit	4	11	9	24 (57%)
(3) Others	1	1		2 (5%)
(4) No reply	1			1 (2%)

(3) To what extent did you spread the knowledge, techniques and experience acquired in the course?

	1991	1992	1993	Total
(1) Very much	2		3	5 (16%)
(2) Quite much	2	8	6	16 (52%)
(3) Somewhat much	1	3	3	7 (23%)
(4) Somewhat little		1	1	2 (6%)
(5) Not at all				(0%)
(6) No reply	1			1 (3%)

(4) How did you spread the knowledge and tecchniques acquired in the Course? (Plural Answer Question)

	1991	1992	1993	Total
(1)Informing Colleagues	2	5	7	14 (27%)
(2) Giving Lectures	3	3	6	12 (24%)
(3)Giving Training Course and Seminar	4	9	5	18 (35%)
(4)Producing publication				(0%)
(5) Others		2	5	7 (14%)

ANNEX 2-a

COMMENTS FROM QUESTIONNAIRE SURVEY TO EX-PARTICIPANTS

A.How have you spread the knowledge and techniques acquired by the course?

1. Carried out TNA with my colleagues.(1993,Brunei)
2. Extension work--advising entrepreneurs in the application of IE techniques in their day to day activities.

B.Obstacles in utilizing/spreading the knowledge and techniques acquired by the course?

1. The knowledge gained from the course is useful for me, but to spread and utilize the knowledge is limited, because my office rarely works directly with enterprises.(1993, Vietnam)

C.Comments on how to improve the course programme in the future:

1. The course should be made one week longer for more time to study the company.
2. More practical examples would be better.(Singapore,1993)
3. Productivity improvement and how they have been implemented in both developed and developing countries. (Fiji,1993)
4. Need more time for field practice--at least into the initial stages of implementation. Include feedback regarding the participants' performance for self-learning purposes.(Philippines,1993)
5. Better choice of participants--some do not contribute to group work. (Philippines,1993)
6. In-plant studies should provide opportunity for participants to address company-wide management problems/issues. Shop floor problems may be the subject in the basic courses.(Philippines,1993)
7. Plant visits and in-plant exercises should be increased to give participants comparative view of IE techniques applications.
8. More lectures from the Japanese expert.(Malaysia,1993)
9. Field training should be added with meeting staff of the company, to know the managerial process better and to be able to discuss together. (Indonesia,1992)
10. Sufficient lead time for pre-departure procedural preparations after the acceptance of nominations. Tour and sight seeing arrangement.

(Nepal,1992)

11. More plant/factory visits, hands-on-training and attachments. (Singapore,1992)
12. Team building sessions are needed to foster closer relationships among participants even beyond the training. Classmates from other countries can be an important network for the participants. Course should be reviewed such that it can have a clearer focus (not just an array of productivity tools and techniques, but a focus on a certain field considering that this is an advanced course).(Philippines,1993)
13. More time to be allocated to in-plant practice.(Sri Lanka,1993)
14. At the end of the course, the submitted paper should be examined by the expert.(Thailand,1992)
15. The examples in the lecture should relate to public sector organisations. The field study should also cover public sector organisations. (Brunei,1992)
16. The course should include practice on developing corporate strategy and aligning HRD strategy to meet the objective and goals of organisation. (Fiji,1992)

D.Other specific subjects of interest:

1. "Japanese technique negotiation" in sales or marketing purpose (Indonesia, 1992)
2. Research on management philosophies. (Singapore,1992)
3. Urban management, strategic planning. (Philippines,1992)
4. Industrial engineering related subjects.(Sri Lanka, 1992)
5. Productivity Improvement, Human Resources Management, Internal Organisation Improvement.(Thailand,1992)
6. Management Information Systems (especially production information System). (Thailand,1992)
7. Action learning.(Brunei,1992)
8. A course in strategic Human Resources Management.(Fiji,1992)
9. TQC/TQM, motivation/negotiation skills, project management.(Singapore, 1992)
10. Privitised management of institution reforms, restructure, re-organisation of staff, assets towards productivity.(Sri Lanka, 1992)
11. Human resource planning, strategic planning, risk management. (Indonesia, 1992)
12. Quality assurance. (Thailand, 1992)

13. Supervision techniques, public speaking. (Thailand, 1993)
14. Organisation re-engineering.(Singapore, 1993)
15. Short-term research papers on new techniques of consulting. (Sri Lanka, 1993)
16. Bench-marking studies. I.E., Production management.(Singapore,1993)
17. HRM.(Philippines,1993)
18. More advanced management consultancy--focusing on corporate level/ company level management problems/issues.(Philippines,1993)
19. Time management.(Philippines,1993)
20. TQM/TQC, practical experience on OJT i.e. plant attachment. (Malaysia, 1993)
21. Instructional design for training, designing the curriculum and methodology training.(Indonesia,1993)

ANNEX 3

COMPARISON OF APPLICANTS AND PARTICIPANTS

A: The number of applicants B: The number of participants	TOTAL		1991		1992		1993		1994	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
BANGLADESH	3	0	0	0	1	0	2	0	0	0
BRUNEI DARUSALAAM	4	2	0	0	4	2	0	0	0	0
CAMBODIA	3	2	-	-	-	-	-	-	3	2
FIJI	4	4	0	0	2	2	1	1	1	1
INDONESIA	18	11	9	4	4	3	1	1	4	3
LAOS	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
MALAYSIA	13	8	6	3	3	1	2	2	2	2
NEPAL	9	5	1	1	3	1	2	2	3	1
PHILIPPINES	19	13	4	3	3	3	7	4	5	3
SRI LANKA	10	6	2	2	1	1	3	2	4	1
THAILAND	10	10	3	3	3	3	2	2	2	2
VIETNAM	3	3	-	-	-	-	2	2	1	1
SUBTOTAL	96	64	25	16	24	16	22	16	25	16
SINGAPORE	14	12	2	2	1	1	5	5	6	4
TOTAL	110	76	27	18	25	17	27	21	31	20

* Singapore participants were admitted on the basis of self-sponsorship.

TRAINING PERIOD

1st JFY-1991 February 17, 1992 - March 17, 1992
2nd JFY-1992 February 1, 1992 - February 27, 1993
3rd JFY-1993 Febraury 14, 1993 - March 12, 1994
4th JFY-1994 February 13, 1994 - March 11, 1995

LIST OF PARTICIPANTS

ANNEX 4-a

JFY 1991

	NAME	DESIGNATION	ORGANIZATION	COUNTRY
1	Mr. Subramaniam Sivaloganathan	Managing Consultant	National Institute of Business Management	Sri Lanka
2	Mr. Wimala Tissa Weerakoon	Director	National Institute of Plantation Management	Sri Lanka
3	Mr. Haji Mustafa Bin Haji Hashim	Consultant	National Productivity Corporation Sabah	Malaysia
4	Mr. Choong Loo Kong	Regional Head	National Productivity Corporation Penang	Malaysia
5	Mr. Lee Kok Leong	Deputy Director	National Productivity Corporation	Malaysia
6	Mr. Saroli Halawa	Senior Consultant	National Productivity Centre	Indonesia
7	Mr. Henry Surbakti	Senior Consultant	Jakarta Regional Office of NPC	Indonesia
8	Mr. Emon Sukama	Technical Director	Perum Percetakan Uang RI	Indonesia
9	Mr. Abdul Rochim	Chief of Planning Bureau	Ida Bagus Putu Sarga	Indonesia
10	Mr. Durga Bahadur Shrestha	Under Secretary	Ministry of Industry	Nepal
11	Mr. Angel T. Mendoza	Associate Project Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
12	Ms. Imelda Francisca P. Tioseco	Project Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
13	Mr. Samuel C. Rosal	Associate Project Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
14	Ms. Supatra Duangpatra	Chief of Management Consultancy Sub-division	Thailand Management Development & Productivity Centre	Thailand
15	Mr. Chumnan Ratanakorn	Chief of Training & Development Programme	The Association of QC Headquarter	Thailand
16	Mr. Pracha Klinklao	Training Officer	Thailand Management Development & Productivitiy Centre	Thailand
17	Mr. Ong Chong Beng	Consultant	Enterprise Promotion Centres Pte Ltd	Singapore
18	Mr. Ong Kin Wee	Asst Project Head	National Productive Board	Singapore

LIST OF PARTICIPANTS

ANNEX 4-b

JFY 1992

	NAME	DESIGNATION	ORGANIZATION	COUNTRY
1	Mr. Haji Junaidi Bin Haji Omar	Training Officer	Civil Service Instutute	Brunei
2	Mrs. Hajah Hindun Dato Haji Noordin	Senior Establishment Officer	Establishment Department	Brunei
3	Mr. Narendra Prasad	Chief Training Officer	Fiji National Training Council	Fiji
4	Mr. Bhakta Naiker	Training Manager	Fiji Electricity Authority	Fiji
5	Mr. Christian Kereh	Senior Management Trainer/Consultant	Head of Palu Regional Office of NPC	Indonesia
6	Mr. Darma Wiriadinata	Senior Consultant	University of Indonesia	Indonesia
7	Mr. Jarmansjah Jusuf	Instructor	Indonesia Export Training Centre	Indonesia
8	Mr. Kamarul Zaman Bin Haji Mohd Sa	Senior Assistant Manager	Telecom Training Centre	Malaysia
9	Mr. Diamond Kishore Karki	Chief Officer	Economic Services Centre	Nepal
10	Ms. Arlene Eleanor E. Liberal	University Extension Specialist	University of the Philippines	Philippines
11	Ms. Bernadette P. Dallisan	Project Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
12	Mr. Antonio M. Quita	Associate Programme Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
13	Mr. Sarath Chandra Kaluarachchi	Management Consultant	National Institute of Business Management	Sri Lanka
14	Mrs. Bunchua Wonggasem	Training Officer	Thailand Management Development and Productivity Centre	Thailand
15	Mrs. Yuparat Satawiriya	Chief of Enterpreneurship	Ministry of Industry	Thailand
16	Mr. Chumpol Singkarisiri	Assistant Professor	King Mongkut's Institute of Technology	Thailand
17	Mr. Zahabar Ali	Management Consultant	Parkinson & Ali Management Services	Singapore

LIST OF PARTICIPANTS

ANNEX 4-c

JFY 1993

	NAME	DESIGNATION	ORGANIZATION	COUNTRY
1	Mr. Jone Usamate	Manager	Fiji National Training Counsil	Fiji
2	Mr. Zulkifli	Trainer/ Consultant	National Productivity Centre of Indonesia	Indonesia
3	Ms. Cecilia Robert	Senior Consultant	National Productivity Corporation	Malaysia
4	Mr. Mohd Esa Bin Ipal	Consultant	National Productivity Corporation	Malaysia
5	Mr. Dron Prasad Shrestha	Under Secretary	Ministry of Industry	Nepal
6	Mr. Shree Bahadur Karki	Chiel of the Productivity Promotion Division	Economic Services Centre LTD	Nepal
7	Mr. Antonio A. Bravo	Chairman	Industrial Extension Department	Philippines
8	Mr. Amel D. Abanto	Senior Program Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
9	Ms. Zenaida S. Macaspac	Human Resource Development Officer	University of the Philippines	Philippines
10	Ms. Marie Antoinette A. Guillermo	Program Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
11	Mr. Nimal Karunaratne Bandara	Additional Director	National Institute of Plantation Management	Sri Lanka
12	Dr. G. Abayasekara	Senior Consultant	Sri Lanka Institute of Development Administration	Sri Lanka
13	Mr. Ittipon Chotipanich	Senior Engineer	Department of Industrial Promotion	Thailand
14	Mrs. Patcharin Piyawanitpong	Senior Technical Officer	Thailand Management Development and Productivity Centre	Thailand
15	Mr. Nguyen Quoc Hue	Senior Expert	Institute for Long Term and Regional Planning	Vietnam
16	Mr. Nguyen Van Vy	Deputy Director	Central Institute for Economic Management	Vietnam
17	Ms. Sim Bee Hua	Consultant	Stone Forest Management Consultans PTE LTD	Singapore
18	Ms. Sieh Li Chin	Consultant	National Productivity Board	Singapore
19	Ms. Rennie Tan Chai Heah	Deputy Director	National Productivity Board	Singapore
20	Ms. Winnie Low Bee-Leng	Head	National Productivity Board	Singapore
21	Ms. Shirley Wee Sook Yee	Senior Officer	National Productivity Board	Singapore

LIST OF PARTICIPANTS

ANNEX 4-d

JFY 1994

	NAME	DESIGNATION	ORGANIZATION	COUNTRY
1	Mr. Khim Phally	Official In-Charge of GSP National Focal Point	Ministry of Commerce	Cambodia
2	Mr. Ok Darariddh	Official In-Charge of Office of Judicial Affairs	Ministry of Commerce	Cambodia
3	Mr. Ilaitia Vuki	Training Manager	Fiji National Training Council	Fiji
4	Mr. Kamaruddin Satar	Senior Management Consultant	Department of Manpower	Indonesia
5	Mr. Fahrurozi	Management Consultant / Trainer	Department of Manpower	Indonesia
6	Mr. Juli Suprianta	Management Consultant / Trainer	Department of Manpower	Indonesia
7	Mr. Zainudin Bin Hj Elias	Consultant	National Productivity Corporation, Serawak	Malaysia
8	Mr. Muhamad Bin Ngah	Manager of Project Monitoring & Rehabilitation	Bank Pembangunan	Malaysia
9	Mr. K.C. Santosh	Senior Officer	National Productivity and Economic Development Centre	Nepal
10	Mrs. Merceditas A. Esguerra	University Extention Specialist	University of the Philippines	Philippines
11	Mrs. Josephine E. Abanto	Senior Programme Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
12	Mrs. Marie Herminia Cruz-Soriano	Senior Programme Officer	Development Academy of the Philippines	Philippines
13	Mr. Dhama Siri Thoradeniya	Senior Management Consultant	National Institute of Business Management	Sri Lanka
14	Mr. Kaney Wannato	Industrial Technician	The Metal-Working and Machinery Industries Dev. Institute	Thailand
15	Mr. Sivasakdi Boonyodom	Senior Engineer	Textile Industry Division, Department of Industrial Promotion	Thailand
16	Mrs. Ngoc Dung Vu	Correspondent, Managing Editor	Vietnam Economic Times	Vietnam
17	Mr. Ow Weng Keong	Manager	Asia Matsushita Electric(S) Pte Ltd	Singapore
18	Mr. Lee Yew Seng	Consultant	Management Guidance Centre	Singapore
19	Mr. Roy Foo Say Liang	Consultant	QCC Resource Centre	Singapore
20	Mr. Vincent Yeo Eng Heng	Senior Officer / Consultant	QCC Resource Centre	Singapore

LIST OF INSTRUCTORS

ANNEX 5-a

JFY 1991 (in order of lectures/field practices instructed)

NAME	QUALIFICATIONS	ORGANISATION AND TITLE
IWAO WADA (JICA LONG-TERM EXPERT)	M.Econ., B.Econ	Advisor for Productivity Development Project (NPB)
ZAINAL ABIDIN BIN AHMAD	CPA, CMC(Japan), CPD(Japan)	Director & Principal Consultant, NPB Consulting Division
DANNY LAM	MBA, C.Eng.	Director & Principal Consultant, Consultancy Services Centre, NPB Consulting Division
FOO TIANG SOOI	M.Sc., FCA	Director, Coopers & Lybrand Management Consultants Pte Ltd.
LEE KOK SEONG	M.Sc., B.Sc.,	Senior Manager, Industrial & Operations Engineering Department, NPB Consulting Division
LAM CHUN SEE	B. Eng., Dip. (MH)	Manager, Quality Management Department, NPB Consulting Division
PRABA NAIR	MBA, B.Comm., CMC(Japan)	Consultant, NPB Consulting Division
VENKATA SREENIVASAN	MA(Econ), BA(Econ), CMC(Japan)	Consultant, NPB Consulting Division
KELVIN CHAN KENG CHUEN	B.Eng(Hons), Dip. MC, CMC (Japan)	Consultant, NPB Consulting Division
MARK EE KOK WAH	APO PMMC (Japan)	Associate Consultant and Trainer with NPB

LIST OF INSTRUCTORS

ANNEX 5-b

JFY 1992 (in order of lectures/field practices instructed)

NAME	QUALIFICATIONS	ORGANISATION AND TITLE
HIROSHI ONOUE (JICA SHORT-TERM EXPERT)	Consulting Engineer Mng'ing Consultant-Gov't Regist'd (Jpn)	President, Frontiers Technics Institute Ltd; Chairman for Kanagawa Consulting Engineers Association
DANNY LAM	MBA, C.Eng.	Director & Principal Consultant, Management Guidance Centre, NPB Consulting Division
ANGELINE HO	MBA, FCCA, Dip. (Mktg. Mgt)	Manager, SHIMPO Consultancy
MARK EE KOK WAH	APO PMMC (Japan)	Associate Consultant and Trainer with NPB
RAYMOND PHUA KENG KOUNG	MBA, CMC (Japan), FMC	Associate Consultant/Trainer with NPB
R JAYAPAL	CMC, FCCA	Associate Consultant with NPB; Managing Director, Open Learning Resources (Asia) Pte Ltd.
LILLIAN LEE	B.A. (Hons), CMC	Human Resource Manager, public listed company
YEO JEU NAM	B.A., B.Sc (Hons), Dip PM.	Director and Head, Human Resource and Organisational Development Practice, Ernst & Young Consultants Pte Ltd.
TAN POH KUM	MBA, B.Sc (Hons)	Human Resource Management Specialist, National University of Singapore
DANIEL LIM		Consultant

LIST OF INSTRUCTORS

ANNEX 5-c

JFY 1993 (in order of lectures/field practices instructed)

NAME	QUALIFICATIONS	ORGANISATION AND TITLE
DANNY LAM	MBA, C.Eng.	Director & Principal Consultant, Management Guidance Centre, NPB Consulting Division
CHEW MOK LEE	B.A., MSc. (Hotel Admin), CMC(Japan), Dip in IR (Oct 93)	Consultant, Management Guidance Centre, NPB Consulting Division
QUEK AIK TENG	B.Eng (Hons), Dip. IE, CMC (Japan)	Senior Consultant, NPB Consulting Division
ANGELINE HO	MBA, FCCA, Dip. (Mktg. Mgt)	Manager, SHIMPO Consultancy
RAYMOND PHUA KENG KOUNG	MBA, CMC (Japan), FMC	Associate Consultant/Trainer with NPB
R JAYAPAL	CMC, FCCA	Associate Consultant with NPB; Managing Director, Open Learning Resources (Asia) Pte Ltd.
T. FURUHASHI (JICA SHORT-TERM EXPERT)	B.Sc	Senior Management Consultant & Manager of Consulting Division, Chu-san-Ren (Central Japan Industries Association)
NAOTAKA SAWADA (JICA SHORT-TERM EXPERT)	BSEE, MBA	Senior Management Consultant, Chu-san-Ren (Central Japan Industries Association)

LIST OF INSTRUCTORS

ANNEX 5-d

JFY 1994 (in order of lectures/field practices instructed)

NAME	QUALIFICATIONS	ORGANISATION AND TITLE
DANNY LAM	MBA, C.Eng.	Director & Principal Consultant, Management Guidance Centre, NPB Consulting Division
TAN KOON YEE	B Soc Sci (Hons) Econs	Senior Consultant, Management Guidance Centre
SIEH LI CHIN	CPA,B. Acc, Dip- Ed, Dip-ICSA,CAMC	Consultant, Management Guidance Centre
CHEW MOK LEE	B.A., MSc. (Hotel Admin), CMC(Japan), Dip in IR (Oct 93)	Consultant, Management Guidance Centre, NPB Consulting Division
LEONG MUN POH	B.Sc.MBA	Associate Consultant / Trainer with NPB
RAYMOND PHUA KENG KOUNG	MBA, CMC (Japan), FMC	Associate Consultant/Trainer with NPB
T. FURUHASHI (JICA SHORT-TERM EXPERT)	B.Sc	Senior Management Consultant & Manager of Consulting Division, Chu-san-Ren (Central Japan Industries Association)

ANNEX 6

LIST OF JICA EXPERTS

LONG-TERM EXPERT

NAME	SUBJECT	DURATION
Iwao Wada	Management Consultancy	Sep 17, 1990-Sep 16, 1992

SHORT-TERM EXPERTS

JFY	NAME	SUBJECT	DURATION
1992	Hiroshi Inoue	Production & Human Resource Management	Feb 11-Feb 23, 1993
1993	Takeyuki Furuhashi	Production Management	Feb 23-Mar 13, 1994
	Naotaka Sawada	Human Resource Management	Feb 22-Mar 11, 1995
1994	Takeyuki Furuhashi	Production & Human Resource Management	Feb 22-Mar 11, 1995

Statement of expenditures

ANNEX 7-a

	1991			1992			1993		
	Contribution by NPB	Contribution by JICA	Total	Contribution by NPB	Contribution by JICA	Total	Contribution by NPB	Contribution by JICA	Total
1. Invitation expenses (1) Air tickets (2) Per-diem (3) Accommodation (4) Medical Insurance (5) Others		91,307.30			77,764.80			81,852.60	
2. Training Expenses (1) Honoraria (2) Employment Fee Secretary (3) Transportation (4) Material Procurement (5) Textbook (6) Others		53,828.00			54,678.32			50,831.30	
3. Miscellaneous									
4. (1) Grand total	*	145,135.30 (18)		*	132,443.12 (17)		*	132,683.90 (21)	
(2) Unit cost/person/month		8,063.07			7,790.77			6,318.28	

ANNEX 7-b

Statement of expenditures

	Grand Total		
	Contribution by NPB	Contribution by JICA	Total
1. Invitation expenses (1) Air tickets (2) Per-diem (3) Accommodation (4) Medical Insurance (5) Others		250,924.70	
2. Training Expenses (1) Honoraria (2) Employment Fee Secretary (3) Transportation (4) Material Procurement (5) Textbook (6) Others		159,337.62	
3. Miscellaneous			
4. (1) Grand total	*	410,262.32 (56)	
(2) Unit cost/person/month		7,326.11	

* Contribution by NPB for 3 Runs of the Programme

Provision of i) Facilities

ii) NPB Trainers

iii) Office Equipment & Services

iv) NPB Officers' Time
- 1 Full time Executive Officer &
  1 Clerical Officer

2　終了時評価シート

第三国集団研修終了時評価シート

I. コースニーズ

1. コースニーズ設定時に把握されたニーズ	(1) コースニーズの存在が確認された国：第三国研修「経営診断」コースにおいてニーズが確認されているアジア・大洋州地域の国々 （割当国：バングラデシュ、ブルネイ、*カンボディア、フィジー、インドネシア、*ラオス、マレイシア、ネパール、フィリピン、スリランカ、タイ、*ヴィエトナム／*1993年度より割当国に追加） (2) コースニーズの存在の確認方法　：本コースへ派遣した日本人専門家の意見、実施機関のコースリポート、実施機関及び研修生へのクエスチョネア等

2. コースニーズの変化	計　画	第１回　(1991年度)	第２回　(1992年度)	第３回　(1993年度)	第４回　(1994年度)
(1) 応募率	*3回コースよりインドネシア三国が追加				
ア. 応募国数 / 割当国数	9 / 9　*12 / *12	6 / 9 = 66.7%	8 / 9 = 88.9%	8 / 12 = 66.7%	9 / 12 = 75.0%
イ. 応募者数 / 定員		25 / 16 = 156.3%	24 / 16 = 150.0%	22 / 16 = 137.5%	25 / 16 = 156.3%
(2) 定員充足率					
ア. 研修員数 / 定員	16 / 16 = 100%	16 / 16 = 100.0%	16 / 16 = 100.0%	16 / 16 = 100.0%	16 / 16 = 100.0%

II. コースの目標達成度

1. インプットの達成計画	計　画	第１回　(1991年度)	第２回　(1992年度)	第３回　(1993年度)	第４回　(1994年度)
(1) 日本側　1) 研修経費	1)シンガポール側の要請を査定し、年度毎に決定	1)17,451 千円 (221,756 S$)	1)11,787 千円 (154,811 S$)	1)10,361 千円 (151,911 S$)	1) 5,393 千円 (84,995 S$)
2)専門家派遣	2)シンガポール側の要請に基づき、年度毎に決定	2) なし *NPB派遣中 和田 長期専門家が対応した。	2) 足上 宏 (93/2/11 - 2/23) (株) フロンテアテクニクス代表取締役	2) 古橋 武之 (94/2/23 - 3/13) (社) 中部産業連盟 沢田 直孝 (94/2/23 - 3/13) (社) 中部産業連盟	2)古橋 武之 (95/2/22 - 3/11) (社) 中部産業連盟
(1) フィリピン側 1)講師・C/P配置	1)フィリピン側が事前に決定	1) 講師　9名 Zainal Abidin Danny Lam Foo Tiang Sooi Lee Kok Senong Praba Nair Lam Chun See V. Sreenivasan Kelvin Chan Mark Ee	1) 講師　8名 Angeline Ho Yeo Jeu Nam Daniel Lim Jayapal Tan Poh Kum Mark Ee Lilian Lee Raymond Phua Daniel Lam	1) 講師　7名 Danny Lam Angeline Ho Raymond Phua Jayapal Quek Aik Teng Chew Mok Lee	1) 講師　不明 Danny Lam Tan Koon Yee Sieh Li Chin Raymond Phua Chew Mok Lee Leong Mun Poh
2)研修宿泊施設・機材調達	2)フィリピン側が手配	2)資機材はNPB所有の設備を利用、宿泊施設は毎年一般入札	2)同　左	2)同　左	2)同　左
2. アウトプットの達成計画					
(1) 研修員受入数	16名	16名	16名	16名	16名
(2) レベルアップの程度	過去の参加者へのクエスチョネア実施 (5段階評価:Very much, Quite Much, Somewhat much,Somewhat little,Not at all) 1)新技術の習得 2)技術改善の度合	1) Quite much　3名 (50%) Somewhat much　3名 (50%) 2)Very much　1名 (17%) Quite t much　4名 (66%) Somewhat much　1名 (17%)	1)Very much　1名 (9%) Quite much　7名 (58%) Somewhat much　4名 (33%) 2)Very much　2名 (17%) Quite t much　6名 (50%) Somewhat much　4名 (33%)	1)Very much　1名 (8%) Quite much　5名 (38%) Somewhat much　5名 (38%) Somewhat little　1名 (8%) 回答無し　1名 (8%) 2)Very much　2名 (15%) Quite t much　6名 (46%)	

	計　　画	第１回　(1991年度)	第２回　(1992年度)	第３回　(1993年度)	第４回　(1994年度)
(3) 研修成果の活用状況	過去の参加者へのｱﾝｹｰﾄ実施 (5段階評価:Very much, Quite Much, Somewhat much,Somewhat little,Not at all) 1)活用度 2)普及度	1)活用度 Very much　1名 (9%) Quite much　3名 (58%) Somewhat much　1名 (33%) Others　1名 (33%) 2)普及度 Very much　2名 (9%) Quite much　2名 (58%) Somewhat much　1名 (33%) Others　1名 (33%)	1)活用度 Very much　3名 (25%) Quite much　5名 (42%) Somewhat much　4名 (33%) 2)普及度 Quite much　8名 (67%) Somewhat much　3名 (25%) Somewhat little　1名 (9%)	1)活用度 Very much　3名 (23%) Quite much　7名 (54%) Somewhat much　1名 (8%) Somewhat little　2名 (15%) 2)普及度 Very much　3名 (23%) Quite much　6名 (46%) Somewhat much　3名 (23%) Somewhat little　1名 (8%)	

III.計画の妥当性

	計　　画	第１回　(1991年度)	第２回　(1992年度)	第３回　(1993年度)	第４回　(1994年度)
(1) 到達目標	1) 経営診断に必要な能力を修得する。 2)経営診断に係る知識およびスキルを高め、ジュニアコンサルタントの指導ができるようになる。		「高度の経験を必要とする経営診断につき手法および進め方などの習得を目標としており、成果は得られたと考える。(専門家)」	第３回コースよりインドシナ３国が割当国として追加。研修目標が多様化してきている。(評価調査団)	
(2) 研修期間、時期	約４週間 (第４四半期)	２月１７日～３月１７日 (上級者参加のｺｰｽであり一ヶ月の期間は適当であった／専門家)	２月１日～２月２７日 (４週間の研修期間は適切である。／短期専門家)	２月１４日～３月１２日 (ｱﾝｹｰﾄによるとほとんどの参加者が適切であったと回答)	２月１３日～３月１１日
(3) 資 格 要 件	1.当該分野の学士、修士または同等の資格を有する者 2.国家生産性機関の職員でｺﾝｻﾙﾀﾝﾄかｼﾆｱｺﾝｻﾙﾀﾝﾄまたはｺﾝｻﾙﾀﾝﾄ機関の専任ｺﾝｻﾙﾀﾝﾄとして３年以上の経験を有する者。過去に「経営診断コース」に参加した者 3.英語 (筆記、会話) に堪能な者 4.３０才以上の者 5.割当国の国民である事 6.心身共に健康である者 (妊婦を除く) 7.出身国政府から推薦のある者	研修員の内約２／３が経営ｺﾝｻﾙﾀﾝﾄあるいはｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ経験者であったためあまり初歩的な事に時間を費やさずに済んだ。参加者の職位も一般に高く教育水準も平均が修士という高さである。 (専門家報告書) インドネシア、タイ、ネパールからの参加者が総じて英語に弱い。(専門家報告書)	参加者の所属している組織は比較的高度で知識水準、工業的レベルの差は感じなかった。 (専門家報告書) 同　左	同　左	同　左
(4) 定員・割当国	1.定員:16名　　応募状況: 2.割当国:12ヶ国	当初９ヶ国だった割当国は1993年度よりインドシナ３国が新たに割当国に追加され１２ヶ国となった。しかし定員については当初の設定通り１６名のままであった。 本コースに対する応募率は各回とも高く、平均値は１５０％にものぼり、定員充足率も毎回１００％を達成している。しかし割当各国からの応募状況を見ると、アセアン諸国のニーズが他の割当国より比較的高い。また、インドシナ三国のうち、ラオスからの応募はこれまでのところない。 コースカリキュラムにある２週間に渡る企業診断研修の実施を考慮すると、受入先企業の規模から判断して現在の定員は妥当である。			

	計　　画	第１回　(1991年度)	第２回　(1992年度)	第３回　(1993年度)	第４回　(1994年度)
(5) カリキュラム	1.上級コンサルティング技法 2.生産管理／人事管理ﾜｰｸｼｮｯﾌﾟ 3.企業視察 4.企業内研修	1) ＮＰＢが実施したｱﾝｹｰﾄから判断すると、研修員のｶﾘｷｭﾗﾑ内容に対する評価は総じて高い。 2) 「企業内での現場実習は研修員からの評判は高く、実践ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞに最も近い訓練ｺｰｽとの評価を得た。（長期専門家）」	1) 同　左 2) 「本コースは上級者を対象としていることから、講義は一週間程度でよく、この他事例研究を一週間入れるとよい。２グループに分けての企業実習は適切である。（短期専門家）」	1) 同　左	同　左
(6) 講師陣		ＮＰＢ　　7名 日本人講師　　1名 （長期専門家） 外部講師　　2名	ＮＰＢ　　1名 日本人講師　　1名 （短期専門家） 外部講師　　8名	ＮＰＢ　　3名 日本人講師　　2名 （短期専門家） 外部講師　　3名	ＮＰＢ　　2名 日本人講師　　1名 （長期専門家） 外部講師　　4名
(7) 資金負担の割合	日本側 ・受入研修員渡航費、滞在費等受入れ諸費 ・外部講師謝金等研修諸費 シンガポール側 ・コース運営に必要な経費で日本側が負担しない経費の負担（Ｒ／Ｄ）	計画通り実施された	同　左	同　左	日本・シンガポールパートナーシッププログラム（1994年1月11日　Ｒ／Ｄ締結）に基づき、研修経費のコストシェアを実施（1994年度実績　日本　５０％、シンガポール　５０％）

IV.研修実施体制

1.実施機関	シンガポール国家生産性庁　（National Productivity Board :NPB） 本研修の実施機関であるＮＰＢは、ＩＬＯの勧告により1967年にシンガポール開発庁内に設立されたNational Productivity Center が1972年の特別法により独立し、労働省管轄のもとで活動をはじめることとなったものである。現在は商工省に管轄が移っている。その役割は経営コンサルティングと教育訓練を通じて企業の生産性向上を支援することであり、1981年に政府が国を挙げて生産性運動に取り組むことを決定して以来シンガポールにおける生産性運動の主体となってきた。その運営経費は基本的には政府からの拠出金を得ているものの予算の約５０％を自らの訓練コースや経営コンサルティングの実施による収入でまかなっている。我が国はＮＰＢに対し1983年度より1990年度にかけて生産性向上プロジェクト（プロ技協）を実施し、ＮＰＢの活動の拡充、強化に協力してきた。

	計　　画	第１回　(1991年度)	第２回　(1992年度)	第３回　(1993年度)	第４回　(1994年度)
2. 実務運営体制	シ外務省 1.割当国へのG.I配布 2.申込書の受領、ＮＰＢへの送付 3.割当国への専攻結果通知 ＮＰＢ 1.カリキュラム作成 2.G.I の作成・印刷 3.講師、指導者の配置 4.施設の提供 5.研修員の選考及びシ外務省、JICAｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ事務所への選考結果通知. 6.研修員の宿泊場所の手配 7.航空券の手配、空港送迎 8.研修旅行の手配 9.必要な経費で日本側が負担しない部分の予算措置 10.修了証書の発給 11.コースの評価及び報告書の提出 14.コースに関連する諸問題の調査	運営は概ね計画通り行われた但し、日本側への予算申請が若干遅れぎみであった。	同　左	同　左	日本・シンガポールパートナーシッププログラム（1994年1月11日　Ｒ／Ｄ締結）に基づき、第４回コースではシンガポール側で研修実施経費の半額を負担する事となった。

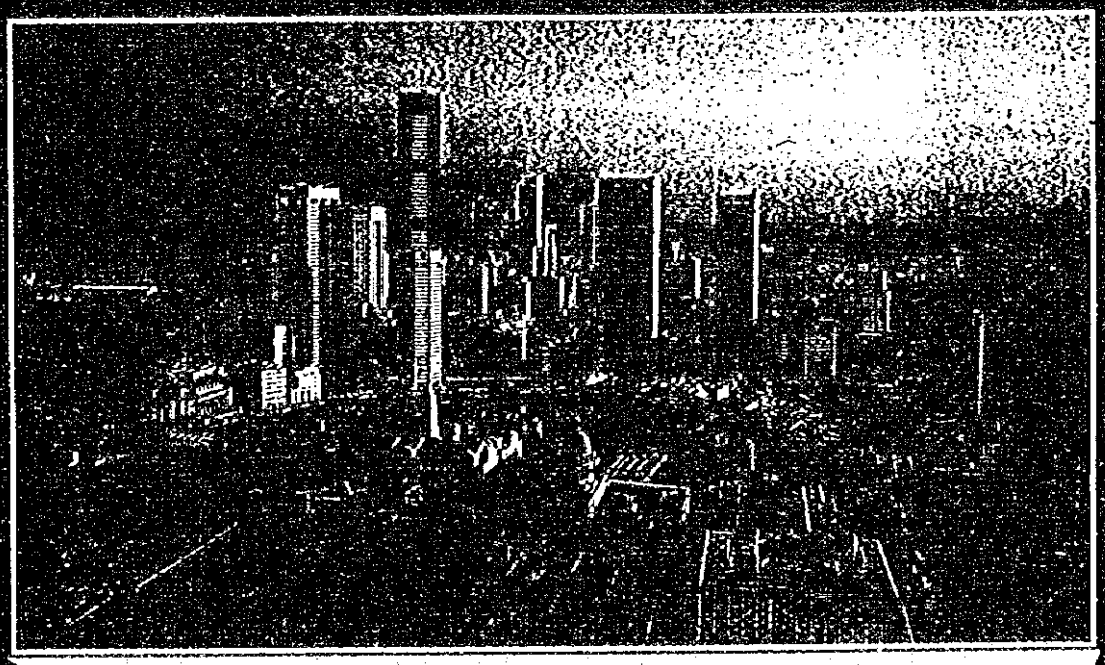
2．コース運営体制	計　　画	第１回　(1991年度)	第２回　(1992年度)	第３回　(1993年度)	第４回　(1994年度)
（1）講師・職員		1）ＮＰＢはｱﾝｹｰﾄにより講師についても評価を実施しているが、その結果によると総じて高い評価が与えられたと言える。 2）第一回目のコース実施にあたり、ワークショップおよび現場実習において日本人長期専門家がＮＰＢのコンサルタントと共同で指導を実施し、次回コースからＮＰＢコンサルタントが中心となって指導できるよう配慮した。（長期派遣専門家）	1）同　左 2）現地スーパーバイザーは熱心に指導していたが、日本の指導者に比べると実務経験が少なく、手法の指導に偏る可能性がある。 （短期派遣専門家）	1）同　左	1）同　左
（2）研修施設	ＮＰＢの施設を利用 企業実習は、生産管理（Production Management）コースと人事労務管理（Human Resourse Management）コースに分かれて実施される。	当初計画通り実施 ＊実習先企業 1) Pan - star Wood Industries Pte Ltd (PM) 2)Steel Industries Pte Ltd (HRM)	同　左 ＊実習先企業 1) Scott Paper (S'pore) Pte Ltd (PM) 2)Pacific Can Manufacturing Pte Ltd (HRM)	同　左 ＊実習先企業 1) Hofer Press Pte Ltd (PM) 2) Comfort Leather Shoe Manufactory Pte Ltd (HRM)	同　左 ＊実習先企業 1) Secura Singapore Pte Ltd (PM) 2) SANYO Airconditioners MFG(S) Pte Ltd (HRM)
（3）機材・教材整備状況	ＮＰＢが整備	・コンピュータ ・コースマニュアル ・ＯＨＰ ・スライド ・ビデオ ・ハンドアウト	同　左 「研修の本拠であるＮＰＢは、会議室、ＯＨＰなど教育訓練センターとしての施設、機材を完備しており、申し分なし。実務研修を行った２つの工場も、必要機材の提供については問題なかった。 （短期派遣専門家）」	同　左	同　左
（4）カリキュラム見直しの実施状況	研修機関の実施したｱﾝｹｰﾄ及び評価会の結果に基づき実施。 見直し状況はコースリポートに記載される。	・参加者が興味を持つ特定テーマに関するハンドアウト資料の準備 ・ﾃﾞｨｽｶｯｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑの導入	・教材のﾊﾞｲﾝﾀﾞｰ化 ・ＮＰＢ諸施設のｵﾘｴﾝﾃｰｼｮﾝ実施 ・企業診断実習への企業側経営者の参加及び意見交換の実施	・講義テーマに関する参考文献、資料のﾘｿｰｽの充実 ・配布資料を講義に先だって提供する	
4．自立発展性					
（1）物的・技術的自立発展の見通し	ＮＰＢの研修施設は８０年代におけるProductivity Development Movement (PDM)の一環として実施されたプロジェクト方式技術協力によって完成されたものである。その後しっかりとした維持管理が行われ、更に一部の施設が拡充される等、物的施設は良好な状態にある。技術的面から見てもＮＰＢは着実に前進している。本研修以外にも様々な研修プログラムを実施しており、ＮＰＢの物的・技術的自立発展の見通しは極めて高いと判断される。				
（2）組織的自立発展の見通し	ＮＰＢは、コンサルタント及びインストラクターの契約雇用制度化等によって組織の簡素化および効率化に取り組んでいる。現在シンガポール政府はＮＰＢを他の組織と合併させ、機能の一層の充実を図るとともに財務的自立性を高めようとしており組織的には一段と強化される傾向にあり、組織的自立発展性は高いと判断される。				
（3）財務的自立発展の見通し	シンガポール政府はできるだけ多くの政府機関の財務的自立を目指して行政改革に取り組んでいる。ＮＰＢでは経費総額の５０％をＮＰＢの諸活動でまかなっており、現在この比率を６０％にする方向で努力が続けられているが、ＮＰＢ独自で財務的な完全自立を期待することは困難であろう。 しかし、シンガポールにおける第三国研修に関しては日本・シンガポール　パートナーシッププログラム（ＪＳＳＰ）に基づき、その研修経費は、１９９４年度から１９９７年度はシンガポール側が５０％負担、９８、９９年度は別途協議、２０００年以降は研修経費全額を負担する計画となっている。				

3　ロジカル・フレームワーク

シンガポール第三国集団研修「上級経営診断」
終了時評価に係るロジカル・フレームワーク

研修コースの概要 Narrative Summary	指　　標 Verifiable Indicators	指標データ入手手段 Means of Verifications	重要な外部要件 Important Assumptions
1.上位目標　Overall Goal 育成されたコンサルタントが、割当各国の公営企業、または民間企業において、生産性の向上に貢献し、各国の経済開発に貢献する。	1）コンサルタント数の増加、質の向上	1）各国生産性所管省庁の年次報告書等	1）国の政策として自由な経済活動が奨励され続ける
2.研修の到達目標 Project Purpose 研修員が研修で修得した知識及び技術を生かし、母国でのコンサルタント育成に貢献する。	1）帰国研修員の研修成果の活用状況	1）帰国研修員に対するクエスチョネアの分析	1）帰国研修員が所属機関（教育現場）で勤務を続ける
3.研修の成果 Outputs 1)生産性向上運動と経営診断についての知識を強化する 2)経営診断に必要とされる専門技術を強化する 3)人材管理に必要とされる専門知識を習得する	1）年次別、国別研修終了者数 2）研修員による研修終了時評価 3）研修実施機関による評価 4）専門家による評価 5）研修終了時テスト 6）研修終了者の帰国後の活動状況 7）コースの運営状況	1）研修実施機関作成のコース・レポートの分析・・・ 2）同　　上 3）同　　上 4）派遣専門家の報告書の分析 5）テスト結果の分析 6）帰国研修員に対するクエスチョネアの分析 7）調査団による総合的な分析（各種報告書、大使館、現地事務所、実施機関等の意見）	1）帰国後研修員が研修成果をフィードバックできるポジションにいる。
4.活動 Activities コンサルティング業務に携わる上で必要とされる知識及びスキルを修得する機会をアジア、大洋州諸国の参加者に提供する。 1）コース名：上級経営診断 2）研修期間：毎年約４週間 3）研修機関：国家生産庁 4）割当国と定員数 　アジア、大洋州地域１２ヶ国１６名 5）応募資格 5-1.当該分野での学士または修士または同等の資格を有する者 5-2.国家生産性機関の職員でコンサルタントかシニアトレーナー。又は、コンサルタント機関の専任コンサルタントとして３年以上の経験を有する者。過去に経営診断コースに参加した者。 5-3.英語（筆記・会話）に堪能な者。 5-4.３０歳以上の者 5-5.対象国の国民である者。 5-6.心身ともに健康である者（妊娠は資格除外要件となる）。 6）カリキュラム 6-1.経営診断概要 6-2.経営診断プロジェクト管理 6-3.人材管理（グループ１） 6-4.生産管理（グループ２） 6-5.経営診断実習	投入　Inputs 日本側 1）日本側負担の研修実施経費 2）短期専門家の派遣 シンガポール側 1）日本側負担以外に必要とされる運営経費 2）講師、スタッフの配置 3）研修、宿泊施設の提供及び機材、教材の調達、整備 4）その他必要な便宜供与		1）Ｒ／Ｄに則した内容が実施される 前提条件 Pre-conditions 1）コースニーズがある 2）研修有資格者が地域内にいる 3）適切な講師、派遣専門家の確保が可能である 4）研修に必要な施設、機材、教材等が整備されている 5）関連予算が確保されている

LEADING THE PRODUCTIVITY MOVEMENT



NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD SINGAPORE

NPB AND ITS MISSION

The National Productivity Board (NPB) of Singapore is a statutory board under the Ministry of Trade and Industry. Established in 1972, NPB has the mission of "developing a world-class quality workforce with a rewarding worklife." NPB is governed by a tripartite Board of Directors, with representatives from employer groups, trade unions and the government as well as from academic and professional institutions.

NPB'S PROGRAMMES

Four major areas of focus:

- Productivity Promotion
- Training and Training Development
- Management Guidance
- Productivity Measurement

Singapore's Productivity Performance: 1982-1992

The Singapore economy expanded fairly rapidly at 6.7% per year over the last decade, leading to a 60% rise in the average income of each person. Two-thirds of this strong economic performance came from the average annual 4.4% growth in labour productivity.

Skills deepening.

With capital investments remaining strong and intense efforts to improve the qualitative aspects of labour and capital, the prospect for Singapore's continued prosperity and emergence as a world-class city-state is bright.

Long-term Vision Goal

In the last decade, higher capital intensity contributed 86% to Singapore's labour productivity growth, with the remaining 14% coming from total factor productivity (TFP) growth. NPB's goal is to double the contribution of TFP, or the qualitative aspects of productivity improvement, by the year 2000.

Vision 95

NPB's action plan for 1992-1995, termed Vision 95, comprises four areas of focus, each with a central goal.

Franchising -- improving productivity in the wearing apparel industry.

Vision Goal 1

Doubling the productivity of selected domestic industries by 1995.

Businesses in domestic industries include those in the wholesale and retail trade, restaurants, hotels, and social and personal services. NPB is assisting local enterprises through franchise development, consultancy and training.

Vision Goal 2

Doubling QCC participation rate in the private sector to 4% by 1995.

QC circles are a reliable tool in reducing cost, improving efficiency and initiating new work methods. NPB is tapping the experience of chief executives from the private sector to enthuse more companies to start QC circle programmes.

Vision Goal 3

Doubling training investment to 4% of payroll by 1995.

In 1991, companies in Singapore invested 2% of their

payroll in employee training. Vision 95 aims to deepen the skills of workers and shorten the cycle time needed to generate skills.

Vision Goal 4

Halving the cost of quality by 1995.

The cost of quality is the cost of rework, rejected products, late deliveries and poor service. Reducing this is critical to improving quality and value added. NPB is seeking to learn from "best-in-class" management practices to achieve this.

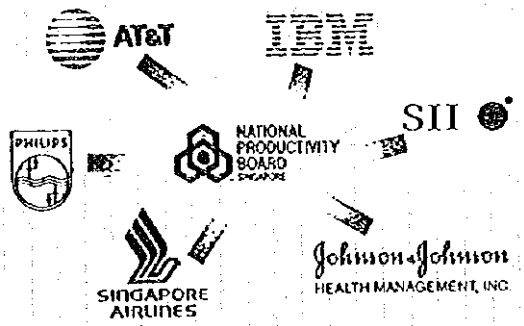
Partnerships with Private Sector

Over the years, NPB has tapped the expertise of many leading private sector companies and shared their experiences to benefit all in Singapore. Some of these are:

- AT & T - Singapore National Employers Federation - NPB Work Induction Programme — to inculcate generic work skills and good work attitudes.

- IBM-NPB Information Technology (IT) Programme — to equip office workers with IT-related skills.

- Johnson & Johnson Health Management Inc.(JJHMI) - NPB Company Wellness Centre — to promote healthcare management programmes to companies in Singapore.



Partnering for higher productivity.

- Motorola-NPB Training Design Centre - to design and develop training programmes for the local workforce.

- Philips-NPB Industrial Engineering Programme - to promote industrial engineering through a formal training programme.

- Seiko-NPB National On-the-Job Training Package — to help companies implement structured OJT programmes on their own and is directed at supervisors, line-leaders, foremen and managers.

- Singapore Airlines - NPB Service Quality Centre — to upgrade the quality of service among service providers to the level that has made Singapore Airlines the world's best in customer service.

- Singapore Manufacturers Association - NPB Total Quality Process Programme — to equip all workers with the skills and techniques to improve quality at the workplace.

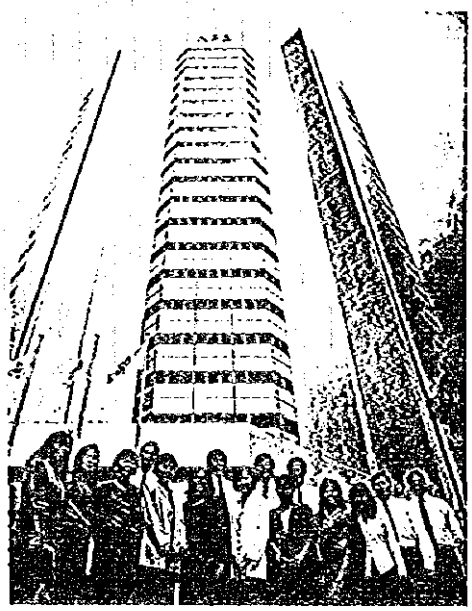
Learning from the Japanese and sharing with the rest. VIPs from Ghana learning about Singapore's Productivity Movement.

International Networking

NPB is a member of the Asian Productivity Organisation and is actively involved in international activities. NPB's management consultants have been actively engaged in various consultancy projects in the ASEAN countries, Africa and the People's Republic of China. NPB has hosted numerous study missions and conducted training for teams from the Asia-Pacific Region, Africa and the Middle-East.

NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD SINGAPORE

NPB'S logo is a graphic representation of the Board's tripartite nature with Labour, Management and Government, each symbolised by an arrow reaching upwards and outwards towards individual excellence. Yet all three arrows are interrelated and inter-connected and converge at one central point, the honeycomb — to achieve collective excellence. In its entirety, it is symbolic of the Productivity Movement.



Resources and Facilities

NPB is housed in a 22-storey ultra-modern building and has a staff strength of 300. Some of its resources and facilities are:

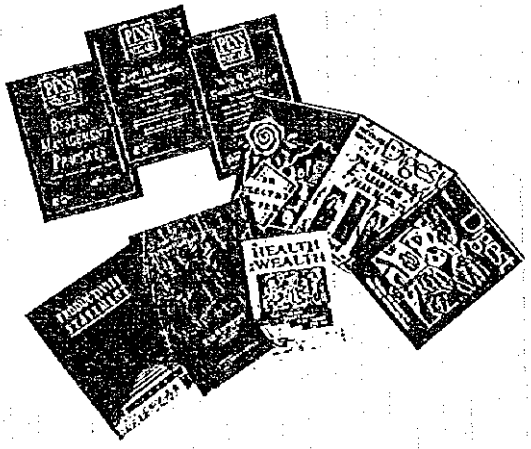
- Library with on-line computerised system covering catalogues, acquisitions, circulations, serials and enquiry. The library is also equipped with an audio-visual viewing room.

- Studio, video and post-production facilities equipped with state-of-the-art technology.

- 28 fully-equipped training and seminar rooms.

- Auditorium – with a seating capacity of 500 and with the latest projection equipment. It is an ideal venue for QCC conventions, seminars and talks.

- Publications, including regular journals and a variety of specialised publications, training packages, videos and posters. A full list can be obtained from NPB's Marketing Section at the address below.



INVITATION TO COOPERATE

NPB is keen to work with any peison or organisation whose expertise, experience and ideas can help achieve its goals.

If you need further information on NPB's programmes, activities and publications, please contact:

Public Relations & Promotion Section
National Productivity Board
NPB Building, 2 Bukit Merah Central, Singapore 0315
Republic of Singapore
Tel: (65) 278-6666 Fax: (65) 278-6665/7

JICA