

*** Vague expression hinders setting up a good plan**

- (ex.) establish ~ complete ~
rationalize ~ do thoroughly ~
strengthen ~

If these kind of abstract expressions are included in "Items to be done", the plan can not make progress.

*** Did you contemplate the target?**

(Aren't they merely your wish or hope?)

- (ex.)
- Make company good
 - Make work place's atmosphere good
 - Decrease failure
 - Improve yield ratio
 - Increase sales amount
 - Increase profit
 - Immediate development of new products



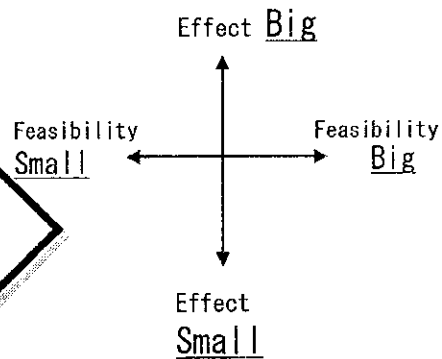
*** Check points when an activity plan is completed**

- Is this plan concrete and feasible?
- Can we achieve a target if we carry out this plan?

13

All rights reserved. KCC 2000

- *Big effect?*
- *Feasible?*
- *Cost a lot?*
- *Take a long time?*
- *Seems to be fun?*
- *Willing to do it?*



14

All rights reserved. KCC 2000

Check points when you make an activity plan

* Vague expression hinders setting up a good plan

(ex.) establish ~ complete ~
rationalize ~ do thoroughly ~
strengthen ~

If these kind of abstract expressions are included in "Items to be done", the plan can not make progress.

* Did you contemplate the target?

Aren't they merely your wish or hope?

(ex.)

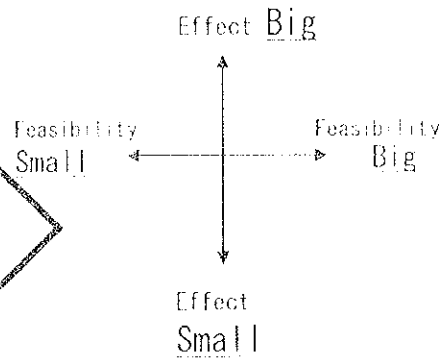
- Make company good
- Make work place's atmosphere good
- Decrease failure
- Improve yield ratio
- Increase sales amount
- Increase profit
- Immediate development of new products

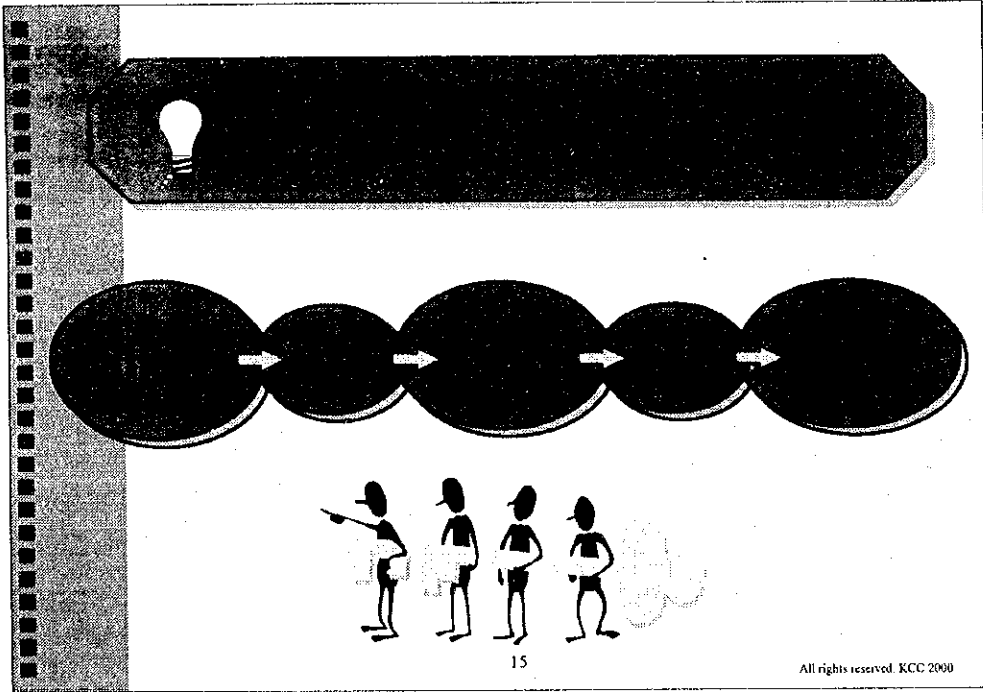
* Check points when an activity plan is completed

- Is this plan concrete and feasible?
- Can we achieve a target if we carry out this plan?

Evaluation of Activity Plan

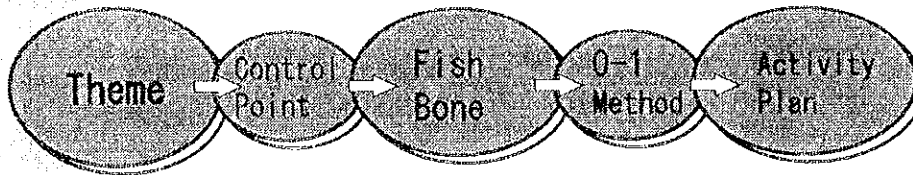
- Big effect?
- Feasible?
- Cost a lot?
- Take a long time?
- Seems to be fun?
- Willing to do it?



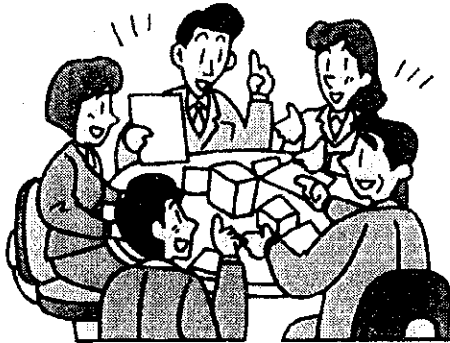




*Expand Ideas then
narrow down to important points*



Outline of QC Circle Activity



KOMATSU CAREER CREATION LTD.

All rights reserved. KCC 2000

What is QC Circle Activity?

Definition by JUSE

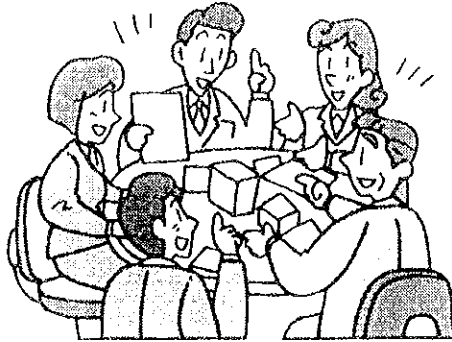
The Workers in frontlines are requested...

- * Voluntarily, and Continuously,
- * For Self and Mutual Enlightening,
- * With QC Sense and QC Skills Utilization,
- * To Improve Quality of Goods, Service and Jobs,
- * Creatively,
- * To Achieve Customers' Satisfaction and to Contribute to Societies,
- * From the view point of Top Management and Managers.

2

All rights reserved. KCC 2000

Outline of QC Circle Activity



KOMATSU CAREER CREATION LTD.

Copyright © 2010 KCC

What is QC Circle Activity?

Definition by JUSE

The Workers in frontlines are requested....

- * Voluntarily, and Continuously,
- * For Self and Mutual Enlightening,
- * With QC Sense and QC Skills Utilization,
- * To Improve Quality of Goods, Service and Jobs,
- * Creatively,
- * To Achieve Customers' Satisfaction and to Contribute to Societies,
- * From the view point of Top Management and Managers.

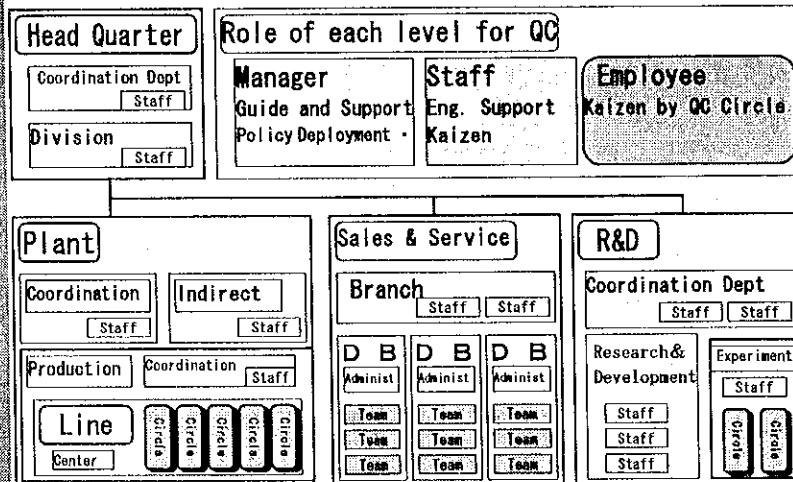
2

Copyright © 2010 KCC

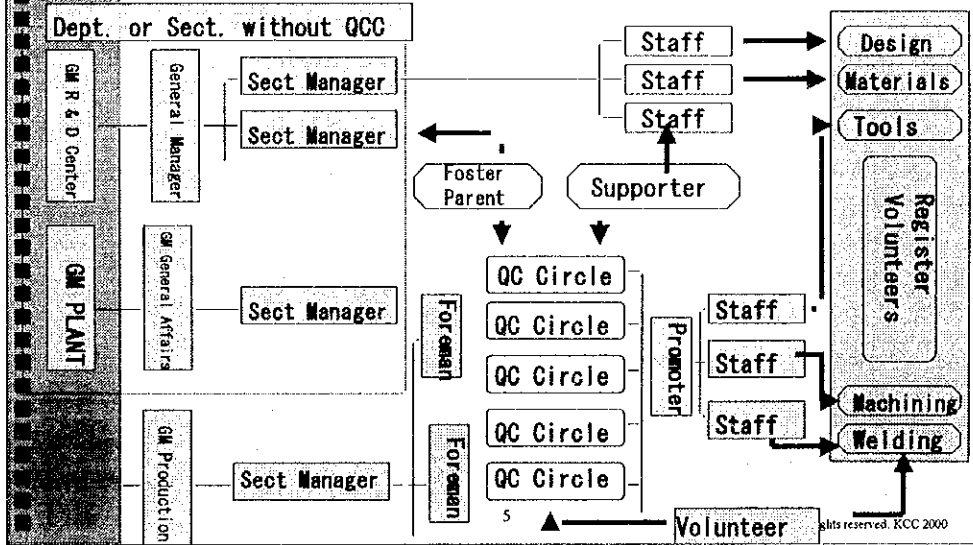
What is Aims of QC Circle?

- * QC Circle provides an opportunity for improvement of capacity of the people who join the activity and is an indispensable group for coping with continuously changing circumstances.
- * So, every management level and staffs may realize the importance of QC Circle and manage any measures to promote the activities so that the ability of the group can be highly extracted.

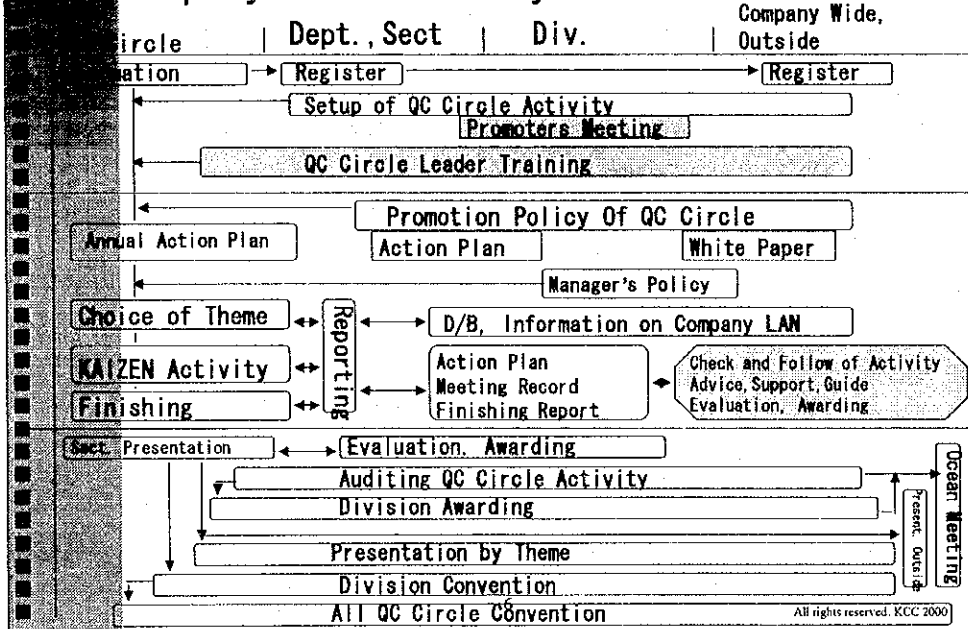
Circle is in Frontline "Gemba"



Guide & Support System for QC Circle in Whole Division



Follow-up System for Daily Activities



Presentation by Theme



- Theme
- Cross Divisional Task
- Place
- Any Div. by turn
- Exchange Information
- Presentation, Site Visit, Lecture
- Preparation
- Utilize Daily Data

1-89-4	Painting	Osaka
2-89-8	PM	Oyama
3-90-3	Cleanliness	Kawasaki
4-90-7	Welding	Awazu
5-91-4	Materials	HIMI
6-92-3	Training	KCC
7-92-4	JIG and Assy'	Kyoto
8-93-3	Operation	KCC
9-93-6	Inspection	Osaka
10-94-7	Standardization	Awazu
11-95-8	Model Change	Oyama
12-96-9	Claim	Osaka

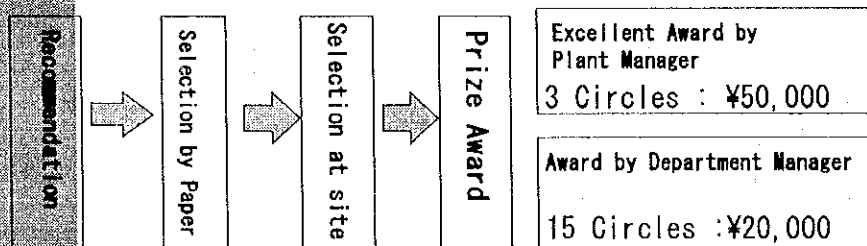
7

All rights reserved. KCC 2000

Award for Daily Activities

active daily operation and excellent achievement

For distinguished improvement of operation
[semiannual]



Condition for recommendation :

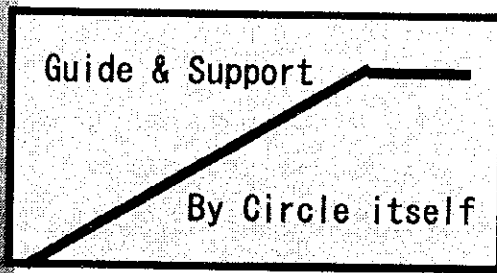
- Theme resolved, Meeting numbers, Presentation etc.

8

All rights reserved. KCC 2000

Better Way to Promote QC Circle Activity

- Not neglect autonomy, but not make free!
- Give guidance, support and advice



Growth of QC Circle₉

Like
Agriculture,
Cultivate Land,
Fertilizing,
and
Weeding.

All rights reserved. KCC: 2000

1. 在モンゴル日本大使館：

8月28日（月）12：00－12：30

面談者：一等書記官 深澤公史

JICA： 山下・石田・林・山田・原

- 1) モンゴル政府は、政権交代を受けた省庁改編の真っ直中であり、全容が判明するにはもう暫く時間がかかる。
- 2) 技術協力全体については、10月に経済協力ミッションがモンゴルを訪問し、政策協議を実施する予定。
- 3) モンゴル政府の日本窓口機関は、外務省（旧対外関係省）対外貿易経済協力局から財務経済省に移管される予定だが、担当者は外務省から異動になる為、ほとんど変更は無い模様。また、財務経済省の大臣は、旧国家開発庁長官ゆえ、日本など援助国への理解はあると思われる。
- 4) 昨年盛んに検討された民営化問題は、無償援助が入っている第4火力のアメリカ企業買収を含め趨勢としては弱まって来ている。これに伴い、宙に浮いていた第2次円借款も再開の目処がつく模様。また、無償援助が入っているウランバートルミルク工場やダルハン食肉工場についても、民営化の話が浮上したが、具体策につき大使館から口上書提出を要請するも無回答のままペンディングとなっている。
- 5) 日本大使館と他ドナー国大使館との定期的な協議は行われておらず、UNDPがとりまとめ、月一回開催されるローカルドナーミーティングが調整機関となっている。更に年一回、外務省とUNDPによる調整会議も実施されている。
- 6) モンゴル政府との定期協議は、月一回、外務省対外貿易経済協力局日本班、大使館JICAの3者会談形式で実施されている。

2. 外務省：

8月28日（月）15：00－16：30

面談者：対外貿易経済協力局日本班 Mr.L.Davaajargal（総括）・
Ms.L.Nasanbuyan（無償・ノンプロ）・Mr.L.Chuluun（技術協力）

JICA： 山下・石田・林・山田・原

1) 新政権発足後の状況

→省庁改変により、技術協力の窓口は、外務省から財務経済省に移管される。既にある経済管理調整局の中に外務省貿易経済協力局日本班が吸収される形となる。日本班のメンバーは、Mr. L. Davaajargalが外務省に残留し、残り2名は財務省に異動となる予定。職員レベルの異動は、9月中旬に確定する。

2) モンゴル政権交代後の日本の技術協力への政策に変更はないか？

→大きな変更は無い。上述の通り窓口を変更し、財務省に一本化することで効率アップが図れると考えている。

3) モンゴルの産業概況

→①伸びている産業分野

- ・鉱業（銅、金）：相場が回復基調
- ・観光：冷害や家畜疫病の影響で日本人観光客は減少したが依然重要産業
- ・畜産（カシミア、羊毛、羊皮）：カシミアは相場が回復、中国への原毛流出対策が課題
- ・労働集約型産業：特に縫製分野のさらなる発展を期待している

②停滞している産業分野

- ・農業：中国産の流入と原油代の高騰で自給率は低下
 - ・金融：信頼に足る銀行が無く、大きな銀行も数カ所倒産しており、信用不安あり
- この他に市場経済移行に伴った流通制度の崩壊により、「担ぎ屋」が高いマージンを抜くことにより、国内製造業の発展が阻害されている現状もある。モンゴルで生産可能な軽工業製品も低い関税のため輸入品が大量に市場を占拠しており、税率改訂を含め、人民革命党のプログラムでうたわれている国内産業保護政策を注視していく必要がある。

4) 日本の援助の重点項目に対するモンゴル政府の評価

①特に重視している項目と今後日本に期待する具体的な援助内容

- ・インフラ整備（UB市バス、第四火力P/S、農村ディーゼル電化）及び人材育成にかか
る日本の支援は、モンゴル政府として非常に高く評価している。
- ・今後期待する援助内容は、政府のプログラム待ちとなるが、方向性としてはBasic
Human Needs (BHN)、貧困対策中心から 民間セクターへの支援と 情報技術 (IT)
にシフトしてほしい意向あり。
- ・日本の援助は、官対官がほとんどであるが、米、独は、寧ろ官対民に力点を置いている。

②「工場管理」、「観光開発」及び「中小企業経営」についての評価

- ・「工場管理」、「観光開発」両研修コース共に国別特設コースとしてモンゴル語での研修
が実施されたことは、研修効果の面からも評価できる。
- ・特に「中小企業経営」については、民間セクターを対象とした非常にタイムリーな研修
ゆえ、期待している。

3. 通商産業省：

8月29日（火）9：40-10：40

面談者：工業局 Ms. Chimedtsren

JICA： 山下・石田・林・山田・原

1) 「工場管理」研修主管部門としてのフォローアップ状況について

省としては、現在まで帰国研修員に対する追跡調査は行っていないが、その必要性は感じている。特に12名中、帰国後に所属組織を離れ、関連の薄い仕事をしているものもいる為、フォローが必要である。

2) 帰国研修員からのフィードバック

①99年参加の農牧工業省（現通産省及び食料農業省）Mr. Bat-Erdene Tserenbatは、帰国後にレポートを提出するとともに、研修で得た乳製品に関する知識をもとにミルク工場関係者を対象にセミナーを開催した。

②その他の研修員のフィードバック状況については、正式な形では報告されていない。

3) 今後研修を期待する分野

①民間企業を対象とした研修を実施することは、現在のモンゴルの国情に照らしても方向性は正しい。従い、「中小企業経営」コースの立ち上げを歓迎する。

②日本での研修に加え、モンゴル国内での経営セミナー開催も希望する。特に資源はあるが、それを有効活用しきっていない現状や、長期的な視点で事業を展開できていないモンゴル企業経営者の意識改革は重要である。

4) 国内産業育成の為の施策

①4年前より、10～15年先を見据えた計画を立案し、取り組んでいる。

産業は、金、銅、カシミア、皮革、食肉、ウールを基本に発展させていく。

②輸入品については、すべてのものが国内産業でまかなえている訳ではないので、現段階では必要であるが、関税については、品目によっては引き上げも必要。但し、これはあくまでも新政権の方針に委ねられている。

③JVについても積極的に導入を図りたいが、外資の出資比率：50%未満迄という原則を変更する予定は無い。また、合弁期間を限定する代わりに、外資側に各種優遇措置を与え、期間満了後はJV工場の所有権を国内企業に移行させるなどの施策は取られていない。

4. インフラ省 :

8月29日(火) 14:50-16:00

面談者: 観光課 Ms. Hulan, Ms. Tsegmid Narantuya (帰国研修員)

JICA: 山下・石田・林・山田・原

1) 「観光開発」主管部門としての過去3年の評価

- ①観光課より参加したMs. Narantuya他からは、帰国後にレポートの提出があった。また、他の職員や政府観光局(NTC)とも意見交換を実施したと聞いている。
- ②本研修については、モンゴルの観光分野の発展に有用であると考えている。

2) 新規コースについての要望

- ①駐日大使館の担当官からも民間のサービス改善を目的とした「ホテル経営」などのコースを要望する意見が出ている。
- ②また、観光専門学校インストラクターとなりうる人材を育成するコースについても実施を希望する。

3) Ms. Narantuya研修員からの聴取事項

- ①モンゴルには、観光分野の人材が少ないので、本研修コースは、非常に有用であった。特にサービス、プロモーションについての講義や、日本人にとっての代表的な観光地である温泉の視察と土産について知識は、日本人を誘致するうえで参考になった。
- ②帰国後には、レポート提出や省内での発表会を初め、99年1月～2月にかけて、関係者を対象に観光セミナーを実施し、参加者はのべ200名にのぼった。
- ③観光分野の研修コースは、今後も継続してほしい。特にサービス分野での研修を期待している。専門家派遣による現地でのフォローも期待する。

5. 商工会議所：

8月29日（火）12：30－13：00

面談者：会長兼CEO Mr. Sambuu Decemberel

JICA： 山下・石田・林・山田・原

1) 商工会議所の性質と政府への影響力

- ①モンゴル商工会議所は、もともと政府関連機関（Government Agent）であったが、現在では、国内の主要企業600社で構成される機関となっている。この600社でモンゴルのGDPの70%を占めている。
- ②新政府に対しては、会議所としての意向をまとめて提出済みであり、この要望書は、政府に対して一定の影響力を保持している。

2) 国内産業と輸入品、輸出品、JV企業に対する見解

- ①輸入関税については、95年の15%、97年の0%など試行錯誤を繰り返し、00年は0～7.5%となっている。輸入関税が国内産業に与える影響は大きく、新政府は、見直しを実施し、税率の引き上げを行う可能性がある。商工会議所としても希望している。
- ②JVについては、国内産業発展の鍵を握るファクターとして重視している。93年の投資法制定、98年の改正を経て、現在に至っているが、全体としては、投資はまだ足りない状況にある。現在迄は、中国、ロシアの投資が中心だが、日欧米からの更なる投資の促進を図りたい。その為には、投資手続きの簡素化と透明性の確保が必須であると考えている。
- ③ISO9000 & 14000シリーズの取得については、輸出や品質改善面より重要と考えている。現在はISO9000取得を検討している段階である。

- ④商工会議所として重視している国内産業は(1) 貿易業、(2) マイニング、カシミア、食肉、皮革産業、(3) ITであり、特に(3) については今後力を入れていきたいと考えている。

3) JICAに期待する研修コース

- ①モンゴル産業を支えていく人材の育成を最重点項目と位置付けている。人材育成には、各々階層があり、 経営者レベル、 中間管理職レベル、 作業員レベルに分けられるが、この中でも特に 経営者レベルを対象としたトップマネジメントに関する研修が必要である。
- ②「中小企業経営」コースについては、商工会議所には話がきていない。来年以降は、情報を開示戴き、参加したい。(この点については、モンゴル国政府に募集要項を広く公開するよう求めていくことでモンゴル事務所とも協議済み)

6. 工場視察：（ミルク工場／食肉工場）

6-1. ウランバートルミルク工場

8月30日（水）10:00～11:00

面談者：Mr. B. TSEREN（社長）・Mr. G. Chinzorig（副社長）

JICA：山下・石田・林・原

1) 会社概要：

- ①1958年設立、1985年現在地へ。他に小さな工場（原料集荷所？）2～3箇所所有。
- ②1992年～49%民営化。
- ③1994年日本の援助の設備をもらった。
- ④但し、1950年～80年代のソ連製の設備が大半。
- ⑤ヨーグルト（4種）、粉乳、アイスクリーム（8種）を生産している。
- ⑥生産量は、5Ton/日のみで、原料不足である。
- ⑦ISO取得は、考えていないが、経営手法を勉強中。

2) 市場状況：

- ①乳製品は、輸入品3：国産品1の割合で、ロシア、中国からの輸入品が多い。
- ②現品のお金回収に、苦労している。
- ③銀行は、お金を貸さない。（現在の金利は、約40%である）
- ④乳製品を、日本は宅配しているが、モンゴルは店までの配達である。
- ⑤乳製品は、都市のウランバートルのみの需要である。

3) 帰国研修員Mr. G. Chinzorig（副社長）の活動状況と幹部の評価

- ①帰国後セミナー（14時間）を開いた。
- ②管理面が良くなった。特に「お客様の理解」「時間の使い方」に効果が見える。
- ③但し、日本の管理のやり方を、そのままモンゴルに通用出来ないところも有る。
- ④社長は、「経営コンサル」を強く希望されていた。
- ⑤又、設備の更新支援も希望されていた。
- ⑥尚、今後もモンゴルへの、この様な研修を希望されていた。

4) 工場見学：

- ①大きな敷地、大きな工場建屋で、天井も高く、広々としたソ連時代そのままである。
- ②研究所（分析）、ミルクプラント、アイスクリームのカップ工場、出荷場を見学。
- ③ミルクプラントは、休止しているものと、修理中の物が多く稼働中のものが少ない。
- ④従業員の数は少なかったが、きびきび働いていた。

5) 所見（石田）：

- ①帰国研修員は2年近くの間、副社長として管理することを、理解し、実践している事が良く解った。社長も評価しており、今後も研修制度を続けて欲しいと要望されていたのは、真意と思い、研修の効果は有ったと思います。
- ②ただ、遊牧・自給自足の生活習慣の中で、都市部需要のミルク加工食品を、輸入品に負けない、品質・価格で、お客様を如何に引き付けるかは、大変な努力が必要である。
- ③又、安全・衛生面でも改善・改革の余地が多い。
- ④しかし、1歩1歩自分たちで出来ることと、先進国に支援してもらう事を理解して、改善を進めていただきたい。

6-2. ダルハン・マツハ・エキスポ食肉工場

8月31日(木) 9:50~11:30

面談者: Mr. R. Sanjsuren (社長)・Mr. L. Ganpurev (副社長)・
Ms. J. Ragchaa (製造部長)・Ms. S. Dagvajantsan (会計士)

JICA: 山下・石田・林

1) 会社概要:

- ①1992年~49%民営化。
- ②1996年日本の援助の設備をもらった。
- ③但し、1950年~80年代のソ連製の設備が大半。
- ④設備の稼働率は、5日間の内2日間は15~30分止まる。
- ⑤最近59万5千ドルの借入金で、ドイツから「冷凍庫」を買った。
- ⑥牛肉は、1999年58000頭を生産し、2000年は60000頭を目標としている。
- ⑦牛肉の90%は、ロシアへ輸出している。牛皮は、中国・ドイツへ輸出している。
- ⑧従業員は、400名で、20人に1人は管理者である。(管理者には、人事権がある)
- ⑨現在、ISOは考えていないが、HACCPを勉強中。

2) 市場状況:

- ①ダルハンは、飛行場無く、物流上の問題が多い。周辺諸国(カザフスタン・アラビア)への輸出が出来ない。国内の物流も、道路も悪く、仕組みにも、問題多い。
- ②又、ダルハンは、スチーム不足で、改善計画はあるものの、今も改善されていない。
- ③モンゴルには、検疫制度が確立されておらず、先進国への輸出が出来ない。
- ④従って、食肉の材料(家畜)は有るので、生産量の増加分は、輸出に期待するのみ。
- ⑤輸出向けの商品開発が期待されている。

3) 帰国研修員Ms. J. Ragchaa (製造部長)・Ms. S. Dagvajantsan (会計士)の活動状況と幹部の評価:

- ①帰国後セミナー開催し幹部も参加された。又、資料を関係者にコピー配布した。
- ②管理面が良くなった。特に、1週間ごとの目標を持って、生産業務を展開している。
- ③但し、日本の管理のやり方を、そのままモンゴルに通用出来ないところも有る。

- ④実施効果の有るものは、ベースアップして差を付けている。(これまでは一律) 即ち、生産性アップに協力するとベースアップ、反対なら首切りとなる。
- ⑤社長の帰国研修員への評価は高い。社長のコメントは、
- ・この会社は少しずつ良くなっている。
 - ・日本の研修のお陰だ。日本の3ヶ月研修は、大学4年分より優秀だ。
 - ・2005年までの経営計画がある。目標達成に重要なのは「人の教育」だ。
 - ・尚、今後もモンゴルへの、この様な研修を希望されていた。
- ⑥帰国研修員は「馬肉の干物」「犬の食品へ(日本へ本年12月頃輸出予定)」を開発した。
- ⑦尚、「貴社で一番必要な管理手法は何か？」の質問に対し、副社長は、「保全の手法と保全マンを育成して欲しい」と即座に答えられ、工場見学時に保全マンの候補者を紹介された。
- この候補者は、1974年製のハンガリーの設備を修理したりで、止まる前に手を打って停止時間を少なくしたりで、大切な人材らしい。

4) 工場見学：

- ①大きな敷地、大きな工場建屋で、天井も高く、広々としたソ連時代そのままである。
- ②牛肉分解工場、内臓分解工場、冷凍倉庫、出荷場を見学。
- ③工場設備は稼動中であるが、工場内は暗く、広過ぎて、従業員の数も多い様子だ。
- ④優秀な保全マンの活躍で、設備の稼働率が良くなっている様だが、設備は古いものと新しいものが混在しており、工場の稼働管理は問題多いと思われる。

5) 所見(石田)：

- ①帰国研修員は、製造部長、会計士として、市場経済を理解し、実践して新商品開発に努力し、開発が完了しつつ有る事が良く解った。研修の効果は有ったと思います。社長も評価しており、今後も研修制度を続けて欲しいと要望されていた。
- ②尚、副社長は、日本での機械修理の研修を強く望んでおられたのは、印象的だった。
- ③又、欧米・日本に比べ、安全・衛生面でも改善・改革の余地が多い。HACCPを勉強中と聞いたが、現在の工場をHACCP対応することは疑問。
- ④しかし、1歩1歩自分たちで出来ることと、先進国に支援してもらう事を理解して、改善を進めていただきたい。

7. フォローアップおよびセミナー：

9月1日（金）10：00－16：30

参加者：Mr. G. Chinzorig（ミルク工場）・Mr. S. Batchuluun（ゴビカシミヤ工場）・
Ms. S. Dagvajantsan（ダルハン食肉工場）・Ms. N. Shagdar（UB小麦工場）・
Mr. CH. Dorjderrem（ブリッジ建設会社）

JICA： 山下・石田（講師）・林・山田・原・トゥグルドゥル

1) セミナー内容：「儲かる企業にするには何が必要か？」・・・（下記はキーワード）

- ①「資本主義経済」と「計画経済」の差とは？（プロダクトアウトからマーケットインへ）
- ②「価格」とは？
- ③「コスト」とは？
- ④「儲け（利益）」とは？
- ⑤「お客様」とは？
- ⑥「品質」とは？
- ⑦「管理」とは？
- ⑧「方針管理」とは？（トップマネジメント/TQM）
- ⑨「日常管理」とは？
- ⑩「問題解決」とは？（QCストーリー・4M・活動計画書）
- ⑪「QCサークル」とは？
- ⑫「カイゼン」とは？
- ⑬「PDCA・SDCA」とは？
- ⑭「リーダーシップ」とは？

★セミナーの所見（石田）：

- ①懐かしい4人の帰国研修員と関係者の方々を相手に、モンゴルの地でプレゼンテーションが出来て、講師として大変光栄に思えた。
- ②プレゼン内容は、日本での研修のリフレッシュを兼ねて、市場経済下の日本の経済発展の（コマツの発展の）キーワードを中心にまとめたが、理解され、満足されただろうか？
- ③プロゼクターとテキストは英語で、講師は日本語、通訳はモンゴル語のプレゼンだった。皆さんが通訳の言葉に、うなずいていたので、理解されただろうと思っています。

- ④聴講戴いた方は、眠らず、真剣に聞いていたのが、印象的でした。
- ⑤今後も、この様なプレゼンがモンゴルには必要だなあと感じました。
現地の工場を見て、その現状を知って、プレゼンすることは、講師には必要と強く感じた。
- ⑥JICAに対しても、今後の支援方策の1つとして、下記提案したい。
- (1)モンゴルには、長期滞在の専門家による支援がなされているが、短期のテーマを絞った専門家による、現地セミナーを開催することを検討しては如何でしょうか？
- (2)そのテーマとして考えられることは、JICA北陸支部がこれまで推進されてきた「工場管理コース」「観光開発コース」であり、今後開設予定の「中小企業経営コース」であり、又、「都市開発」「地方行政官」「保険衛生管理」などを企画しては如何だろうか？
- (3)尚、その際の研修生は出来るだけ少数で良く（10人前後）1週間程度の期間の研修として、又、レベルも同等の人で、競い合わせ、演習や、事例研究で、考えさせ、討論させ、学び取らせる、研修の手法を取るべきと、考えます。研修の進め方は、聴講のみの研修はダメだと思います。
- (4)帰国研修生を、数年間現地で、短期専専門家フォローアップしては如何か？

2) 帰国研修員の報告：

- Point： a) 日本での研修で得たものは何か？
b) 所属先での「カイゼン」状況は？
c) JICAへの要望？

①Mr. G. Chinzorig (ミルク工場)

(報告内容)

- a) - 1 日本とモンゴルの現状比較を通じ、「顧客のニーズにあったものを提供する」発想に切り替えることができた。
- 2 また、時間や電気、水道もコストであるという概念を持つに至った。
- b) - 1 日本のミルク宅配を参考にミルクの配送に重点を置いた。
- 2 また、従業員に時間厳守を徹底した。
- 3 製品管理についても科学分析の環境を整え実施している。
- c) - 1 設備の更新が急務のため、中古プラントでもよいので支援してほしい。

(石田講師コメント)

- ・成果の報告は、単に「良かった」や「改善された」で終わるのではなく、具体的な数値やデータを示して発表すること。
- ・新旧の設備は、性能や稼働率が著しく異なる為、工場全体をマッチングさせることは非常に困難であり、TQMやカイゼンでも限界がある。
- ・よって設備更新を考えることは正しいが、その際には、リエンジニアリングとリストラの何れの道を選択するか？というトップの決断が重要である。
- ・理想的には今までより小規模の工場を建設し、そこに新しい設備を持った工場を立ち上げるのがよい。
- ・モンゴルには、企業経営の4Mのうち、ManとMaterialはあるので、残りのMoneyとMethodを如何に具備するかが鍵となる。
- ・従い、JVで海外から残りの2Mを導入し、15年程度の期限付きながらも免税措置等の特恵を利用してJV相手に一定の利益を与えた後にそれを解消し、設備と技術を自分達のものにする等の方法について、政府を巻き込んで考えたらどうか？

②R. S. Batchuluun (ゴビカシミヤ工場)

(報告内容)

- a) - 1 日本を始めとする先進国の管理技術(方針管理/品質管理)とマーケティングを学び、それを帰国後報告し衆知徹底することで工場の運営改善に寄与している。
- 2 また駐モンゴル専門家の指導も受けており、基礎の上に積み上げを図っている。
- b) - 1 現在工場では、従業員全体が5Sを実践している。
- 2 また、マーケットインの発想から消費者の視点でモノ作りを行っている。
- 3 ISOについても是非とも早期に取得したいと考えている。
- c) - 1 後進の育成を図る為、同様のコースを継続してほしい。

(石田講師コメント)

- ・きちんとしたレポートを提出してくれたことは評価に値する。
- ・しかし、更に充実した、見やすい、理解しやすい内容のレポートとするには、「視覚的」、「時系列的」、「数値化」などのアプローチが必要である。
- ・今後も、まとめの文書化と記録を残すようにして、後進の活用素材として下さい。

③Ms. S. Dagvajantsan (ダルハン食肉工場)

(報告内容)

- a) - 1 会計職という立場から市場経済を理解するとともに製品のコストや価格について重点的に学んだ。
- 2 また、食品会社の人間として衛生面でも大いに学ぶところがあった。
- 3 更には、日本の工場の従業員のモラルの高さとコストへの関心の高さに驚かされた。
- b) - 1 食品産業の命とも言える衛生面と品質管理の意識を従業員に徹底するよう尽力している。
- 2 現在、衛生管理者の養成を計画している。
- 3 また、UBで行われたISO9000のセミナーにも工場から人を派遣するよう要請し、実現させた。
- 4 ムダを如何に減らすか?という点についても提言しており、遠隔地での家畜の屠殺を止め、輸送コストを低減し、稼動していなかった冷蔵庫を修理し、収容能力をアップさせる等の改善を行った。
- 5 更には、馬肉ジャーキー試作や日本向け馬肉ペットフードの生産等、新製品の開発にも取り組んでいる。
- c) - 1 このような研修は是非とも継続してほしい。

(石田講師コメント)

- ・新製品の企画から実現までを実践したことは非常に評価できる。
- ・馬肉ジャーキーは市場に出せば顧客を掴むことができると思うが、購買層を絞り、味付けを変えた商品のラインアップを充実させると更によいと思われる。
- ・教育・改善への提言、開発の推進など、率先垂範している姿は頼もしい。続けてほしい。

④Ms. N. Shagdar (UB小麦工場)

(報告内容)

- a) - 1 日本では、企業として如何に戦略を立案していくかを学ぶとともに、モンゴルでは手に入らない資料の収集を行うことができた。
- 2 これにより、今までの発想を捨て、顧客のニーズを最重要視する考えに切り替えることができた。

- 3 また「問題とは何か？」という点や、QCを実践していく為の7つ道具、新7つ道具などのツールも理解できた。
- b) — 1 帰国後にレポートを提出するとともに、企業内でセミナーを開催し、講師として得た知識を従業員にフィードバックした。
- 2 具体的には、「モンゴルの実情に合った小麦の精製方法の提案」、「新品種の試験栽培による原料自社供給体制の模索」、「協力会社との生産～精製に至る幅広い協力関係の構築」、「気象観測データの収集と蓄積」、「生産コストの低減」及び「職員のモラル向上」について専門家の力も借りながら取り組んでいる。
- c) — 1 このような研修は是非とも継続してほしい。

(石田講師コメント)

- ・帰国後のデータ解析による、小麦の生育観察の実践は素晴らしい。
- ・特に気象データの積み上げ、小麦の成長記録、写真データの収録などは、他の研修員にも非常に参考となる好例である。
- ・このような手法を、同僚や後進にも、教えて下さい。
- ・これは、持ち帰って、今後の研修員の教材として使いたい。(レポートを戴いた)
- ・更なる改善を目指して努力してほしい。

★帰国研修員の報告についての所見(石田) :

- ① 4人の帰国研修員の報告は、それぞれ帰国後、研修結果を活動の指針に展開して、積極的に活用している好例と思います。
- ② 帰国研修員の全ての方々には期待出来ないかもしれないが、研修成果を1人でも多くの方々がモンゴル国内で、率先垂範して実行頂き、効果を上げて欲しい。
- ③ その際は、PDCA、SDCAのサイクルを回し、改善して、進歩して欲しい。
改善は無限です。
- ④ 問題意識を持ち、改善・改革に向かい、挑戦を続けて欲しい。
- ⑤ 帰国研修員が、モンゴル国内のインストラクターとなり、多くのリーダーが育つ様に、帰国研修員は、モンゴルのお父さん、お母さんになって欲しい。
- ⑥ 多くの成果が出るように、祈りたい。頑張ってください。

以上

平成12年度 (第1回) 国別特設 モンゴリ国 中小企業経営研修コース カリキュラム

*1: 国際協力総合研修所 新宿区市ヶ谷本村町10-5
() 内の番号は研修室の番号

月/日	曜日	研修内容	詳細	場 所	担 当	備 考
10.1	日	休日				
10.2	月	来日 フリーランチ		東京 (303)	JICA	
10.3	火	フリーランチ		*1 (303)	JICA	
10.4	水	フリーランチ&バスツアー		*1 (303)	JICA	
10.5	木	研修開始 KCC本社訪問 午前: 園校式とKCC案内、午後: JICA研修(2-2A) コソツ本社訪問 午前: 見学と事業紹介、午後: 経営方針と営業戦略		*1 (303) コソツ本社	JICA & テクノ研 (寺岡課長 塚田課長)	
10.6	金	休日				
10.7	土	休日				
10.8	日	休日				
10.9	月	休日				
10.10	火	Company Structure	TQM, 統計的QC手法等	*1 (302A)	KCC本社 (伊東)	
10.11	水	Company Structure	TQM, 統計的QC手法等	*1 (302A)	KCC本社 (伊東)	
10.12	木	Company Structure	TQM, 統計的QC手法等	*1 (302A)	KCC本社 (伊東)	
10.13	金	Company Structure	TQM, 統計的QC手法等	*1 (303)	KCC本社 (伊東)	
10.14	土	休日				
10.15	日	休日				
10.16	月	Company Structure	TQM, 統計的QC手法等	*1 (303)	KCC本社 (伊東)	
10.17	火	Company Structure	TQM, 統計的QC手法等	*1 (303)	KCC本社 (伊東)	
10.18	水	Business Management	方針管理、問題解決の手法	*1 (303)	笹原特別講師	
10.19	木	Business Management	方針管理、問題解決の手法	*1 (302A)	笹原特別講師	
10.20	金	Business Management	方針管理、問題解決の手法	*1 (302A)	笹原特別講師	
10.21	土	休日				
10.22	日	休日				
10.23	月	企業見学	物流関係ビジネスの近況	*1 特別全講室	JICA (日蓮総研)	
10.24	火	企業見学	物流関係ビジネスの近況	*1 大会議室	JICA (日蓮総研)	
10.25	水	Strategic Management	マーケティング、販売戦略と企画、IT	*1 (302A)	KCC本社 (水杉)	
10.26	木	Strategic Management	マーケティング、販売戦略と企画、IT	*1 大会議室	KCC本社 (水杉)	
10.27	金	Strategic Management	マーケティング、販売戦略と企画、IT	*1 大会議室	KCC本社 (水杉)	
10.28	土	休日				
10.29	日	休日 (東京一小休)				
10.30	月	Business Management	工場見学、人事労務管理	栗津工場	総務課	
10.31	火	Business Management	工場と設備管理、生産管理と5S	栗津工場	総務課	
11.1	水	Business Management	工場と設備管理、生産管理と5S	栗津工場	総務課	
11.2	木	Business Management	工場と設備管理、生産管理と5S	栗津工場	総務課	
11.3	金	休日				
11.4	土	休日				
11.5	日	休日				
11.6	月	Business Management	品質管理	カ/研修センター	石田講師	
11.7	火	Business Management (午後3時から見学)	品質保証と品質管理	カ/研修センター	石田講師 (東)	
11.8	水	Business Management	品質保証と品質管理	カ/研修センター	石田講師	
11.9	木	Business Management	品質保証と品質管理	カ/研修センター	石田講師	
11.10	金	Business Management	品質保証と品質管理	カ/研修センター	石田講師	
11.11	土	休日				
11.12	日	休日				

平成12年度(第1回) 国別特設 モンゴリア国 中小企業経営研修コース カリキュラム

*1: 国際協力総合研修所 新宿区市ヶ谷本校期110-5
()内の番号は研修者の番号

月/日	曜日	科目	研修内容	詳細	場 所	担 当	備 考
11.13	月	Business Management	品質管理	ISO9000シリーズ	ツツ研修センター	石田講師	
11.14	火	Business Management	品質管理	ISO14000シリーズ	ツツ研修センター	東講師	
11.15	水	Business Management	方針管理、問題解決の手法	経営管理演習	ツツ研修センター	笹原特別講師	
11.16	木	Business Management	方針管理、問題解決の手法	経営管理演習	ツツ研修センター	笹原特別講師	
11.17	金	企業見学	物流関係ビジネスの近況	企業ダイナミック論	北條先端大	JICA	
11.18	土	休日					
11.19	日	休日					
11.20	月	Business Management	中間評価会(ヒアリング)		金沢	JICA	
11.21	火	Business Management	資金調達と投資の基礎知識	原簿・損益・バランスシート	ツツ研修センター	海崎講師	
11.22	水	Business Management	資金調達と投資の基礎知識	マネジメントゲーム	ツツ研修センター	海崎講師	
11.23	木	Business Management	品質管理(午後協和工業見学)	ILACCP、PI	ツツ研修センター	東講師	
11.24	金	Business Management	財務管理	キャッシュフロー経営の演習	ツツ研修センター	海崎講師	
11.25	土	休日					
11.26	日	休日					
11.27	月	Business Management	関西方面へ研修旅行	関西方面へ研修旅行(移動:小松一大阪)	関西	JICA	
11.28	火	Business Management	関西方面へ研修旅行	午前:大阪府立産業開発研究所 午後:大阪繊維リソースセンター	関西	JICA	
11.29	水	Business Management	設備管理	設備管理	栗津工場	総務課	
11.30	木	Business Management	設備管理	設備管理	栗津工場	総務課	
12.1	金	企業見学	物流関係ビジネスの近況	足岡自動車	富山	JICA	
12.2	土	休日					
12.3	日	休日					
12.4	月	Business Management	方針管理、問題解決の手法	方針管理演習	ツツ研修センター	笹原特別講師	
12.5	火	Business Management	文化研修	福井・永平寺	ツツ研修センター	竹原	
12.6	水	Business Management	方針管理、問題解決の手法	方針管理演習	ツツ研修センター	笹原特別講師	
12.7	木	研修準備	方針管理、問題解決の手法	方針管理演習	ツツ研修センター	笹原特別講師	
12.8	金	研修準備	方針管理、問題解決の手法	方針管理演習	ツツ研修センター	石田、東	
12.9	土	休日					
12.10	日	休日					
12.11	月	研修準備	研修ヒアリング	研修報告まとめ	ツツ研修センター	石田、東	
12.12	火	研修準備	研修ヒアリング	研修報告まとめ	ツツ研修センター	寺岡、石田、東	
12.13	水	研修準備	発表・講師		ツツ研修センター	JICA、笹原、寺岡、石田、東	
12.14	木	修了式/企業-東京			北條支部	JICA	
12.15	金						

