

独立行政法人 国際協力機構
インドネシア共和国 工業省

**インドネシア共和国
中小企業人材育成計画
フォローアップ調査**

**最終報告書
(要約)**

2005年9月

ユニコ インターナショナル株式会社

ABBREVIATIONS

ADB	Asian Development Bank
APEC-IBIZ	Institute of Small Business Counselors
BAPPENAS	The National Agency of Development and Planning (BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL)
BDS	Business Development Service
BLK	Job Training House (Balai Latihan Kerja)
BNSP	National Agency for Professional Certification (Badan Nasional Sertifikasi Profesi)
BPPT	Business Technology Center
BPS	Badan Pusat Statistik: Statistic Bureau
CEVEST	Center for Vocational and Employment Service Training
DG	Directorate General
DINAS	Industry and Trade Office of Provincial Government
EO	Extension Officer
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
HRD Committee	Human Resources Development Committee
IDKM	Directorate General of Small and Medium Industry and Trade
IKM	Directorate General of Small and Medium Industry
INKINDO	Association for Private Consultant
IPT	Indicator for Performing Technology
JABOTABEK	Jakarta Metropolitan Area: Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi
KADIN	Indonesian Chamber of Commerce and Industry (Kamar Dagang dan Industri Indonesia)
LPT/LDP	The most Solid Management Agency (Lembaga Pembinaan Terpadu)
LPTC	Labor Productivity Training Center
LSP	The Agency of the Profession of Certificate (Lembaga Sertifikat Profesi)
MIDC	Metal Industries Development Center
MOIT	Ministry of Industry and Trade
OEM	Original Equipment Manufacturing
Off-JT	Off Job Training
OJT	On the Job Training
POLMAN	Manufacturing Orient Polytechnic
PROPENAS	Five-Year National Development Program
PUSDIKLAT	The Centre of Education and the Training
QCD	Quality, Cost and Delivery
RENSTRA	Strategic Plan (Rencana Strategi)
SMEs	Small and Medium Enterprises
TA	Technical Assistance
TOT	Trainer's Training
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UPT	Common Service Facility
YDBA	Dharma Bhakti ASTRA Foundation (YAYASAN DHARMA BHAKTI ASTRA)
YPMG	Matsushita GOBEL Education Foundation (YAYASAN PENDIDIKAN MATSUSHITA GOBEL)

目 次

第 1 章 調査の概要	S1-1
1.1 調査の大綱	S1-1
1.2 調査の概要	S1-5
1.3 本 F/U 調査の目的	S1-7
第 2 章 新政権における国家開発計画と中小企業振興、人材育成	S2-1
2.1 開発計画とその位置づけ	S2-1
2.1.1 工業省 (Ministry of Industry) の 100 日開発計画	S2-1
2.1.2 中期国家開発計画 (2004-2009) 及び長期国家開発計画	S2-2
第 3 章 中小企業人材育成の方向と人材育成訓練への需要調査	S3-1
3.1 JICA 調査団の中小企業サブセクターの訓練ニーズに関するアンケート調査	S3-1
3.2 対象サブセクターの概観	S3-1
3.2.1 対象となるサブセクターとアンケート調査条件	S3-1
3.2.2 対象サブセクターに対するアンケート結果	S3-2
3.2.3 研修についての総轄	S3-6
第 4 章 人材育成委員会の支援	S4-1
4.1 中小企業コンサルタント制度 (診断士制度) 設置の課題と周辺環境	S4-1
4.1.1 類似制度	S4-1
第 5 章 指導員の養成 (Training for Trainers)	S5-1
5.1 生産管理技術及び企業管理プログラムのシラバス	S5-2
5.2 TOT の実施目的	S5-2
第 6 章 結論と提言	S6-1
6.1 人材育成委員会支援についての基本認識と提言の前提条件	S6-1

6.1.1	中小企業振興コンサルタントの養成（TOT 実施方法の改善と診断士制度との関係）	S6-1
6.2	結論と提言	S6-6
6.2.1	TOT の実施方法見直し	S6-7
6.2.2	TOT のコース分けとその目的	S6-11
6.2.3	中小企業データベースの構築と中小企業ネットワークへの拡張	S6-18

第 1 章 調査の概要

第 1 章 調査の概要

1.1 調査の大綱

(1) プロジェクトの背景

本 F/U 調査のスタートプロジェクトである「インドネシア中小企業人材育成計画調査=以後本格調査」は、商工省(Ministry of Industry and Trade - MOIT) 中小企業総局(Directorate General of Small and Medium Industry and Trade - IDKM)と JICA との間で 2003 年 5 月 29 日に交わされた覚え書き(Minutes of Meeting)に基づいて実施された。本 F/U 調査は、本格調査での提言内容を補完する目的で UNICO に委託されたものである。

「中小企業振興にかかる政策提言」¹⁾(2000、JICA) 報告書は、国家経済開発に資する主要政策の一つとして人材育成の重要性を強調している。この認識の下、本格調査「インドネシア中小企業人材育成計画調査」が実施された。

本格調査の目的は、中小規模製造業の管理技術改善と技術的能力向上に焦点を当てたマスタープラン策定と振興計画の策定に必要な 1)情報提供、2)政策アドバイス、3)中小企業向けモデル人材育成研修の実施等を通じてインドネシア商工省への支援活動を行うことであった。

これらの提言に基づき、インドネシア政府は、主に経営と技術能力に関する訓練に的を絞った中小企業の人材育成が急務であることを認識。日本政府に対し、商工省を対象とする人材育成のための包括的計画形成を目的とした本 F/U 調査の実施を依頼してきた。

本格調査は以上のような背景の下に 2003 年 9 月中旬に始まり、ほぼ調査期間は1年であった。

インドネシアでは、政府が中小製造業の人材育成に高い優先順位を置いて取り組んでいる。調査団は、政府に対し中小企業を取り巻く環境改善が不十分であり、必要な行動をとるよう提言している。調査団は、1)必要情報の提供、2)政策アドバイス、3)モデル中小企業人材育成プログラムとワークショップの実施支援を通じて、中小企業の経営と技術能力向上のためのアクションプランを策定した。商工省(MOIT)人材育成プログラム改善のための提言は以下の通りであり、更に図 1-1

¹⁾ 正式名称は「Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia」である。

と図 1-2 にそれぞれ「中小製造業の人材育成についての支援ターゲット、及び「アクションプラン」を示した。

(プログラム内容の改善に関する提言)

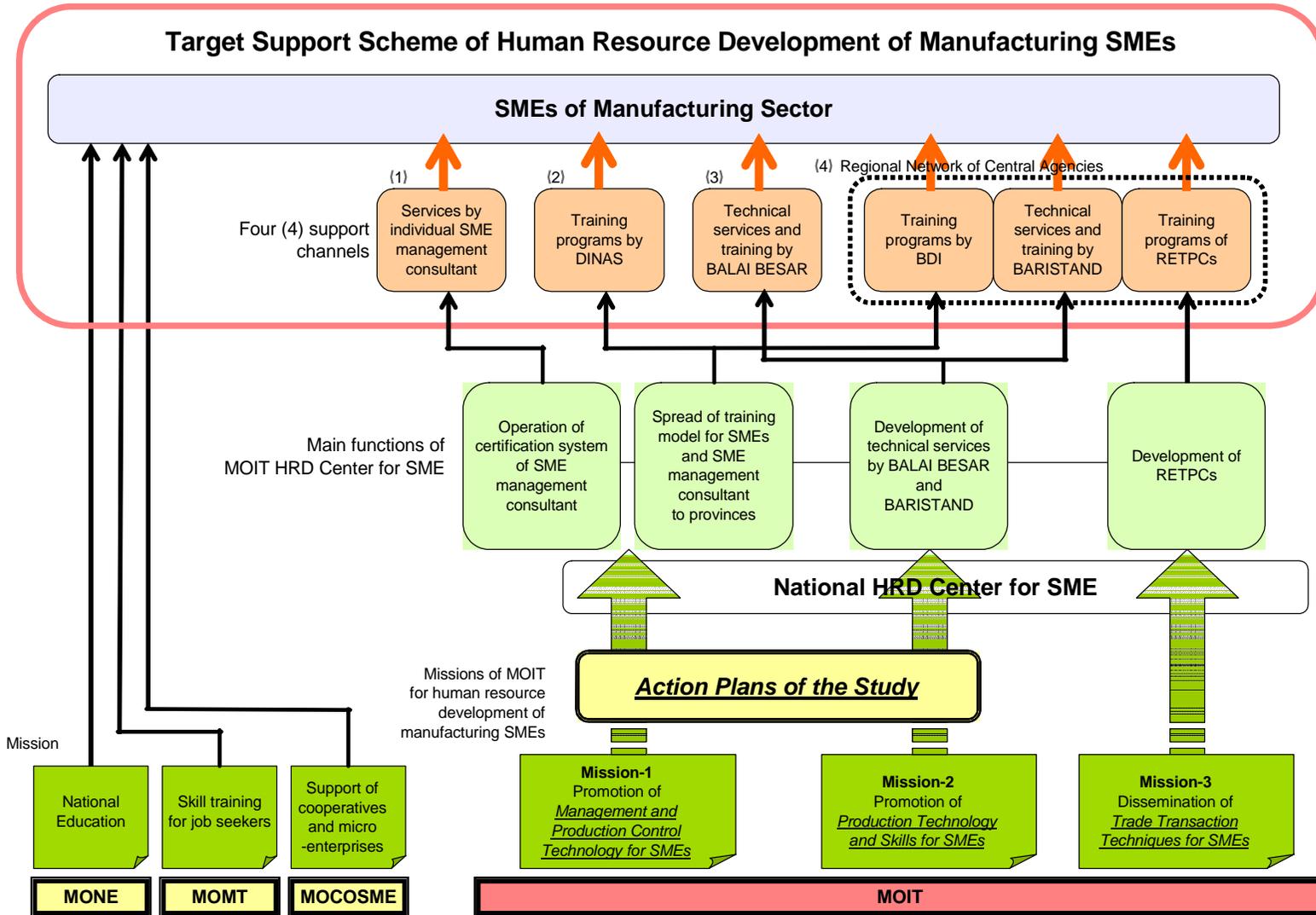
- 1) 中小製造業に適した基礎経営・生産管理技術の訓練プログラムへの着手
- 2) プラスチック成形 (plastic molding)、金属プレス(metal press)、及び金型 / 鋳物 (die/mold)技術向上のための支援制度強化

(プログラム実施団体に関する提言)

- 3) IDKM 内に中小企業のための人材育成担当部署を設置
- 4) PUSDIKLAT-INDAG 内に中小製造業向け訓練に特化した部署を設置
- 5) IDKM 新設部署の指導のもと、MIDC と PUSDIKLAT-INDAG の中小製造業向け訓練担当部署の代表者を含めた人材育成委員会を設置

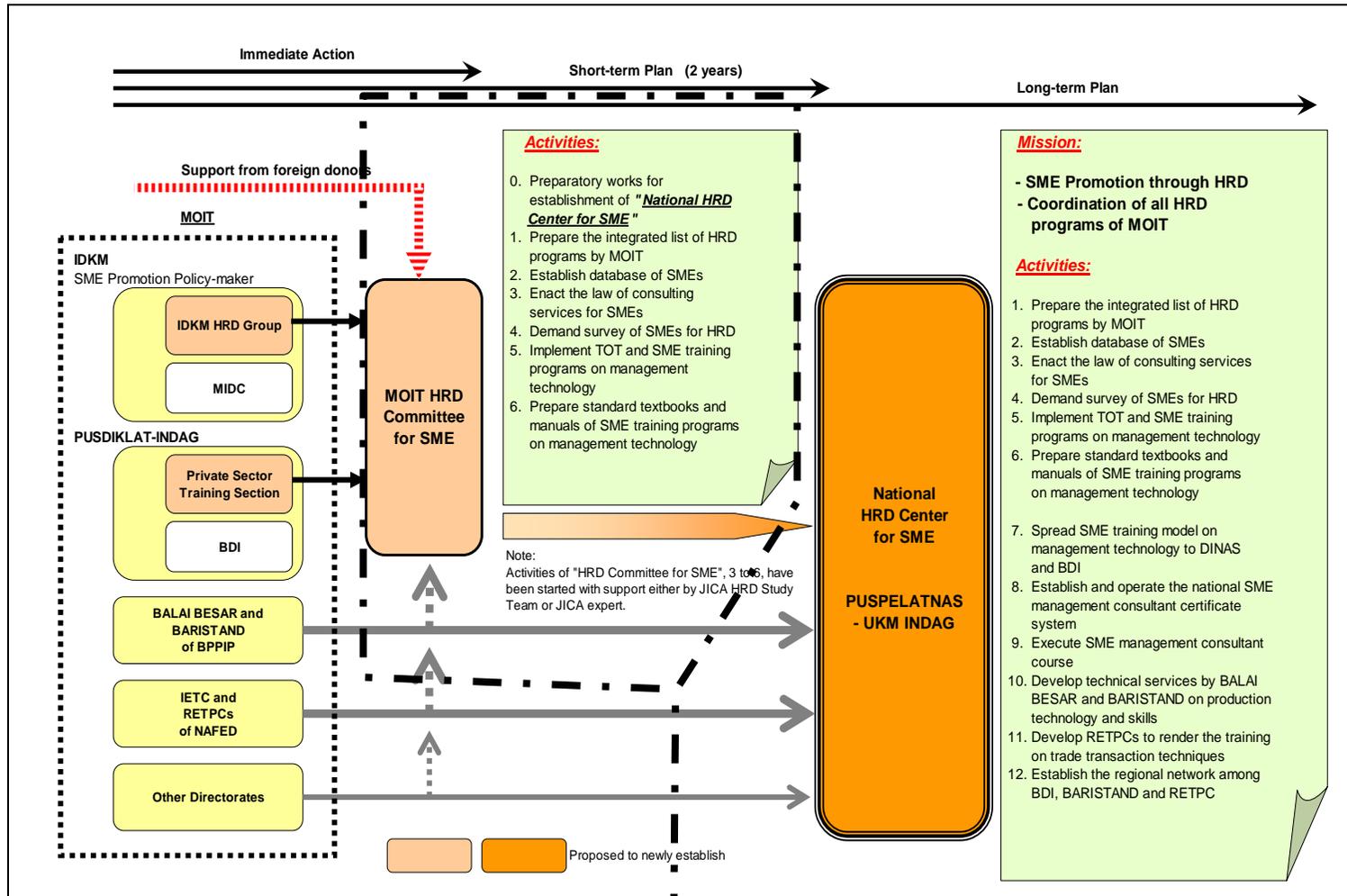
(提言の論理的根拠)

- 中小製造業向けの基礎経営・生産管理技術訓練プログラムの実施



Source: JICA Study Team

図 1-1 中小製造業の人材育成についての支援ターゲット (Action Plans of the Study)



PUSPELATNAS: Pusat Pendidikan Pelatihan Nasional

Source: JICA Study Team

☒ 1-2 Action Plan

図 1-1 と 1-2 に表示された HRD Committee:人材育成委員会(以下、人材育成委員会)は、中小企業人材育成に係わるプログラムを集中的に審議し実施への具体案策定を目的とする。

1.2 調査の概要

本 F/U 調査は本格調査結果に基づいて進められ、本格調査の補完と、本格調査で設定したプロジェクトのターゲットを実現にむけて始動のギアを入れることが目的となる。

本 F/U 調査の業務の流れを次に要約する(次ページの“図 1.3 業務実施フローチャート”を併せて参照)。

- (1) インテリムレポートの説明
- (2) 各種調査(研修需要の詳細分析、新政権発足後の中小企業振興・人材育成に関わる政策)の継続
- (3) 人材育成委員会強化の活動
- (4) 第 2 回 TOT の実施と研修マニュアル・テキストの改善
- (5) 研修マニュアル・テキストの改善
- (6) 提言案の修正

第1年次調査

- (1) 関連情報・資料収集、整理、及び分析
- (2) 調査実施準備
- (3) インセプションレポート作成・送付
- (4) モデル研修教材整備

- (1) インセプションレポート説明・協議
- (2) 各種調査の実施
 - ◆ 新政権発足後の国家大綱概要調査
 - ◆ 人材育成委員会活動状況調査
 - ◆ 中小製造業への研修需要調査
- (3) TOTの準備と実施
- (4) 研修マニュアル素案・テキスト作成
- (5) 調査結果・問題点の共有

第2年次調査

- (1) TOT研修分析
- (2) 調査経過とりまとめ
- (3) 研修マニュアル案作成
- (4) テキスト改善
- (5) ICRの作成
- (6) 第2次現地調査準備

- 第2次現地調査
- (1) インテリムレポート説明協議
- (2) 各種調査の継続
- (3) 人材育成委員会強化活動
- (4) 第2回TOTの実施
- (5) 研修マニュアル・テキストの改善
- (6) 提言案の修正

- (1) DFR作成、説明、協議

- 第3次現地調査
- (1) DFRの説明、協議、承認の取付
- (2) ワークショップの開催

ファイナル・レポートの作成と提出

SI-6

Source: JICA Study Team

図 1-3 業務実施のフローチャート

1.3 本 F/U 調査の目的

本 F/U 調査に課せられたミッションは下の 2 テーマである。

- (1) 人材育成委員会が中小製造業への人材育成活動を継続実施できるよう支援する
- (2) TOT を実施し運営手法の移転を図る。また、テキスト、ケーススタディーサンプル、マニュアル其他人材育成委員会が TOT と企業向け訓練プログラムを継続的に実施するために必要不可欠な教材類の準備も含む

ところが、『人材育成委員会への支援業務』についてはどの様に支援するのか具体性に欠ける。従って、次に示した人材育成委員会の活動テーマ毎にどのような支援が可能かを検討した。

- ◆ National HRD Center for SME の設立に向けた活動の展開
- ◆ 工業省内部の統合的な人材育成強化プログラムの準備
- ◆ 中小企業向けコンサルティングサービス法の施行
- ◆ 中小企業人材育成に関わる需要調査
- ◆ 管理技術に関する TOT 及び中小企業向け訓練プログラムの実施
- ◆ 上記の訓練プログラムに関する標準的テキストの作成

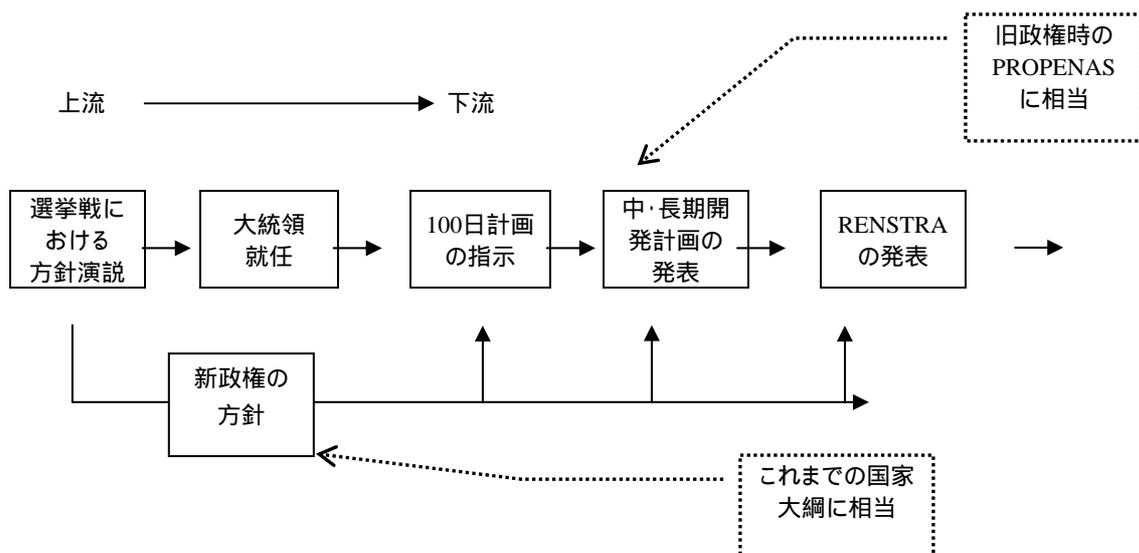
第2章 新政権における国家開発計画と中小企業振興、人材育成

第2章 新政権における国家開発計画と中小企業振興、人材育成

2.1 開発計画とその位置づけ

2004年10月にインドネシア共和国初の国民投票によりスシロ・バンバン・ユドヨノ大統領が選出され、大統領教書に基づいた新中期開発計画(Medium-Term Development Plan 2004 – 2009)が発表された。本中期開発計画は『中小企業振興のための中期行動計画』と位置づけられているため中小企業振興の国家上流計画となる。

国家開発計画は、大統領教書(選挙期間中に発表した国家発展の指針)を最上流とし、これに基づいて開発プロジェクト、戦略計画等が策定される。開発プロジェクト・政策、戦略の位置づけを図示すると次のような構造となる。



この中で、中小企業振興と人材育成に関わるプログラムや振興のコンセプトを拾い上げると次のようになる。

2.1.1 工業省(Ministry of Industry)の100日開発計画

(1) 人材育成と中小企業振興にかかる行動計画

- 1) 小規模・零細産業の数は1998年以降年間11.2%増加しており300万ユニットに達しているが、産業セクターのGDP形成に対する貢献は全体の8.35%にしか過ぎない。

:小規模産業の能力の限界は、市場へのアクセス、資金源へのアクセスである。

- ◆ 担保無しクレジットの開始
- ◆ 金融機関・国営企業からの資金活用の最適化
- ◆ 小規模事業融資保証機関の最適化
- ◆ 小規模産業製品の輸出支援のために民間や Trading 国営企業との協力による Trading House Indonesia 設立
- ◆ 裾野産業及び地方経済を牽引する中小産業の振興
- ◆ 組立産業、食品産業、大規模市場部門での大企業や多国籍企業との連携向上

2) 中小企業セクター競争力回復

: 中小企業の抱える国営銀行への債務問題

- ◆ 問題のある中小企業と債務額及び債権銀行の調査

: 市場拡張と開発への課題

- ◆ 製品を市場に出すポテンシャルのある中小企業の調査

2.1.2 中期国家開発計画(2004-2009)及び長期国家開発計画

(1) 2005年 2025年長期開発における中小企業発展の方向性

競争力強化: 経済的組織の開発は、インドネシア各地の中小企業競争力を強化し、経済活動全体の統合的な一部をなし、国内経済の基盤を強化できるようにすることで実施される。

中小企業・協同組合振興は、健全な事業環境における市場の需要への適応向上、イノベーションの活用および技術の導入努力によってささえられた能力向上、事業強化、生産性の向上を通じて実施するものとする。

中小企業振興は産業クラスター振興、技術移転の迅速化、人材の質の向上を通じた食糧維持、生産拠点と産業競争力の強化を含め、アグリビジネス・アグリンダストリーの近代化の中で統合的に実施していく。

(2) 中期国家開発計画(2005-2009)

中期経済目標は、経済環境の改善、国家経済生産の増大、国民の購買力の強化が中心となっている。同目標は、適切なインフラ、地元経済の活性化、農業・製造業への集中、中小企業の強化、及びビジネスの法的確実性 (legal certainty) の確保によって達成できるとしている。

第3章 中小企業人材育成の方向と人材育成訓練への需要調査

第3章 中小企業人材育成の方向と人材育成訓練への需要調査

3.1 JICA 調査団の中小企業サブセクターの訓練ニーズに関するアンケート調査

中小企業を直接訪問し聞き取りによるアンケート調査を行った。産業の需要調査は人材育成プログラムの策定にとって必要不可欠であることから、調査団は2度にわたる詳細アンケート調査を行った。第1次アンケート調査は中小企業裾野産業を対象として2003年末に完了した。第2次調査は次節に列挙している中小製造企業サブセクターを対象としている。第1次調査は輸送機器、電気・電子機器、機械一般パーツ・コンポーネント製造の中小企業に焦点を絞った。調査対象は、未だ組立企業と継続的な取引関係はないが成長可能性のある地元中小企業が優先された。

第1次アンケート調査結果は、政府による経営技術に関する実践的訓練プログラム導入を中小企業サブセクターが強く期待していることを示した。具体的には、以下のサービス内容に対する訓練ニーズが高い：

- ➡ 経営技術と生産管理のための訓練プログラム
- ➡ 適正価格での訓練プログラムの提供
- ➡ 質の高い実践的な訓練プログラムの提供

3.2 対象サブセクターの概観

第2次アンケート調査のミッションは、裾野産業以外の中小企業の訓練ニーズを把握することである¹。需要分析により、各々のサブセクターの特定需要把握と2004年度調査結果との有意差を明らかにする。

3.2.1 対象となるサブセクターとアンケート調査条件

訓練ニーズを把握するために、以下の5つのサブセクターが選ばれた：

• 食品加工 • 木材・家具	• 化学製品 • ファッションアクセサリーを含む手工芸品	• 衣類
-------------------	---------------------------------	------

本 F/U 調査でサブセクター向けに追加したアンケート結果を分析する。

¹ 本格調査で、調査団は訓練ニーズと供給のギャップを見出した。同調査結果に基づき、調査団は訓練者と中小企業双方に対して訓練カリキュラムを設定した。

3.2.2 対象サブセクターに対するアンケート結果

本 F/U 調査でのアンケート結果を分析する。

(1) 企業規模とサブセクター (4.3)

表 3-1 と表 3-2 はサブセクター別年間売上高を示している。

手工芸・アクセサリー分野は、小額の売上しかない。その製造工程の生産性は、他の分野のそれよりも低いと考えられる。他方、木材・家具製造業の年間売上高中間値は5億ルピアから10億ルピアに達する。また、同分野の16%は21億ルピア~50億ルピアに位置する。

中小製造企業では、木材・家具サブセクターの生産性はその他の製造サブセクターよりも高くなっていることがデータから読み取れる。

表 3-1 Correlation between Annual Sales and Sub-sector (by Number)

Annual sales	Food (1)	Wood Furniture (2)	Chemical (3)	Handy craft Accessory	Garments (5)	Total
100 million >	3	1	0	7	1	2
101-500 million	25	17	12	26	44	70
501-1 billion	5	11	5	4	9	13
1.1-2 billion	2	7	2	2	5	9
2.1-5 billion	1	7	1	1	3	10
5.1 billion <	0	0	0	1	0	0
Total	36	43	20	41	62	202

Source: Questionnaire survey by the Study Team, 2005

表 3-2 Correlation between Annual Sales and Sub-sector (%)

Annual sales	Food (1)	Wood Furniture (2)	Chemical (3)	Handy craft Accessory	Garments (5)	Total
100 million >	8.3%	2.3%	0.0%	17.1%	1.6%	1.0%
101-500 million	69.4%	39.5%	60.0%	63.4%	71.0%	34.7%
501-1 billion	13.9%	25.6%	25.0%	9.8%	14.5%	6.4%
1.1-2 billion	5.6%	16.3%	10.0%	4.9%	8.1%	4.5%
2.1-5 billion	2.8%	16.3%	5.0%	2.4%	4.8%	5.0%
5.1 billion <	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	0.0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Questionnaire survey by the Study Team, 2005

(2) 訓練ニーズ

全てのサブセクターで訓練ニーズは高い。

化学、手工芸・アクセサリーのサブセクターで、全回答企業が従業員訓練の必要性を感じている。特に、手工芸・アクセサリーのサブセクターでは、訓練の必要性が強いと述べている企業の割合が多い。

表 3-3 Necessity to Training Employees (by number of answers)

Necessity to Train Employees	Food (1)	Wood Furniture (2)	Chemical (3)	Handy craft Accessory	Garments (5)	Total
Strongly necessary	7	10	3	9	19	49
Necessary	12	13	4	3	9	41
Not necessary at present	4	2	0	0	9	14
Total	23	25	7	12	37	104

Source: Questionnaire survey by the Study Team, 2005

表 3-4 Necessity to Training Employees (by number of despondence)

Necessity to Train Employees	Food (1)	Wood Furniture (2)	Chemical (3)	Handy craft Accessory	Garments (5)	Total
Strongly necessary	30%	40%	43%	75%	51%	47%
Necessary	52%	52%	57%	25%	24%	39%
Not necessary at present	17%	8%	0%	0%	24%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Questionnaire survey by the Study Team, 2005

衣類・繊維分野では、回答企業の 24%が訓練への関心を示さなかった。

(3) SME アドバイザーは有効か

SME アドバイザーが有効かとの質問に対し、小・中企業のそれぞれ 51%が非常に有効であると回答した(表 3-5)。一方、まるで有効でないと回答した企業は 0%であった。

表 3-5 SME アドバイザーの必要性

	Small		Medium	
	No.of answer	Share	No.of answer	Share
Very much	43	51%	45	51%
Useful	25	30%	29	33%
So so	4	5%	7	8%
Not so much	12	14%	7	8%
No	0	0%	0	0%
Total	84	100%	88	100%

- ➡ SME アドバイザーへの需要は高い。要は、中小企業の求めるレベルを提供できるアドバイザーコンサルタントをどのようにして養成するかが求められている。

SME アドバイザーは特にどのような点で有効であったかとの質問を行い、108 社の回答を得た。その上位を挙げる。

プライオリティ1:知識の向上に繋がった	37%
プライオリティ2:生産性向上が図れた	17%
プライオリティ3:生産管理技術向上	8%
プライオリティ3:生産技術向上	8%
プライオリティ3:マーケティング能力向上	8%

他方、有効では無かった点については 25 社から回答を得た。主なものは次の内容である。

プライオリティ1: アドバイザーの能力が低く、現場改善に結びつかない	44%
プライオリティ2: アドバイスが生産に逆効果となる	20%
プライオリティ3: フォローアップがない	8%

プライオリティ 2 も結局は、雇い入れたアドバイザーの能力が足りないことが原因である。能力のある SME アドバイザーの養成が急務であることが分かる。

(4) 研修受講者とテーマ

研修を受けさせたい従業員の役職とテーマについて分析を行った(表 3-6)。

表 3-6(1) 研修を受けさせたい従業員の役職とテーマ (F/U 調査)

	Management	Production Control	Marketing/Sales	HRD	Finance
Directors	253	79	152	82	44
Managers	213	131	173	93	35
Engineers	55	283	45	53	29
Indirect Employees	54	26	137	69	168
Technicians	0	177	3	7	0

中小企業はエンジニアを対象とした生産管理研修を最も希望している。次いでダイレクタークラスの上級職に対するマネジメントの研修である。

2004 年調査結果と比較すると、全体的な傾向は似通っている。2004 年の調査(裾野産業向け)ではダイレクターに対するマネジメント研修とマーケティング・セールスが他の項目を引き離して需要の高いテーマであったが、F/U 調査で対象とした「その他製造業」ではエンジニアに対する生産管理研修が最も高い需要を示している。

表 3-6(2) 研修を受けさせたい従業員の役職とテーマ (本格(2004)年調査)

	Management	Production Control	Marketing/Sales	HRD	Finance
Directors	330	144	317	110	110
Managers	129	148	180	89	89
Engineers	41	233	55	54	54
Indirect Employees	4	24	32	61	61
Technicians	0	38	0	0	0

◆本プロジェクトでこれまで実施してきた TOT 及び SME 研修のテーマと企業からの需要は一致している。

3.2.3 研修についての総轄

アンケート調査結果を総轄して、今後の TOT 及び民間中小企業向け研修 (SME 研修) のカリキュラム開発の際の留意事項をまとめた。

- ◆ 零細企業を意識した、中小企業研修プログラムの開発が必要
- ◆ 零細企業は業界団体への加盟率も低いため研修に参加したい要望はあってもチャンスを逃している可能性が高い
- ◆ 研修についての必要性を中小企業は認識しつつある
- ◆ 小規模企業の研修需要は高い
- ◆ 裾野産業よりもその他製造業の研修需要は高い
- ◆ 必要であれば研修費用は小企業でも支払う用意がある
- ◆ 利用したいプログラムについてのマーケティングと、希望するレベルの内容を提供するためのカリキュラム開発が不可欠であることを示している
- ◆ 金額が安いから研修に参加するのではなく、企業にとって必要なものには投資する
- ◆ SME アドバイザーへの需要は高い。要は、中小企業の求めるレベルを提供できるアドバイザー・コンサルタントをどのようにして養成するかが求められている

第4章 人材育成委員会の支援

第4章 人材育成委員会の支援

4.1 中小企業コンサルタント制度(診断士制度)設置の課題と周辺環境

4.1.1 類似制度

前章で論じたように、人材育成委員会下の作業部会はインドネシアの中小企業診断士制度の設置を目指している。

本格調査では、調査団はインドネシアの同様な認証制度について報告している。

表 4-1 Summary of on-going certification system in the country

Executing body	Target
1 INKINDO (association of private consultant)	<ul style="list-style-type: none">• Consultant for Building Construction• Consultant for Civil Engineering
2 KADIN (Indonesian Chamber of Commerce), MOMT, MOIT, MONE	<ul style="list-style-type: none">• Unify Professional Certification including skill authorization
3 BI (Bank Indonesia) and Ministry of Cooperative and SME	<ul style="list-style-type: none">• Financial advising consultant for hiring credit
4 Ministry of Cooperative and SME	<ul style="list-style-type: none">• BDS
5 Swiss Contact (Consulting agency of Switzerland)	<ul style="list-style-type: none">• BDS
6 AIMC (the Association of management consultants)	<ul style="list-style-type: none">• Issue certification to consultant to assure their carrier and qualification• Intermediate certified consultant and clients
7 APEC-IBIZ (APEC-Sahid University Joint Project)	<ul style="list-style-type: none">• Marketing, Financing, Corporate Management

中小企業の振興に関わる専門コンサルタントとして近年その能力の高さと、明確な資格標準から APEC-IBIZ カウンセラーが徐々に存在感を示しつつある。

(1) APEC-IBIZ(中小企業カウンセラー)

既存の認証制度の中で、APEC-IBIZ (Institutes of Small Business Counselors) は商業部門に特化した中小企業診断士と言い換えられる資格要件を有する。同認証制度は、インドネシアでは 2001 年 8 月に始まり、APEC 閣僚会議の承認を得てスタートしたものである。

APEC の小企業カウンセラー向け訓練・認証プログラムは、元々、APEC 域内国の小企業向けカウンセリングの職業化のために開発されたものである。最終的には、同地域内の中小企業の成長と競争力を維持することを目標としている。

2001 年以来、インドネシア国内で約 100 の認証が発行された。APEC-IBIZ は 3 年以内に 有資格カウンセラーを約 500 人育て、ジャカルタ地域の企業ニーズを満たすことを目指している。

中小企業経営コンサルタント(診断士)と APEC-IBIZ カウンセラーの大きな違いは、生産管理技術に関する要件である。中小企業経営コンサルタントは同技術を持っていることが求められるが、APEC-IBIZ はそれがない。しかし、中小企業経営コンサルティング制度を立ち上げ、コンサルタントに資格を与え APEC-IBIZ カウンセラーとの違いを明確にするために、中小企業経営コンサルタントに対するニーズを把握することが、最優先事項となる。

さらに、TOT プログラムの対象受講者である EO (Extension Officer:外部指導員) の評価は高くない。これは、その大半は中小企業支援能力に対して公式な資格を得ていないからである。更には政府のゼロ成長政策のために新規採用が長期間行われていないため、その多くが高齢になってきているためである。一般的に、普及員のモチベーションはあまり高くないため、中小企業経営コンサルタントの資格者になるために能力を向上することがない。

(2) 中小企業対象としたその他プログラム

正に工業省中小企業総局によって推進されているコンサルタントによる中小企業の指導サービスがある。その一つが全国 15 州に設立された『i.小企業統合育成機関:LPT(Lembaga Pembinaan Terpadu)』であり、残りが『ii.企業現場での直接指導・育成プログラム』である。

- i. LPT は、全国 15 州に設立された半官半民の機関で、中央政府拠出の資金 (revolving fund:回転資金と呼ばれる) を利用し制度融資の貸し出しを中小企業に対して実施している。2000 年に初めて設立された機関である。この制度を利用する中小企業は外部指導員が融資返済の指導を行っているが、責任が伴わないため貸し倒れ率が高いのが問題視されている。
- ii. 企業現場での直接指導・育成プログラムは、中小企業生産現場の生産能力・品質等の向上を目的として、工業省の資金提供により民間コンサルタントを雇用しこれ

を民間中小企業へ派遣指導するものである。このプログラムは工業省のパイロットプロジェクトとして実施されているものであり、2000年に開始された。

開始当初大学の協力を得て進められ、教官が直接企業へ出向いての指導を期待していたが大学は学生を企業へ派遣したため、実効が挙げられず指導方法を軌道修正した。その後、企業現場の経験を持つ専門家を派遣し、1 専門家が年間 4 企業を担当するように改め、且つ週報・月報の提出を課すことで企業振興の効果が上がるようになってきた。中小企業総局の各部毎に専門家を雇い入れており、食品局だけで 2004 年に 12 名、2005 年は 18 名の専門家派遣を実施している。

IKM 職員との議論結果：

- ➡ UPT のスタッフは技術レベルが低いいため、派遣専門家として活用できない。
- ➡ SME からの需要が少ないので、SME に特化したコンサルタントのライセンス制度を構築してもなり手が少ないのではないかとの懸念がある。
- ➡ SME コンサルタントは公共サービスの範疇として、公的機関職員を中心とする方が初期段階はスタートし易いと考えられる。

第 5 章 指導員の養成 (Training for Trainers)

第5章 指導員の養成(Training for Trainers)

【始めに】

指導員養成セミナー(以下 TOT)の目的は、民間中小企業への研修需要に対するアンケート調査の結果を反映した内容を指導員へ移転すること、中小企業コンサルタントを目指す指導員へコンサルタントとしての不可欠なテーマの概要を理解して貰うことにある。

2004年2月に初めてTOT-Iを開催し、第2回目は第1回目でカバーできなかった「中小企業コンサルタント」として理解しておくべきテーマが補足された。中小企業のコンサルタントとして基礎的な知識項目が加えられたのである。日本の中小企業診断士に求められるテーマを参考にカリキュラムが組まれた。その理由として、日本の中小企業診断士制度が長い歴史を持ち、且つその歴史の中でより中小企業を振興するための良いシステムとして改良が加えられ、現在に至っているからである。

【TOT-IIの目的】

IKM(中小企業総局)および人材育成委員会はインドネシア版中小企業マネジメントコンサルタント認証制度(中小企業診断士制度)の構築に向かって始動した。

上項で紹介したように、TOTは中小企業の指導・振興にあたるコンサルタントの訓練を目的としたものである。インドネシア国内には3000名もの外部相談員が存在するが、中小企業マネジメントコンサルタントとしての資格や必要条件是整備されていない。しかしながら技能の高い中小企業マネジメントコンサルタントを待望する声は年々増加している。特にビジネススケールが小さくなるほど安い費用でコンサルティングを実施できる中小企業コンサルタントへの需要は高くなる傾向がある。その結果、中小企業と中小企業総局の両方にとって外部相談員がTOTを通じて中小企業コンサルタントとしての能力を高めることが必要とされている。

更にTOT実施の副次的成果として、調査団と中小企業総局は外部指導員の中から適正のある将来の中小企業マネジメントコンサルタント候補を発掘することができた。

【カリキュラム開発】

裾野産業の中小企業に対する研修需要調査ではマーケティングと販売戦略プログラムへの需要が高かったため第2回目 TOT のカリキュラムへ組み込んだ。その他、TOT のカリキュラム開発における主要コンセプトは次の三項目である。

- a. 日本の中小企業振興の歴史の中で中小企業振興に欠かせないテーマとして挙げられている項目
- b. 中小裾野産業への研修需要調査で需要の高かった項目
- c. 環境配慮に関わるテーマ

【TOT の成果】

TOT-I と II 及び III の成果として調査団は TOT の主要目的達成に加え、次の副次的成果を期待している。

- a. 標準教材と教科書
- b. TOT 及び SME 研修の実施マニュアル
- c. TOT 実施に関わる無形資産(TOT プログラムの運営手法の移転)

5.1 生産管理技術及び企業管理プログラムのシラバス

生産管理及び企業管理に関わる標準的な科目を本文表 5-1 に示した。TOT-II 及び III のカリキュラムとシラバスの開発に際し調査団は標準カリキュラム・シラバスとアンケート調査結果を参考にした。TOT-I ではマーケティング・販売戦略と人事については時間の制約によりカリキュラムから外さざるを得なかった。そして、生産管理の基礎に焦点を当てた。更に、TOT-I の受講者へのアンケート調査で「講義の質問と回答」および「自習時間」の増加を期待する声が高かったことからこれを TOT-I 以降の課題とした。TOT-II 及び III ではこれらの結果を参考にカリキュラムの開発を行った。

5.2 TOT の実施目的

(1) 中小企業コンサルタントに必要とされる必須項目

外部指導員の資格や必要条件については一切設定されていないばかりか、中小企業コンサルタントを養成するための体系だった研修はこれまで実施されていない。それでも彼らは中小企業の

指導に従事している。更に、多くの外部指導員は何ら専門性も持たないまま零細・小規模企業の指導を行っている。

一般に、中小企業マネジメントコンサルタントが身につけるべき必須テーマがある。中小企業マネジメントコンサルタントとしての基礎的必要条件があり、APEC - SME カウンセラーでも類似した標準条件で国際認証を行っている。

第 6 章 結論と提言

第 6 章 結論と提言

6.1 人材育成委員会支援についての基本認識と提言の前提条件

6.1.1 中小企業振興コンサルタントの養成

(TOT 実施方法の改善と診断士制度との関係)

(1) 提言の前提条件

人材育成委員会の活動テーマとして挙げられている項目の内、特に継続実施することで高い人材育成効果が期待される『TOT の実施』と、人材育成の環境整備に繋がる『データベース構築』について現実的な提言を策定した。他方、診断士制度の構築については TOT とも関わりが大きいため、相互補完についての提案を行う。

(2) 中小企業を振興することの意義

インドネシアでは一般に小企業と言った場合、零細を含んだ企業群を意味することが少なくない。実際、工業省中小企業総局でも零細を含んだ小企業群の振興計画が手掛けられている。BPS の統計でも中企業という分類と、零細を含んだ小企業という分類でデータが扱われているのが殆どである。

しかし、一般に零細企業の振興は貧困救済、社会保障 (Social Security)、就業確保といった観点からのアプローチが主流となり、中小企業の振興とは一線を画している。何故なら、零細企業には企業活動を効率的に進めるための組織が存在しないため、「生産や企業活動の役割分担を効率良く機能させつつ、企業活力を高める」ことに注力する「中小企業診断、指導」にはなじまないからである。

インドネシア経済の活性化のために中小企業を強化するという中小企業総局長の指針は 2003 年 9 月から実施してきた中小企業人材育成計画調査のターゲットと整合性を有するものである。零細を含む小規模企業の強化によって GDP の飛躍的な伸長が期待できるとは考えにくい。インドネシアで最も多くの就労者を抱える企業群の振興は社会経済的な影響も考慮に入れた場合この指針の一部に含まれたものと捉えることができる。つまり、フォーマルな零細企業を小企業へ成長させるための支援活動を加えることは、インドネシアの中小企業振興による便益を増すことにも繋がると考えられる。BPS の統計によると地方都市ではフォーマルとインフォーマル零細企業の割合

がほぼ 1:5 となっている。インフォーマル零細企業は企業形態から逸脱していると考えられ、中小企業振興の枠内に含めるには無理がある。あくまで企業振興の対象は企業活動を有機的に展開する組織を有するもの或いは組織化に向かって活動を行っているところに限ることで貧困救済の為の零細支援と一線を画することができる。企業振興の対象になる零細企業及び小企業を“Minor Businesses: 小規模企業”と規定し、所謂零細企業と区別することが必要である。このような“小規模企業”の支援は国家発展にとって「市場的外部経済」の範疇に含まれるテーマと言えよう。

【アンケート調査結果に見る業界別の中小企業支援】

2004年と2005年に中小規模製造業を対象とした人材育成に関わる人材育成の需要を調査した。業界構造が大きく異なるため、裾野産業を対象とするアンケート調査、その他製造業を対象とするアンケート調査のそれぞれに分けて行った。

中小企業に対するコンサルティング業務は、多岐に亘る。その中で、特に裾野産業はアセンブラ（組立企業：一般に大手）との安定した取引関係を確保するための QCD (Quality/Cost/Delivery) 改善が他の製造業と比較して厳しい環境に晒されており、それ故に裾野産業振興の難しさがある。しかし、工業化を経済発展の牽引役と位置づけているインドネシアでは工業製品輸出の原動力となる裾野産業の振興は国家開発計画の柱となっている。

裾野産業での主役は零細では無く、中小企業である。他方、裾野産業以外の製造業では適応技術も市場への対応の仕方もサブセクター毎に異なる。また、裾野産業と比較して零細企業の割合が高い。

コンサルタントとしての対応は取り扱う企業規模によっても異なる。なぜなら、企業特性が違うからである。付け加えるならば零細・小規模企業で構成されるサブセクタクタと中規模企業で構成されるサブセクターには本質的な違いがある。前者は地域振興、雇用機会の創出、社会保障、貧困対策などの社会政策として取り扱われる場合が大きいという特徴がある。これに対し、後者の場合は国の産業をリードする「主要メンバーの強化策」として扱われる。このように明確な違いのあるそれぞれのグループへの振興方法は当然異なってくるのであり、それぞれに意義深いテーマとなる。

(3) インドネシアにおけるコンサルタントの現状

1) 中小企業向けコンサルティングサービスの歴史

インドネシアのコンサルタントは、建設・土木コンサルタントに始まるようである。その後、中小企業向けの融資アドバイザーや、BDS コンサルタントが活躍するようになってきた。企業を振興するためのコンサルタントは経営コンサルタントが主に大企業向けに監査業務や、市場予測、人事、財務管理などの分野でサービスを行っている。

生産技術、生産・品質管理などの技術オリエントのコンサルタントは民間では殆ど存在せず、これまで大学や、公的機関、例えば MIDC (Metal Industry Development Center) や Balai Besar (工業省傘下の技術指導センター) 等、民間ではポリテクニクの教官や、LPSM や YDBA などの教育財団のインストラクタに委ねられてきた。また、中小企業に特化したコンサルタントでは、APEC-IBIZ のカウンセラーシステムが 3 年前から稼働しはじめたが、現在のところ銀行の融資焦げ付き防止のための中小企業のマネジメント分野の指導・相談が中心である。このコンサルタントは生産管理を含む技術分野の専門性は有していない。

次に零細企業向けコンサルティングサービスの現状を議論する。

2) これまでの零細企業振興の概要

インドネシアの製造業の 90% (企業数) を占める零細企業が産出する 1 企業当たり付加価値は大企業の 1 割に満たないが、雇用創出に限ると大きな社会的影響を有する企業群である。それでは零細企業を対象としたコンサルティングサービスはどのように行われてきたかを記述する。

これまでの零細企業に対する振興は、社会配慮の観点から実施されてきた。例えば 2000 年に全国 15 州で設立された LPT は中央政府の回転資金と呼ばれる資金を原資とする制度融資を小企業・零細企業向けに開始した。融資返済の指導・監督は外部指導員に委ねられていたが、監督者への責任規定が無かったため焦げ付きが多く発生した。零細企業にとっては借り得だったというよりも、寧ろ倒産という事実の方が不幸である。

次いで、零細企業振興といった場合インドネシアで常に話題に挙がるのが BDS である。BDS の対象が零細企業を中心とした企業群・組織・個人であることは間違いない。ところが、BDS は個別の企業を対象としたアプローチ手法では無く、結果的に企業の振興にも寄与するが全般的に

は地域振興の一環と捉えられる。従って、企業向けコンサルティングサービスと分けて考えるべきである。

3) 零細企業振興手法に対する疑問

UPT や Balai Besar、外部指導員等によってこれまで長年に亘り行われてきた中小企業振興の一環としての零細企業振興が実際どれ程の効果を上げてきたか、便益を定量的に評価した場合内部収益率の上昇に繋がっているか疑問である。

零細企業を社会配慮という切り口で振興するのではなく、最小単位の企業に対するコンサルテーションという手法を用いて成果を挙げるという代替案はどうであろうか。零細企業に対するコンサルテーションは長く実施されているようであっても、コンサルタントに能力が無いかまたは零細振興をターゲットとした振興方法の手法が真剣に議論されてこなければ成果を挙げられないのは当然である。

零細企業の振興に多く従事していると言われる外部指導員にしろ、回転資金の現実的な返済プランを作成し指導できる能力、生産や企業運営での無駄を排除するためのコンサルティング能力等が欠如しているとの指摘が多い。外部指導員の役割を明確に規定し、彼らの適格性 向上プログラムが実施されたことは少なくとも過去 10 年間無かった。

このようなことから、外部指導員の能力向上を図ることで振興対象となる零細企業：所謂“小規模企業”振興の成果を挙げるができる可能性が高い。この命題の最終到達目標はあくまで“Minor Businesses：小規模企業”の振興であり、外部指導員の振興ではない。外部指導員の能力向上は到達目標達成を目指す過程でのアプローチに過ぎない。

4) 地方における中小企業コンサルテーションサービスの現状

外部指導員の能力向上は現在中央政府の責務となっているが、地方分権の手続きが更に進めばこれも地方政府の責務となる。しかし、地方政府には外部指導員の能力を向上させるノウハウが欠如している。地方政府には企業を振興するコンサルタントを育成する経験とコンセプトが無い。このようなことから地方行政では経験が無くても大学卒であれば、零細企業、中小企業の振興を手掛けることができるはずとの誤解を持ったり、BDS やクラスターのコンサルタントが個別企業の振興も可能だとの間違った理解をしている場合も少なくない。

BDS やクラスター振興はあくまで地域振興プロジェクトであり、これらのコンサルタントと中小企業振興のコンサルタントとは本質的に違っている。従って、地方には地域内の中小企業を効率的に振興できるコンサルタントが存在せず、また育成するプログラムもない。従って、基礎 TOT を新設し外部指導員へ中小企業の振興手法について体系的に指導・訓練し、彼らの能力向上を図れば零細企業の中から小企業へ成長する企業の数も増加できるのでは無いかと考えられる。零細企業全てを対象とせず、企業発展に意欲のあるところ、実際に組織化を図っているところ、技術向上の取り組みに積極的なところなど、企業に対する見極めをできるコンサルタントの養成が必要となる。

零細企業の振興が最終目的では無く、あくまで国家経済に寄与できる中小企業の数を増やす一手段として「基礎TOT」があるのである。

更に経営の不安定な小企業から安定した小企業へ、または一層活力のある中企業へと成長を支援することが中小企業コンサルタントのミッションであり、地方における「上級TOT」コース開催は地方産業の振興の貢献度が高い。

(4) 中小企業及び零細企業からのコンサルティングのニーズ

インドネシアの中小・零細企業ではコンサルティングを必要としている。アンケート調査でも明らかのように、中小企業ではそれが実質的な生産の改善に繋がるのであれば費用負担をすると回答しているのである。勿論、青天井の費用負担に耐えられるほどの企業体力は無い。アンケート調査に零細企業は含まれていないが、彼ら(零細企業)の殆どは資金的に自転車操業の状態であり、コンサルティングの費用負担は不可能である。

アンケート調査結果から外部専門家に対する評価結果の内、中小企業がこれまで雇い入れた外部専門家に対する苦情は「理論に偏り、実際的な改善に繋がる提案がない」、「レベルが低い」というようなものが趨勢を占め、外部専門家の改善・指導能力が問われている。

一般に中小企業と雖も、組立企業からの厳しい QCD 要求に対応して生産を続けているところは従業員も研究熱心であり、レベルの低いコンサルタントは彼らの求める具体的な解決策を提供できない。特に生産管理技術においては、これまでインドネシアで体系的なコンサルティング技能・技術の訓練を行えるプログラムが存在しなかったため、中小企業の要求に応えられるのは長く一流の製造現場に働いていた民間技術者か、研究機関に勤める技術者等だけであり、専門家の絶対数

は少ない。ここで、敢えて専門家と言う用語を充てたのはコンサルタントと資質を異にすることを強調したいからである。中小企業コンサルタントは、高度な知識に加え経験を有し、中小企業の不足する経営資源(生産管理に限定しない)を補完する能力を備えた者である。対する専門家は、一部の専門分野についてのみ経営資源の補完が可能な者と理解される。

(5) コンサルタントの活動分野

インドネシアの国家開発上流計画でも中小企業及び人材育成は重要テーマとして位置づけられていることから、中小企業コンサルタントは国家の開発計画の担い手として活躍が期待されている。零細企業を含む小規模企業の振興についても同様である。

上記で議論した理由が小規模企業の振興は費用の関係から、行政が負担しない限り民間コンサルタントに対する需要は少ない。これに対し中小企業では、しっかりとした資格要件を持ったコンサルタントに対する需要は高い。しかし、コンサルタントの雇用能力は充分ではなく、政府が補助金などを拠出してコンサルタント費用を一部負担することが必要となる。当然の事ながら、コンサルタントサービスは将来的に独立した個人事業としても成立することが求められる。そのためにも、コンサルタントの雇用主である中小企業の体力強化が必要であり、中小企業の体力強化には「能力あるコンサルタントが育つ環境を整備する」ことが必要となってくる。

企業は零細企業に始まり、小企業から中企業へと成長し純正部品品質基準への対応を図りながら国際競争へと参加していく。上記(4)で述べたように、専門性の高いコンサルタントの絶対数が少ないことから、速成で知識と経験を有するコンサルタントを育成することは不可能である。従って、先ずコンサルタントの明確な資格要件を設定し、コンサルタント候補者の技量を底上げすることが現実的である。

6.2 結論と提言

本格調査で提言したアクションプランの内容を精査した結果、人材育成委員会の活動テーマである中小企業の人材育成に対しより一層の実効が挙がるよう実施方法に一部修正を加えることが必要であり、ここに提言として加える。

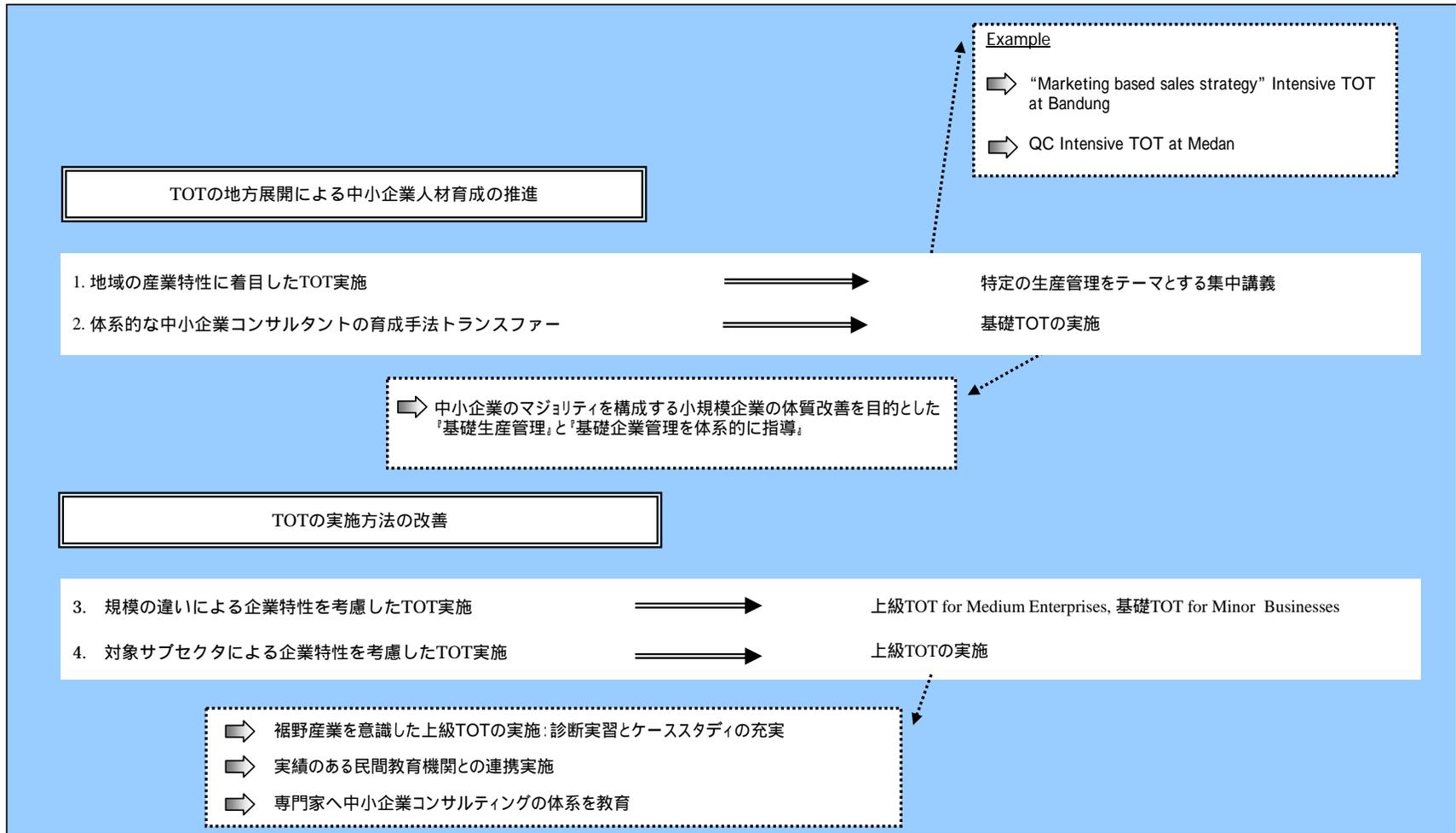
提言は大別して次の2テーマで構成される。

1. 実効・即効性の高いTOT 実施方法についての提言
2. 中小企業人材育成の更なる発展を目指した「中小企業ネットワーク構築」への環境整備の提言

6.2.1 TOT の実施方法見直し

図 6-1 に TOT 実施方法改善を基礎とする中小企業人材育成の提言案の内容を示した。また、中小企業診断士を頂点とする中小企業コンサルタントの育成についても提言した。先ず診断士養成プログラムを終了しライセンスを取得した中小企業コンサルタントが中小企業診断・指導業務のスーパーバイザーの役割を担い、上級コース、基礎コースの TOT を受講した指導員の相談役・育成に努める。TOT の受講者はそのレベルに応じて中小企業あるいは小規模企業の指導・業務に当ることとする。以上が図 6-2 で示された内容である。

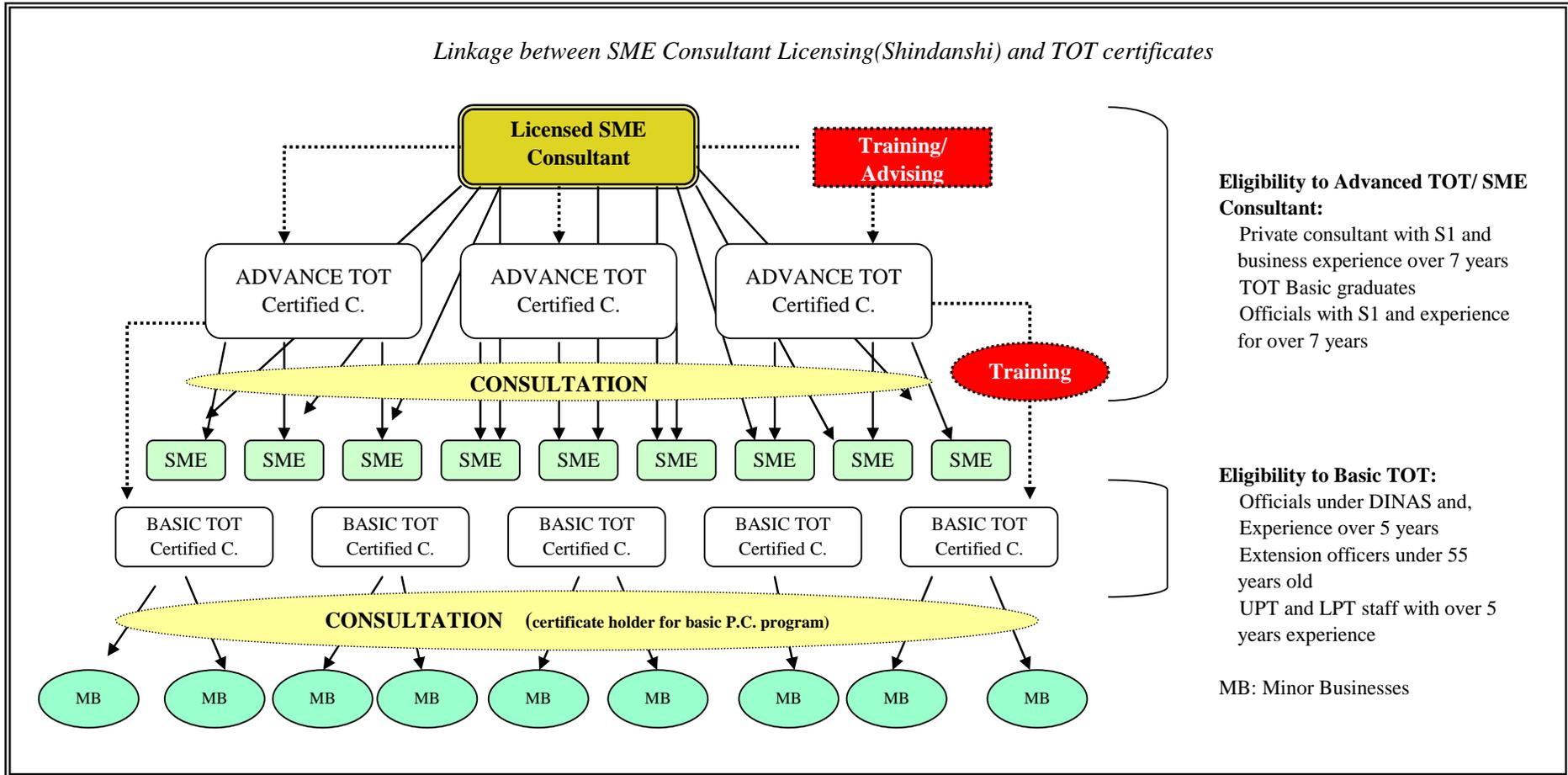
図 6-3 に示した代替案は、地方政府の実施能力と即効的な効果を期待した上での緊急措置的プログラムとして提案した。図 6-3 では地域に集積する産業に関連した特定の生産管理プログラムを TOT のカリキュラムに組み込む、指導員が地域の集積産業の指導により一層実効をあげられるよう狙ったものであり、ここではライセンスを持つ中小企業コンサルタントとチームを組んで指導に当るといものである。インドネシアの中小企業の構造的な弱点克服には図 6-2 で示した中小企業支援体制の構築が望ましく、その為には中長期的視野に立った実施母体の組織化が求められる。



Source: JICA Study Team

図 6-1 Structure of a new TOT Implementation Method

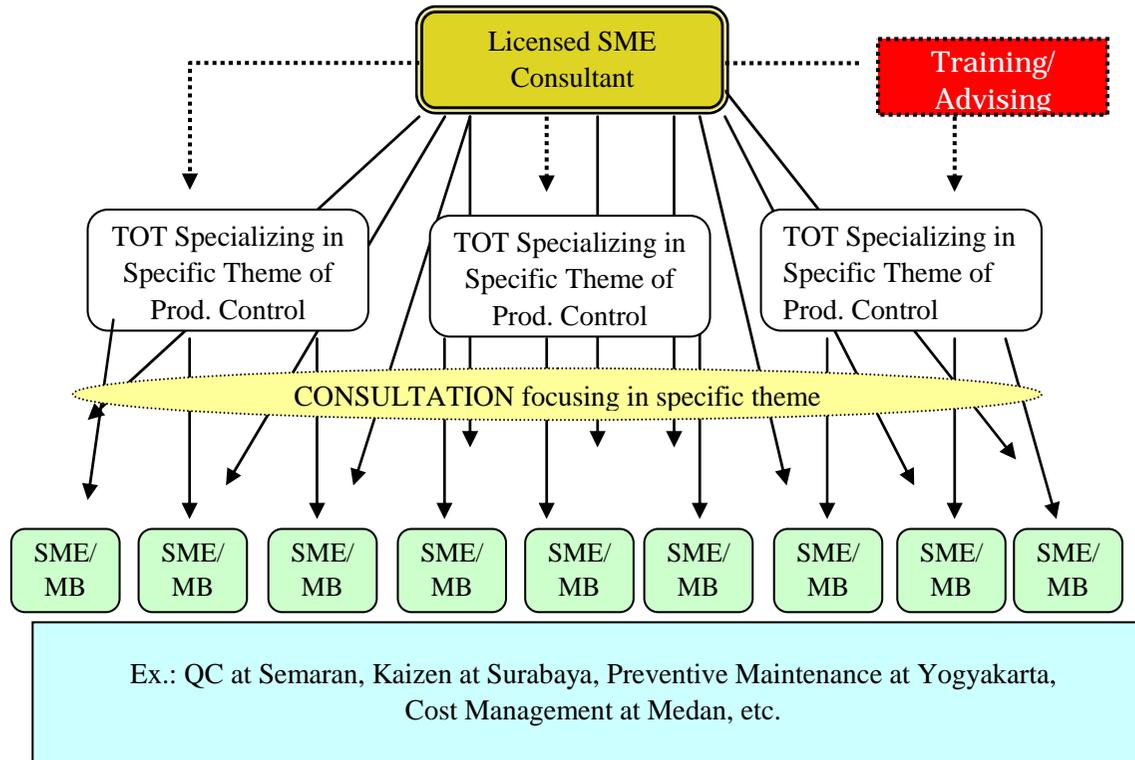
Linkage between SME Consultant Licensing(Shindanshi) and TOT certificates



Source: JICA Study Team

☒ 6-2 Target Scale of Enterprises for Consultation and Linkage between Shindan-shi System and TOT Program

Intensive Training Program to Overcome Industrial Weakness at Five Industrialized Region



Eligibility to Advanced TOT /SME Consultant:

- Private consultant with S1 and business experience over 7 years
- TOT Basic graduates
- Officials with S1 and experience for over 7 years

Eligibility to Basic TOT:

- Officials under DINAS and, Experience over 5 years
- Extension officers under 55 years old
- UPT and LPT staff with over 5 years experience

MB: Minor Businesses

Source: JICA Study Team

☒ 6-3 Intensive Training Program at Off-JABOTABEK Industrialized Region

6.2.2 TOT のコース分けとその目的

(1) TOT 基礎コース

1) 基礎コースの目的

企業をカウンセリングするための基本的な知識と、企業診断のポイントを学ぶ。

生産管理技術についても、高度な生産管理よりも寧ろ 3S の導入、検査・検品の方法・時期など零細企業が直ちに取り組み、且つ効果が挙がるような基本的であり現実的な手法について講義と実習を通じて学ぶ。

2) 基礎コース受講対象者

DINAS に所属する外部指導員、UPT 技術スタッフ、Balai-Besar(Laboratory and Training Center) 技術スタッフ等で、D3 以上の基礎学力を有する者。実務経験 5 年以上の技術職を対象とする。事務職は含めないことが絶対条件である。更に TOT を役人のキャリアアップの一段として利用する傾向がある。実際に中小企業指導の現場活動に従事しない人間は対象から外すことは当然守られるべきである。

3) 基礎 TOT 修了者の責務とメリット

- ◆ 基礎講習修了書の授与(Certificate for Basic Production Control Program)
- ◆ TOT 修了者は、DINAS の零細企業振興プランに基づき 1 名当たり数社(能力と地域により異なる)を担当し、巡回指導
- ◆ 地域の零細企業に対する基礎生産管理講習の開催
- ◆ 企業指導の手当支給(実績評価が重要であり、指導成果の報告書への取り纏めと、週始めの提出等の条件を設定する必要がある)。

4) 公共サービスとしてのコンサルティング制度活用の促進

折角資格要件を持ったコンサルタントを養成しても、この制度を十分に活動してもらうことが零細企業振興の第一歩となる。従い、次の広報活動を実施する。

- ◆ 後に紹介する中小企業ネットワーク(仮称)を通じた制度利用の手引き紹介
- ◆ 業界団体を通じて会員企業への広報を実施
- ◆ 新聞などのマスコミに取り上げて貰う。
- ◆ DINAS の広報誌を利用する

5) TOT 修了者の追跡調査の実施

TOT の最終目的は民間中小企業の振興が達成できることにあるから、TOT 受講者がコース終了後の中業企業振興・指導業務の実態について追跡調査を行い、その結果を基に TOT に新たな改善を行うことが必要である。

TOT 修了後約半年を目処に、次のような質問を含めた追跡調査を実施することが必要である。

- ◆ 所属
- ◆ 担当地域
- ◆ 企業指導実施実績： 社(期間：)
- ◆ 担当業種(もしあれば)
- ◆ 診断・指導を実施した中小企業の分類(零細・小企業： 社、中企業： 社)
- ◆ TOT 実施後の指導の改善点
- ◆ 診断・指導における現在の課題
- ◆ 今後 TOT プログラムで改善して欲しい点
- ◆ その他、研修についての要望があれば

TOT 修了者のフォローアップはTOT が単に役人のキャリアアップ手段として利用されないためにも不可欠であり、年間の企業指導実績をレポートとして提出させるべきである。指導実績が不満足な結果になった場合は上司に罰則を課すことも考慮に入れることとする。

(2) TOT 上級コース

1) 上級コースの目的

企業運営及び生産の実務経験と基礎知識を有する技術専門家に対し、中小企業診断・指導に必要なエッセンスを体系的に指導する。目標は、中小企業診断手法のエッセンスを実際に中小企業振興の現場に携わっている専門家に対し移転し、専門家的見地と中小企業コンサルタントとしての見地の違いを認識させることで、中小企業診断・指導の技能に磨きを掛けることである。

零細企業を対象とするコンサルタントの上級職として、小規模以上の企業の指導・訓練が実施可能なレベルの到達を目指す。専門家に中小企業振興の体系を教示することで、中小企業コンサルタントに近づけることが TOT コースのコンセプトである。

2) 上級コース受講対象者

裾野産業の中小企業を想定した場合、特に生産管理手法・技術においては一般に企業の方が役所派遣専門官よりレベルが高く、コンサルタントとして意味を成さないことが多い。

- ◆ 実務 5 年以上の経験を有し、S1 或いは同等以上の学歴を有する公務員、個人
- ◆ 技術開発・研究業務 5 年以上の経験を有し、S1 或いは同等以上の学歴を有する者
- ◆ TOT 基礎コースを平均点以上の成績で終了した者

3) 上級 TOT 修了者の責務とメリット

- ◆ 上級講習修了書の授与(Certificate for Advanced Production Control Program)
- ◆ 上級 TOT 修了者として(零細企業振興・指導業務を担当する)TOT 基礎コース終了コンサルタントの指導を行える。
- ◆ TOT 終了時のアチーブメントテストで平均以上の得点を獲得し、且つ人材育成委員会の推薦があれば SME コンサルタント養成プログラムに参加資格を得る。
- ◆ 実績に基づき企業診断・指導の手当を受ける。基礎コース修了者よりも高いレートを設定する。

4) TOT 修了者の追跡調査の実施

TOT の最終目的は民間中小企業の振興が達成できることにあるから、TOT 受講者がコース終了後の中業企業振興・指導業務の実態について追跡調査を行い、その結果を基に TOT に新たな改善を行うことが必要である。更に中小企業の指導の現場活動に従事しない人間を排除するというコンセプトは堅持して欲しい。

TOT 修了後約半年を目処に、次のような質問を含めた追跡調査を実施することが必要である。

- ◆ 所属
- ◆ 担当地域
- ◆ 企業指導実施実績： 社(期間：)
- ◆ 担当業種(もしあれば)
- ◆ 診断・指導を実施した中小企業の分類(零細・小企業： 社、中企業： 社)
- ◆ TOT 実施後の指導の改善点
- ◆ 診断・指導における現在の課題

- ◆ 今後 TOT プログラムで改善して欲しい点
- ◆ その他、研修についての要望があれば

(3) 中小企業診断士養成コース

1) 診断士コースの目的と概要

中小企業診断士はまず、民間コンサルタントとして自立できる競争力を持ち、中小企業に不足する経営資源を補完するため、経営コンサルタントの民間市場を質・量ともに充実させる使命を担うこととなる。更に、基礎 TOT 及び上級 TOT 修了コンサルタントの上位に位置し、インドネシアの中小企業指導・訓練実務の責務を担うプロフェッショナルである。

他方、中小企業経営の複雑化・高度化を踏まえれば、中小企業診断士に必要な最低要件としての知識、能力の水準は高くなる一方である。

そこで、診断士に必要な能力については、最近の企業経営に即して重要な事項についてそのレベルアップを図り、より実践的な知識・能力の保有を義務付けることが要件となる。

中小企業診断士システムの構築と養成プログラムの開設については、既に現実的なものとしてワーキンググループが組織され、JICA の長期専門家による指導とアドバイスを基に実施への準備が進められている。

(4) 特定の生産管理分野をテーマとする集中講座

産業集積地では、その地域に特色のある産業サブセクターを中心として地域産業が構成されている。例えばジョグジャ (Yogyakarta) の皮革・ゴム加工や繊維製品 (パティック)、Silver Smith 等、バンドンの繊維製品、機械加工部品等である。履物や繊維製品などの消費者の嗜好に直結した消費財は市場動向の生産者にとって大きな関心事であり、機械加工部品であれば、純正部品品質基準に適応可能な技術情報の入手等の情報戦略や TQC (Total Quality Control) が関心事になる。また、食品加工の集積地であれば消費者保護の観点からも品質管理や在庫管理に注力した TOT 研修となることもあり得るのである。従い、TOT の受講者を特定のサブセクターに限定した場合、特に力を入れるべきテーマが存在する。

特に TOT の地方展開を行う場合、地元産業界の需要に応えることのできる TOT を実施することが必要である。このように需要にあったテーマについて注力した TOT の実施は地場産業の活性化に実効をもたらすものと考えられる。

対象となるコンサルタント予備軍は座学で中小企業コンサルティングの体系に加え、特に重点を置くべきテーマについて学び、座学での基礎知識をモデル工場でのワークショップやケーススタディ等の実習を通じて確認する。

(5) TOT の地方展開プログラム-II

1) 零細を含む小規模企業(新規創業企業も含む)育成を担当するコンサルタントの強化)

地方政府では、地場の中小零細企業を指導・訓練するコンサルタントの能力に疑問を感じつつも、「企業の不足する経営資源を補完し得る能力」を持ったコンサルタントを育成する手段がなく苦慮しているのが現状である。

BDS コンサルタントやクラスター振興のコンサルタントに企業診断・指導を期待している地方行政官も少なくないが、「地域振興の専門家としての BDS 或いはクラスターコンサルタント」と「企業の個別も課題に対処する中小企業コンサルタント」とを混同しており、大きな誤解がある。

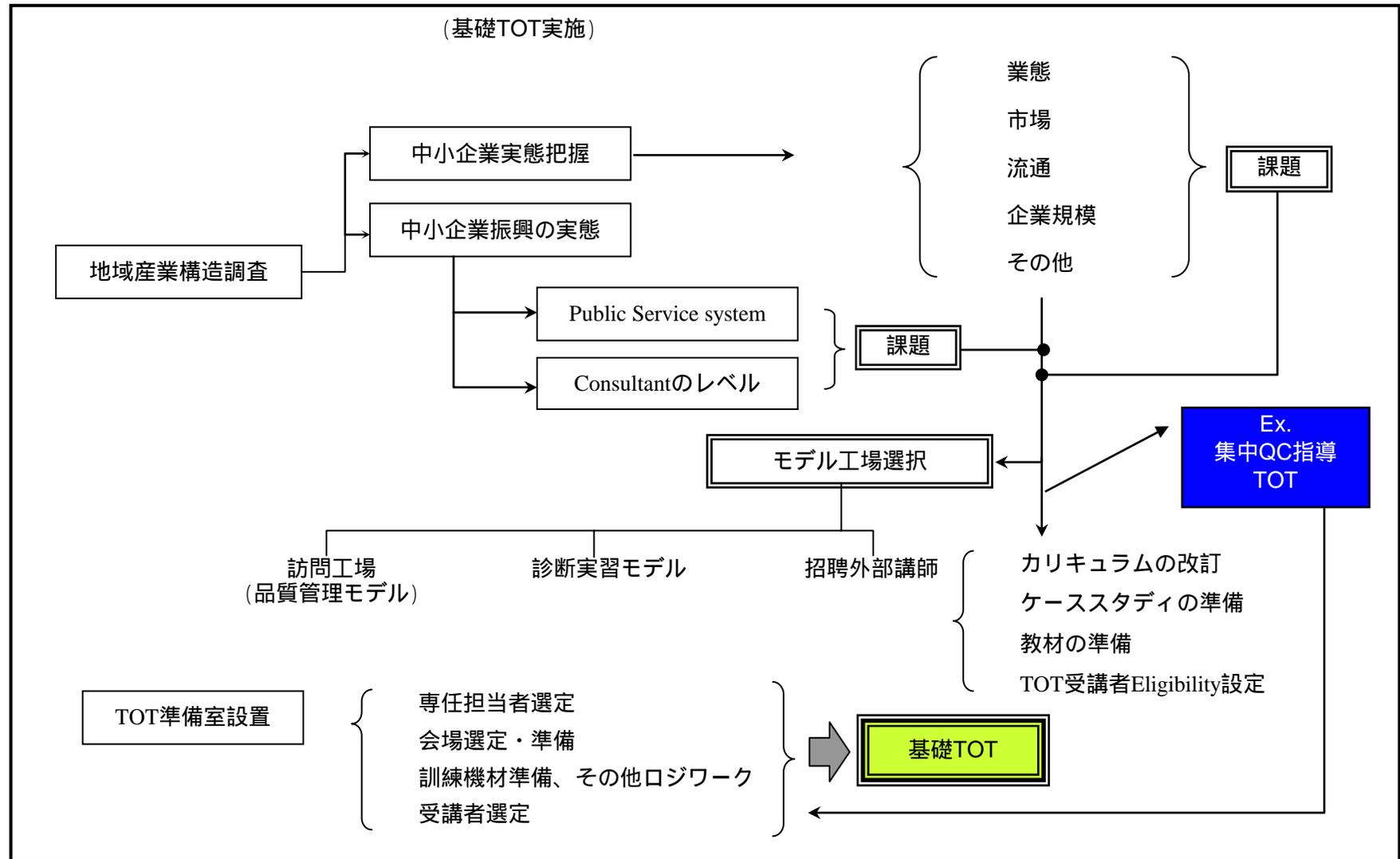
他方、製造業分野だけでも全国に 230 万存在する零細企業は、地方行政が一向に有効な手段を投入できないでいる間に生産中止に追い込まれているところも少なくない。簡単な帳簿付け、資金繰り、2S や 3S から始まる基礎的品質管理手法などのコンサルテーションで救われる企業は多い。地方政府の中には、全く実務経験の無い大学卒の若者をコンサルタントとして零細企業へ派遣し、零細企業を指導する一方で、これらコンサルタントの卵が実務経験を積むことでプロのコンサルタントへ成長することを期待しているところもある。企業に取っては迷惑以外の何ものでもない。また、体系的な指導・訓練なしにコンサルタントを養成することは不可能である。しかし、地方分権化が進展している現在、中小・零細企業振興業務を支えるコンサルタントの養成は地方経済活性化の鍵であり、優先順位の高いプロジェクトであることは間違いない。

上級と初級の TOT を総括的に実施するシステムは、特に上級 TOT の講師選定に時間が掛かる可能性が高い。従って、プログラム実行による即効性を期待してモデル地域を選定し、零細企業振興を主目的とした基礎 TOT の実施を提案する。本プログラムは、地方での基礎 TOT 実施の緊急性が高いことに着目し、優先実施を提案するものである。言い換えれば、緊急性に対応する

ことを目的として、産業集積基地とモデル地区として特定し、零細企業指導・訓練に特化したコンサルタント養成 TOT の実施を提案する。地域を特定し、地方政府との協力により TOT 基礎コースを実施するプログラムである。

TOT 基礎コースといっても、実際の工場からの協力を得て診断実習をする必要があること、地域の産業構造や特性についての或程度の事前調査期間が必要なこと、地方政府と TOT 実施体制整備をする必要があること、ローカルコンサルタントの実状把握が必要な事など多少の準備期間が必要であるが、上級 TOT コースの準備と比べると比較的短期間で済む割に、実施効果が高いと考えられる。TOT の最終目的は民間中小企業の振興が達成できることにあるから、TOT 受講者がコース終了後の中業企業振興・指導業務の実態について追跡調査を行い、その結果を基に TOT に新たな改善を行うことが必要である。その内容については、前項(2) TOT 上級(ADVANCE)コースで紹介した通りである。

図 6-5 産業集積モデル地域での小規模企業向けコンサルタント育成プログラム(基礎 TOT 実施)を参照。



Source: JICA Study Team

図 6-5 産業集積 モデル地域での小規模企業向けコンサルタント育成プログラム

6.2.3 中小企業データベースの構築と中小企業ネットワークへの拡張

(1) 提案の背景(データベースの有効活用)

中小企業人材育成センターの目的に鑑み、中小企業データベースを単に行政的な資料として活用するのではなく、より一層の効率的活用を図る。行政側がアクセスするのではなく、中小企業もアクセスできる支援ネットワーク構築を提案する。

中小企業ネットワーク(仮称)の設置により、中小企業データベースに登録される企業数の充実も図れ、登録企業が増えることで行政サービスの質も向上し、受益者も益々増加するという相乗効果が期待できる。

登録企業拡大: データベースに登録することにより行政サービスを利用可能になる。一石二鳥の効果を狙う。

留意点 1:

- ◆ 中小企業の管理を前提としたコンセプトに立つと、データベース登録件数の増加は期待できない。
- ◆ 中小企業データの収集の効率化を目指す。
- ◆ データベースを構築することのメリットは何かによって、データベースシステムのコンセプトが変わる。
- ◆ 集積した中小企業のデータを中小企業振興のためのサービスに活用する。

留意点 2:

- ◆ 中小企業の実態把握ができるようになり、振興の施策を構築する際に指標となる。
- ◆ 中小企業サブセクターの母集団が掴めるようになる。

1) 工業省で稼働中のシステムの現状

工業省のウェブサイト(<http://www.deprin.go.id/>)は、近年JICAの協力により開発されたものである。主要コンテンツは次の通りである:

Home	Organization	Business	Regulation	Technology	Publication	Statistics	Links
----------------------	------------------------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------

Regulation のフォルダでは、輸出入、標準、企業登録に関する法令の情報が掲載されており、Business フォルダでは、企業データベース、輸出業者データベース、輸入業者データベースが掲載されている。それぞれのフォルダに含まれる情報は、必ずしも中小企業を対象としたものではない。

また、企業データベースに登録されている企業数は僅か 500 企業に過ぎない。この理由として、地方政府から情報が集まらない、民間業界団体との連携が構築されていない等の理由が挙げられる。製造業だけでも 270 万弱の中小企業があるにも関わらず、その 1%もカバーしていない。全ての企業データをネットワークに掲載する必要はないが、行政的には登録する企業数が多いほど利用価値が高い。

工業省のネットワークの弱点は、維持・管理スタッフが 4 名しかおらず、やりたいこと及びやらなければならないことのどちらにも対応できない¹、システムそのものの能力の低さ(処理速度、HDD容量、ネットワーク環境²)にある。

2) データベースの拡張

前項で指摘したように、現在データベースに含まれる企業数は母集団の数に比較して少なく、全体の 1%にも満たない。

維持管理スタッフが少ないのはデータベースとウェブサイトの維持・管理で手一杯で、新たな企業データの充実を自助努力で図るのは困難である。企業データの収集は、工業省の地方事務所や DINAS に頼っているが、思うようにデータの収集ができないばかりか、ハードコピーでの回答も珍しくないとのことである。他方、GAIKINDO、GIAMM (Indonesian automotive Parts & Components Industries Association)、EEAI (the Indonesia Electronic and Electrical Appliance Industries Association)、APLINDO (Indonesian Foundry Industries Association) を初めとして様々な業界団体が存在し、それぞれの会員名簿やメンバーデータベースが存在する。これら業界とのタイアップができれば、データの収集やメンテナンス(特に、企業情報のアップデートや情

¹ IKMの各部局で開発してきた訓練ガイドラインやカリキュラム情報のソフトや、企業情報の入力作業など、また中小企業振興の活動についても各部局が連携無く行っているため、重複も少なくない。非効率と言わざるを得ない。やはり、1箇所に情報が集まっていないことの不都合は大きい。

² 商業省傘下のNAFEDでは、HOSTINGが可能なシステムを導入し、on-line learningも可能なネットワークシステムを構築している。NAFEDとの連携が可能であれば、中小企業へ提供するサービスの質も向上させることができる。

報の追加等)の省力が可能になる。そればかりか、ウェブとのリンクにより相互にアクセス数増加が望める。

(2) ネットワーク化による中小企業人材育成・中小企業振興サービスの強化

ネットワーク化によって、次の効果が期待できる。

- a. 行政情報の伝達
- b. 新技術紹介
- c. 中小企業からの要望・意見発表と討議
- d. 既存の各種ネットワークへのアクセス
- e. 中小企業への IT 利用の普及
- f. 知的資産の提供
- g. 教育・訓練の実施

1) 行政情報の伝達

中小企業向け各種プログラムの紹介と、ネットワークを通じた申し込み。現状は、IKM の各部署で実施しているプログラムの全体像を把握している IKM 職員でさえ殆どいない状況。

地方政府とのリンクができれば、各地方政府で実施する制度金融の利用促進、手続き紹介も可能になる。

2) 新技術紹介

新技術情報については、工業省発信情報と外部研究機関からの提供情報、海外情報の提供が可能になる。アジア各国は自国の必要とする高度加工機能を保有する外国の中小企業を積極的に誘致する必要があると考えられる。特にインドネシアにおいては、高度加工技術を持った中小企業が少なく、且つ高度化高技術を持った技能者の育成には時間と投資が必要である。高度化高技術を有する海外中小企業と地元中小企業との交流・融合により、中小企業レベルの技術移転や技術の地域化が促進される。

3) 中小企業からの要望・意見発表と討議

現在の行政システムで中小企業の生の声を集める窓口があるであろうか。KADIN や大手の組合は圧力団体として定期的に行政へ要望を伝えることも可能であるが、組織化されていない業界に属する中小企業は、自分の声を行政へ伝える手段がない。

工業省中小企業総局でも状況は同じであり、業界団体との繋がりも殆どないため業界の要望、企業単位からの要望を的確に掴んでいるとは思えない。

4) 既存の各種ネットワークへのアクセス

アジア諸国の経済規模、専門化・高度化する産業技術等を勘案すると、各国の産業セクターが単独で必要とするすべての産業技術をカバーすることには自ずと限界がある。従って、各産業集積において自立的な一定の技術基盤を確立しつつ、アジア域内における産業技術の補完的ネットワークの中で、アジア地域全体として技術集積を形成するという考え方が必要となっており、国際的な技術情報交換も盛んになりつつあり、このようなネットワークへの参画も可能になってくる。

5) 中小企業への IT 利用の普及

各 DINAS の中小企業担当部署へ、端末を置き中小企業がネットワークを利用できるよう解放しつつ、インストラクタを置きオペレーション指導を行う。コンピュータネットワークの普及促進と、コンテンツに含まれた各種サービスの利用促進が期待できる。同国中小企業のインターネット普及率は、これまで中小企業関連調査を行ってきたフィリピン、タイ、マレーシア、及び中国など東～東南アジア諸国と比較して低いとの実感がある。通信事業などインフラ整備が遅れていることも要因になっていることは否定できないが、グローバル化の波を考えると普及率向上の努力が必要である。その為にも、中小企業がインターネットを利用するメリットを感じさせるためのサービス充実が不可欠となる。また、中企業のインターネット普及には、ネットワークの利用を促すキャンペーンも効果的である。

【中小企業の IT 化促進と成長過程】

IT 普及の初期段階では中小企業の利用率は低い。このことは、インドネシアに限らず世界的に共通な事象である。しかし、現時点の利用率が低いから IT による行政サービスを実施する必要がないと考えるのは早計である。中小企業のグローバル化対応を促進するためにも行政がいち早く、ネットワークサービスを開設することが必要である。

一般に、中小企業の IT 化は次のステップを踏むようである。

1. IT への無関心
2. IT インフラの整備段階(既存業務の効率化検討)

3. 経営戦略に基づく IT 活用
4. IT の応用による、新たなビジネス展開

インドネシアの中小企業の IT 利用については上記の第 1 段階である。

6) ネットワーク化による中小企業への知的資産の提供

昨今の製造業、とりわけ裾野産業における国際競争は激化を続けている。熟練技術をもった技能工の養成と確保は各中小企業の望むところであるが、決して容易なことではない。なぜならインドネシアの中小企業では熟練技術者・技能者が少ないからである。また、熟練者の持つ技能や技術を後継者に伝えようにも適切な時間に加え、指導者が必要になってくる。

熟練者の持つ技術・技能をマニュアル化できればこれらの問題を多少とも解消できるものと考えられる。市場競争力を持つ中小企業の裾野を広げるためには、行政サービスによるマニュアル化の推進は効率性、実効性ともに高いと考えられる。特に、技術情報の入手が困難な地方都市では、有効な情報がネットワークを通じて入手できることの便益は大きい。

提供する技術情報のイメージとして、本邦の中小企業総合事業団で推進された『ものづくり人材支援基盤整備事業：技能の客観化、マニュアル化』の中からプラスチック成形金型の製作に携わる技能者の早期高度化のためのマニュアルを本報告書の REF-VI で紹介する。

7) 教育・訓練の実施

BPPI(貿易研修センター)では、海外との ON-LINE-TRAINING が可能な高速・ブロードバンドシステムが導入されている。本提案でこのようなシステムを直ちに中小企業ネットワークにも導入することは現実的ではない。寧ろ、BPPI のシステムの有効利用を働きかける方が効率的である。

中小企業ネットワークでは、中小企業総局の各部署で作成した各種訓練マニュアル、技能マニュアル等から開始することが現実的であり、地方行政にも中小企業にも利用しやすいと考える。

(3) 中小企業向けサービスを提供するウェブサイトのコンテンツ案

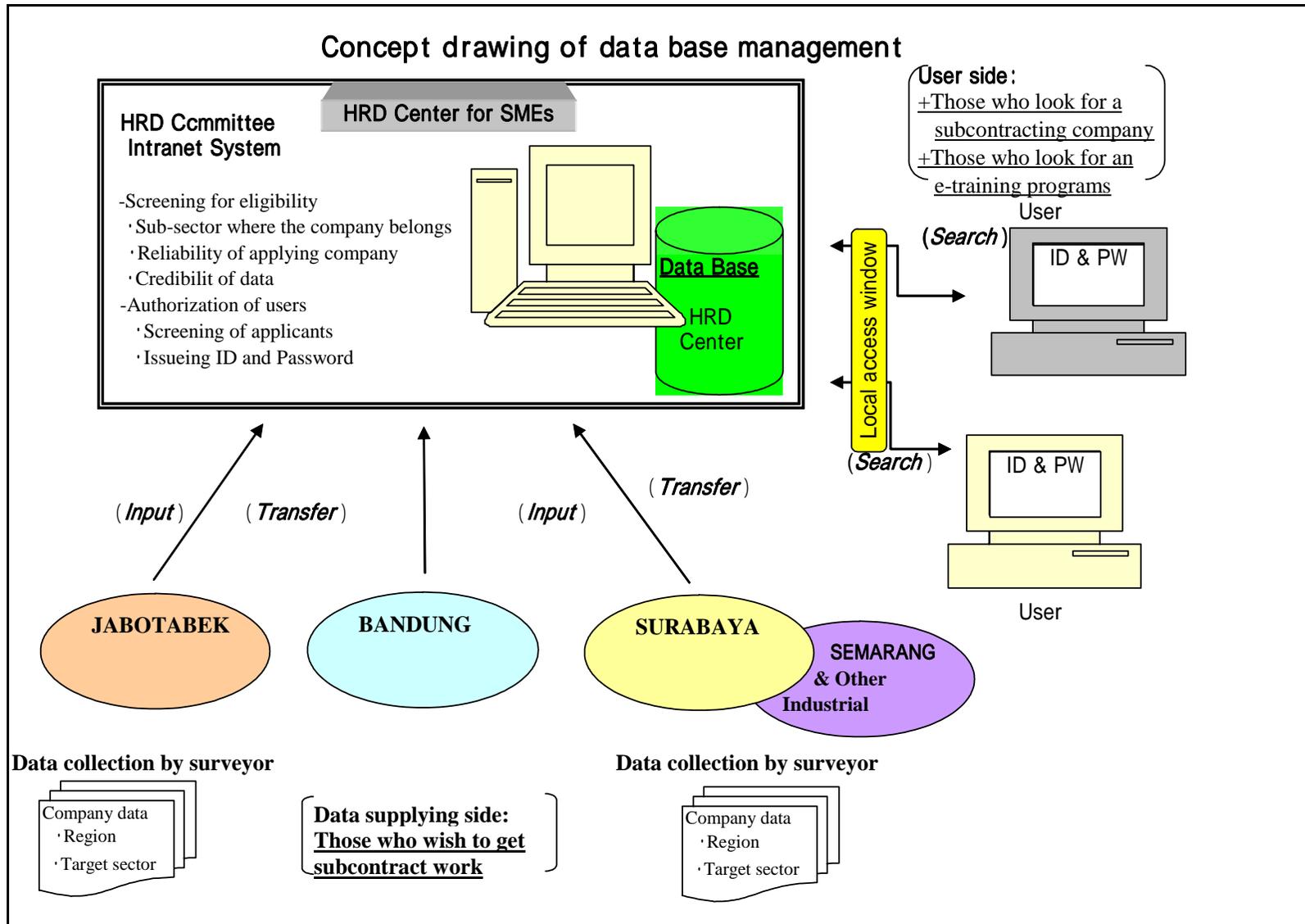
前項 1)～7)で紹介した内容を盛り込んだウェブサイトのコンテンツ案を次に示す。

	支援サービス一覧
	中小・零細企業支援プログラム
	相談室
	新技術情報及び技術関連サイトへのリンク
	B to B information exchange window
	WEB - training(メンバーアクセス)
	企業ホームページ検索
	専門家データベース
	関連リンク

(4) 中小企業ネットワークの概念図

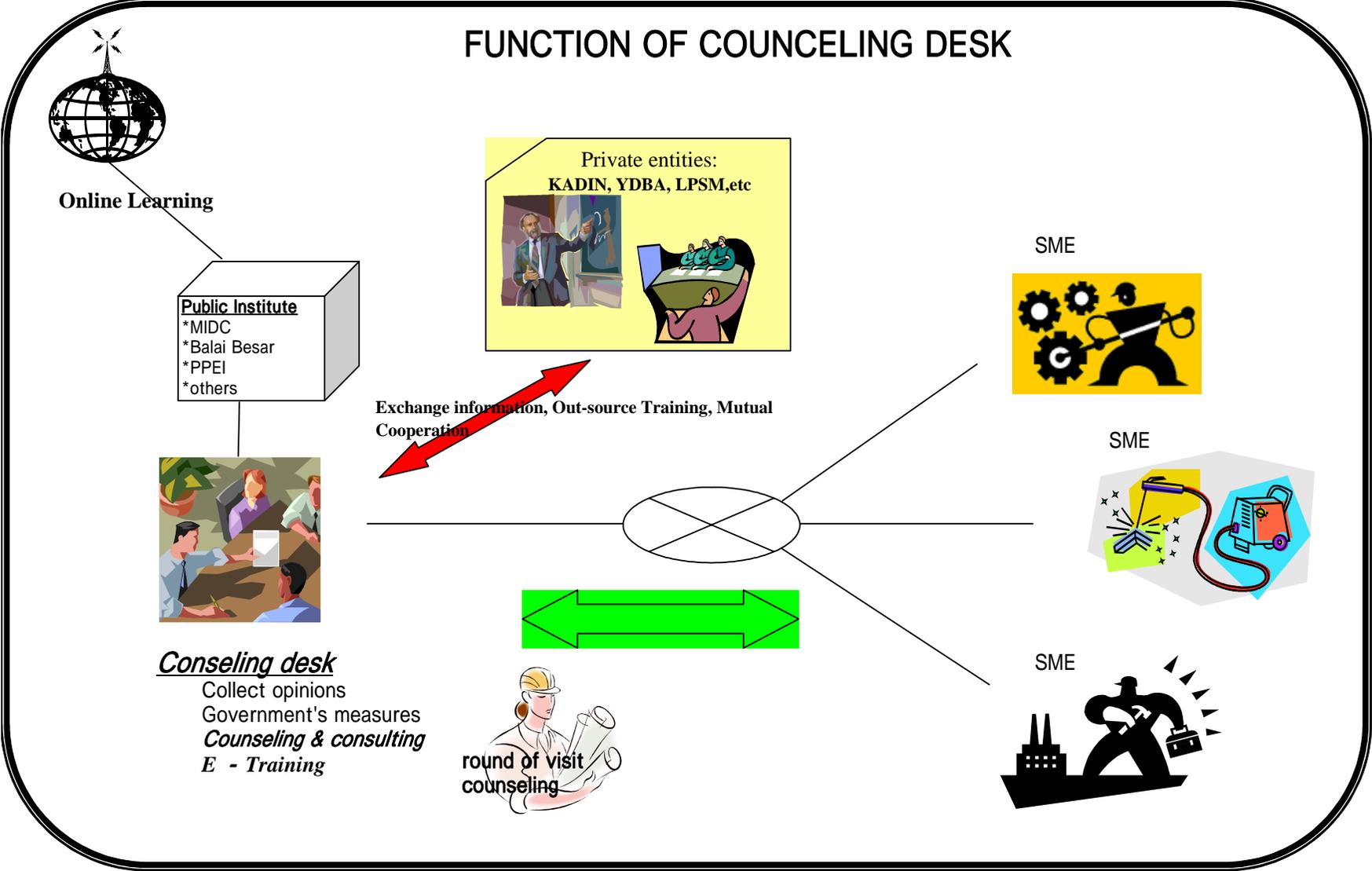
中小企業ネットワーク開発に関わる関連概念図を章末に示した。

- ➡ 中小企業ネットワークと中小企業データベースの関連図(図 6-6)
HRD Committee の役割、地方行政における端末の設置、中小企業データベースの設置とメンバー企業への特別サービス
- ➡ 中小企業ネットワークにおけるカウンセリングデスクの機能(図 6-7)
中小企業ネットワークにおける中小企業相談窓口の設置と、ウェブトレーニング機能の設置
国内の拠点ステーション間におけるオンライン訓練システムの構築
海外協力機関とのオンライン訓練システムの構築
- ➡ 中小企業ネットワーク開発スケジュール(図 6-8)
開発からサービス開始までの全体スケジュール



Source: JICA Study Team

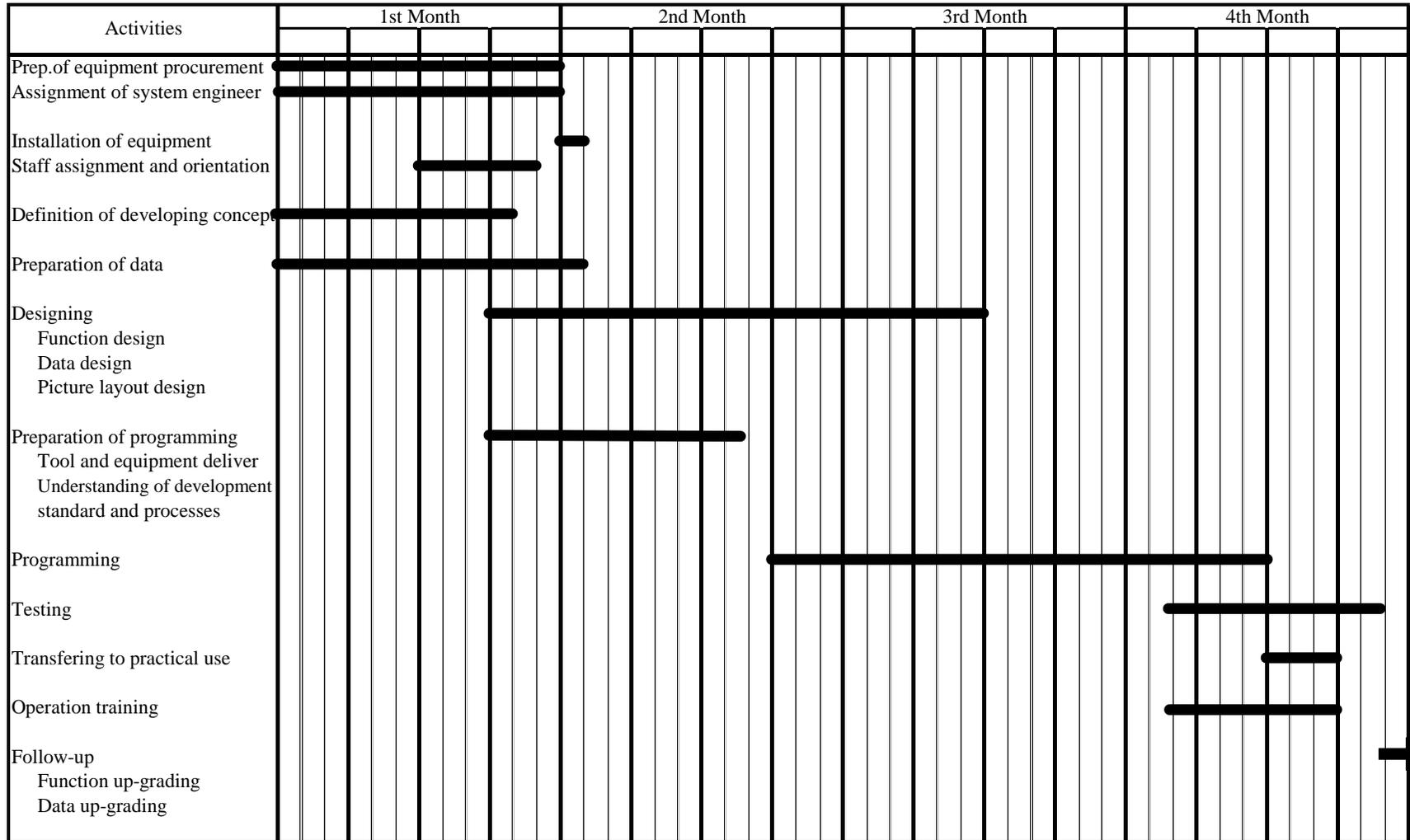
☒ 6-6 Concept Drawing of Database Management



S6 - 25

Source: JICA Study Team

☒ 6-7 Function of Counseling Desk



Source: JICA Study Team

☒ 6-8 Network Development Schedule