

一般財団法人 海外産業人材育成協会（AOTS）

事業評価報告書

2018 年度 技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）

目次

第1章 事業概要.....	1
1. 事業の目的／対象.....	1
2. 事業種別.....	2
3. 事業の評価.....	3
第2章 事前評価.....	4
1. 審査実施概要.....	4
2. 案件概要.....	4
第3章 中間・直後評価.....	12
1. 研修事業.....	12
2. 専門家派遣事業.....	24
第4章 事後評価.....	28
1. 研修事業.....	28
2. 専門家派遣事業.....	32
3. 海外現地調査.....	34
第5章 経済効果の評価.....	39
1. 経済効果の評価.....	39
第6章 経年評価.....	41
1. 研修事業(技術研修)、専門家派遣事業.....	41
2. 研修事業(管理研修).....	45
3. まとめ.....	47
付表.....	48

第1章 事業概要

1. 事業の目的／対象

(1) 目的

国内市場の成熟や経済のグローバル化に伴い、日本企業は海外に進出し外需を取り込み、成長に繋げてゆくことが不可欠になっており、現地の優秀な人材等の育成は主要な課題になっている。

技術協力活用型・新興国市場開拓事業（研修・専門家派遣事業）（以下、「本事業」という）は、日本企業の海外展開に必要な現地拠点強化を支援するため、開発途上国における民間企業の現地の人材育成等を官民一体となり実施することにより、現地の産業技術水準の向上を図り、延いては経済の発展に寄与することを目的としている。

(2) 対象国／地域

開発途上国〔経済協力開発機構（OECD）の開発援助委員会（DAC）が定める ODA 対象国・地域〕

(3) 企業規模

AOTS 制度を利用する企業は一般企業、中堅企業、中小企業に分けられる。

① 中小企業

中小企業基本法に規定されており、資本金または常時使用する従業員数のどちらかが該当する場合は中小企業として認定される。

区 分	製造業その他	卸売業	小売業	サービス業
資 本 金	3 億円以下	1 億円以下	5 千万円以下	5 千万円以下
常時使用する従業員数	300 人以下	100 人以下	50 人以下	100 人以下

② 中堅企業

資本金 10 億円未満の企業

③ 一般企業

中小企業、中堅企業以外の企業

(4) 対象分野

開発途上国の経済産業発展にとって必要かつ有用な人材育成に関わる分野。

以下の分野は対象外。

- 高度に学術的な分野
- 医業、歯科医業、療術業、助産、看護業などにおいて直接人体を対象とし、生命や健康に重大な影響を及ぼす技術
- 農林水産の分野において、耕種や養蚕等の農業行為、林業の採集、漁業等の活動に属する技術
- 指導・研修技術が兵器武器の製造等明らかに軍事目的に関するものである場合

また、一般企業の対象分野が以下の場合は、政策的重点分野¹となる。

●インフラシステム輸出関連分野

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| ① 電力（原子力発電は除く） | ⑦ 水 |
| ② 石油・ガスプラント | ⑧ リサイクル |
| ③ スマートグリッド・スマートコミュニティ | ⑨ 宇宙 |
| ④ 鉄道 | ⑩ 再生可能エネルギー |
| ⑤ 情報通信 | ⑪ その他インフラシステム分野 |
| ⑥ 工業団地 | |

¹ 日本再興戦略において日本企業の海外展開を重点的に推進する分野

●環境・エネルギー技術

- ① 再生可能エネルギー技術(太陽光発電、風力発電、バイオマスエネルギー、地熱発電、太陽熱発電、波力発電、海洋温度差発電、スマートグリッド、スマートコミュニティ等)

- ② 発電所の効率化技術 ③ リサイクル・再資源化技術 ④ 省エネ・環境配慮型製品・部品・素材

●医療関連 ① 医療品 ② 医療機器 ③ 介護関連機器 ④ 医療・介護サービス

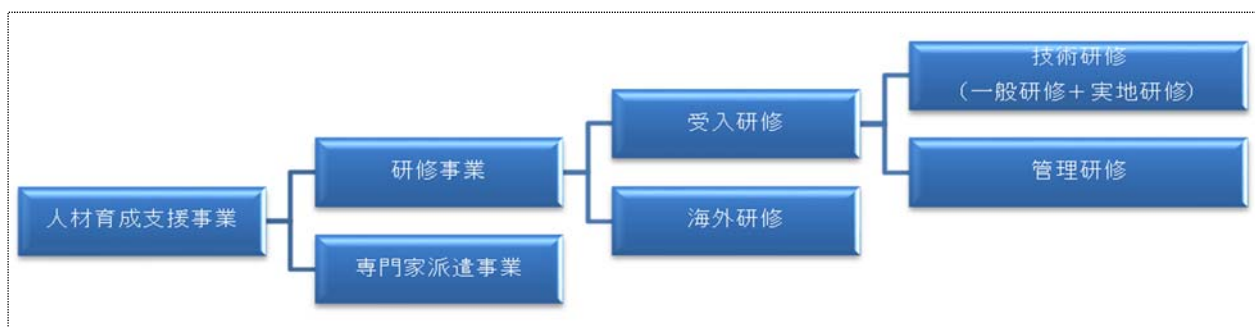
●クールジャパン ① コンテンツ ② 食文化・食品加工産業 ③ サービス

●科学・技術・情報通信 ① 情報通信技術 ② サイバーセキュリティ技術

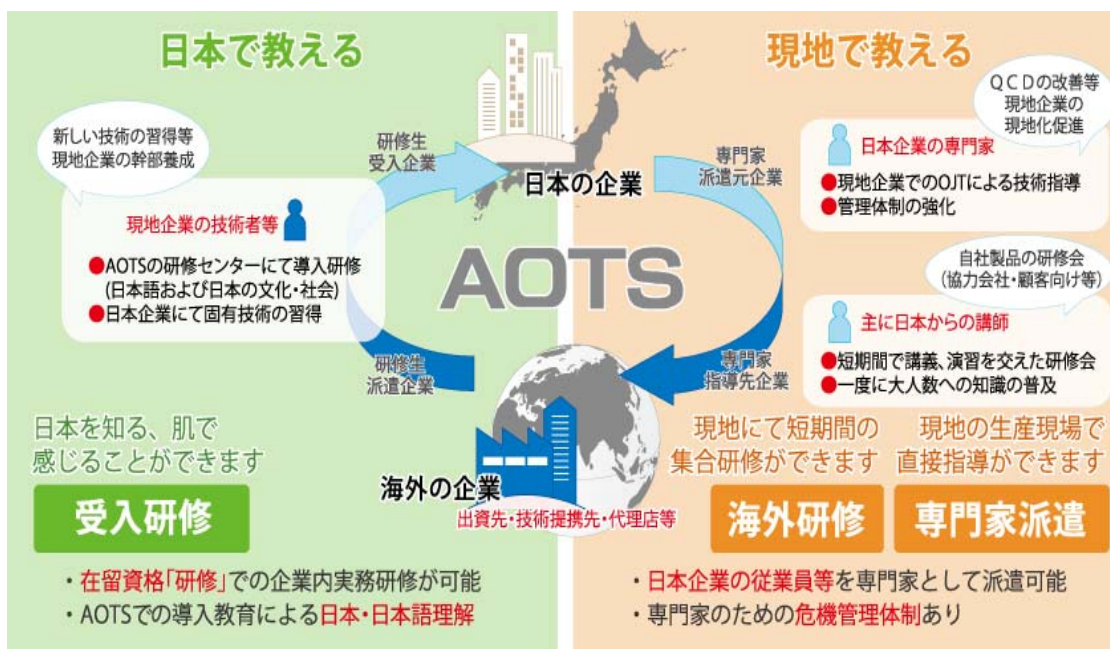
2. 事業種別

本事業には、人材育成の手段として、日本及び海外で行う研修事業と、海外に専門家を派遣する専門家派遣事業がある。

【図 1-1】AOTS の人材育成支援事業



【図 1-2】AOTS の人材育成事業 イメージ図



(1) 研修事業

研修事業には、開発途上国等の技術者・管理者を日本に招聘して行う受入研修と、日本から講師を海外に派遣して行う海外研修がある。さらに、受入研修は、企業固有の産業技術の習得を目的とした技術研修と、企業経営や工場管理に必要とされる汎用的な経営管理技術を学ぶ管理研修に分けられる。

①技術研修

技術研修は、海外現地法人、合併企業、技術提携先企業等の海外現地企業（以下、「派遣企業」という。）の従業員を日本に受入れて日本の親会社等（以下、「受入企業」という。）で行う研修で、AOTS で実施する一般研修と、受入企業で実施する実地研修で構成される。

一般研修は、実地研修を円滑に進める上で必要な日本語の習得や日本文化・社会、日本の産業・企業文化、帰国後の技術移転の方法等の理解を目的とした研修で、AOTS の研修センターにおける講義や産業施設の見学等を行う。標準的な 6 週間コース(J6W)の他、より高度な日本語力を習得するための 13 週間コース(J13W)、日本語研修を行わない 9 日間コース(9D:研修生が理解できる外国語で実地研修を実施する体制が整っている場合、A9D:日本語能力が AOTS の定める一定基準以上の場合)を実施している。

実地研修は、研修生が現地業務を行う上で必要とされる製造技術等の固有技術や各種管理技術を、受入企業の協力を得ながら、適切な研修計画に基づいて習得するための研修である。

②管理研修

管理研修は、企業経営や工場管理等に必要な管理手法を習得するため、日本企業の先進的な事例見学やケーススタディ、講義、また参加者間あるいは専門家とのディスカッションや演習などを通し、日本企業の高度なマネジメントを学ぶ研修で、AOTS の研修センターで実施される。研修期間は通常 2 週間で、開発途上国の研修ニーズや国内外の機関からの要望に基づいて、経営管理、生産管理、品質管理等のコースを分野別、言語別及び職位別に開設している。

③海外研修

海外研修は、日本から講師を海外に派遣し、汎用的な管理技術等について、講義、演習、実技等を組み合わせて現地で実施する短期集中型の集団研修で、AOTS が自ら企画・実施する協会企画型と、公募により AOTS から承認を受けた日本の企業・団体が企画・実施する案件募集型がある。

(2)専門家派遣事業

専門家派遣事業では、海外現地企業等（以下「指導先企業」という。）に対し、出資または取引関係にある日本の企業等（以下「派遣元企業」という。）の従業員等を AOTS の専門家として派遣し、指導先企業で技術指導を行う制度である。現地の状況や問題・課題を専門家が把握し、直接的な指導による技術移転が可能である。

3. 事業の評価

AOTS では「AOTS 技術研修事業評価システム」(付表1)、「AOTS 管理研修事業評価システム」(付表2)、「AOTS 海外研修事業評価システム」(付表3)及び「AOTS 専門家派遣事業評価システム」(付表4)に基づき、本事業の評価を行っている。これらの事業評価システムは、AOTS が設立当初より実施してきた人材育成事業を想定して作成されており、OECD(経済協力開発機構)の DAC(開発援助委員会)が策定した「妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性」といった評価のための 5 項目(付表5)をベースとしている。

これらの評価指標に基づき、研修及び専門家派遣の各案件について、実施前に「事前評価」、実施中に「中間評価」、実施直後に「直後評価」、実施後に「事後評価」を複数の評価者によって行う。具体的な評価指標及び評価方法は評価体系(付表6)の通りである。

本年度は 2014 年度～2018 年度の成果もとりまとめて本事業評価報告書を作成した。外部有識者による評価委員会にて審議・答申を行い、その結果を二次評価として本事業評価報告書に反映する。評価結果は内部で共有し事業の更なる改善に活用するとともに、AOTS ウェブサイトに公開する。

第2章 事前評価

1. 審査実施概要

AOTS では研修及び専門家派遣を実施する前に、案件ごとにその妥当性を評価する審査を行っている。

審査は企業からの申請書類をもとに、まずは AOTS における内部審査を経て、さらに外部有識者による審査委員会で審議・答申を行うことで客観性を担保した。

審査委員会	毎月 2 回、計 22 回実施		
審査委員	7 名		
審査承認件数	分 類	件 数	人材育成人数
	技術研修	203 件	463 名
	管理研修	21 件	458 名
	海外研修	9 か国 9 件	313 名
	専門家派遣	37 件	263 名

(1) 審査委員

委員長	政策研究大学院大学 名誉教授
副委員長	麗澤大学 経済学部 教授
委員	独立行政法人 日本貿易振興機構 ビジネス展開支援部長
委員	独立行政法人 中小企業基盤整備機構 業務統括役兼 国際交流センター長
委員	一般社団法人 日本機械工業連合会 事務局長
委員	一般社団法人 日本産業機械工業会 常務理事
委員	一般社団法人 電子情報技術産業協会 常務理事

(2) 審査事項

受入研修	・達成目標の妥当性:研修期間、研修項目、研修内容、研修指導体制等 ・研修生資格要件:派遣企業の業種、研修生の職位や担当業務内容等
海外研修	・研修目的、研修期間、達成目標、実施場所、参加者の資格要件、講師等
専門家派遣	・目標設定の妥当性:派遣期間中の指導により達成可能で、当該企業の課題克服に資する具体的かつ適切な目標 ・専門家の専門性:指導分野の業務歴、専門知識及び技術力等 ・付加指導:指導先企業と部品調達等で関連する現地企業、教育機関等への指導(指導先企業の日本企業出資比率が 50% 以上の場合)

2. 案件概要

審査委員会で承認された案件の概要は、以下の通り。

(1) 研修事業

① 技術研修

技術研修の受入企業数及び研修生数は、【表 2-1】の通りである。

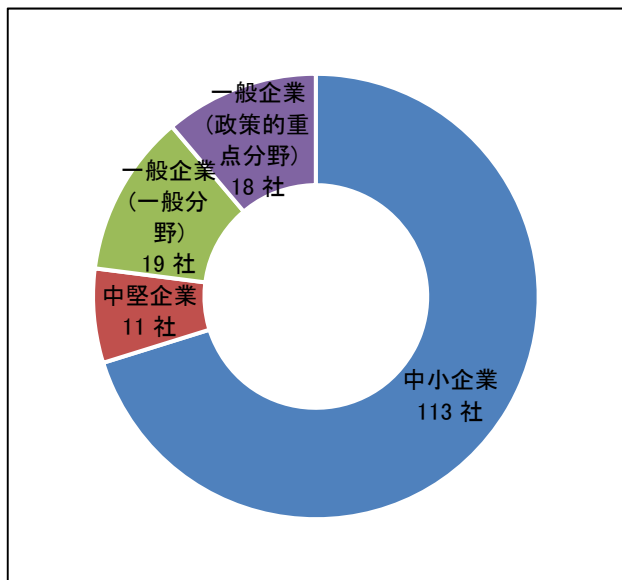
【表 2-1】

	中小・中堅企業	一般企業 (一般分野)	一般企業 (政策的重点分野)	審査承認後 取消	計
受入企業数	124 社	19 社	18 社	6 社	167 社
研修生数	330 名	65 名	59 名	9 名	463 名

*167 社のうち 1 社は一般分野・政策的重点分野の両分野を利用。審査承認後に取消となった 6 社のうち 5 社は他の案件で承認されている。

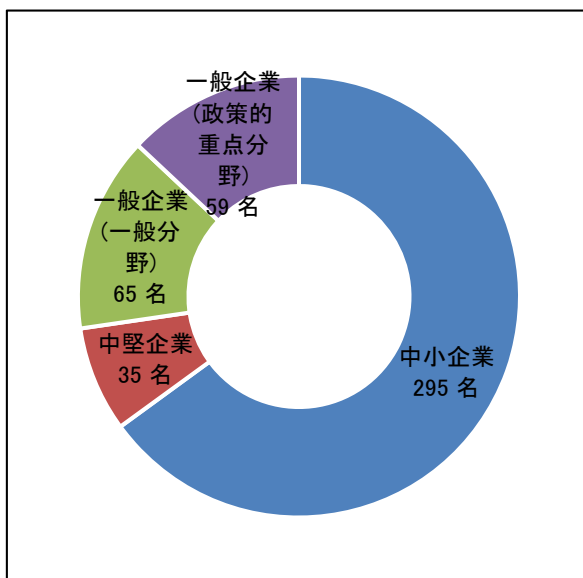
審査承認後やむを得ず取消となった6社9名を除く161社454名を対象とした場合、受入企業数における中小・中堅企業は全体の77%、研修生数における中小・中堅企業の割合は全体の72%を占める。

【図 2-2】受入企業数(企業規模・分野別) N=161
(計 167 社から審査承認後取消 6 社を除く)



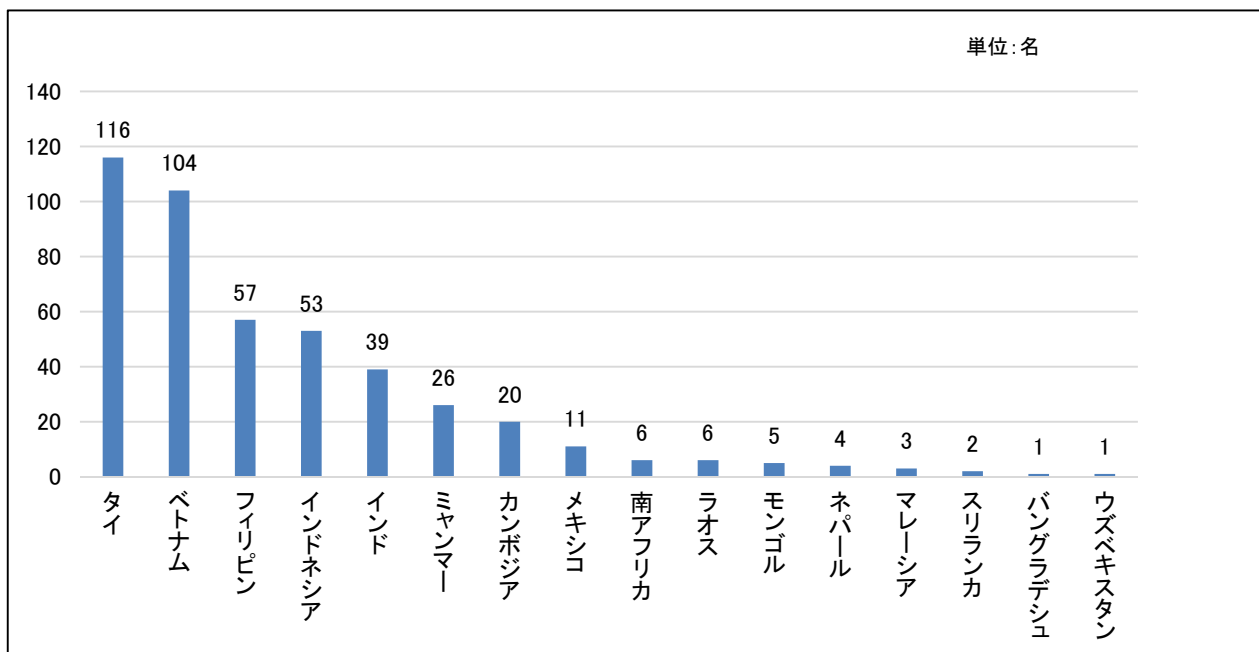
*161 社のうち 1 社は一般分野と政策的重点分野の両分野を利用。

【図 2-3】研修生数(企業規模・分野別) N=454
(計 463 名から審査承認後取消 9 名を除く)



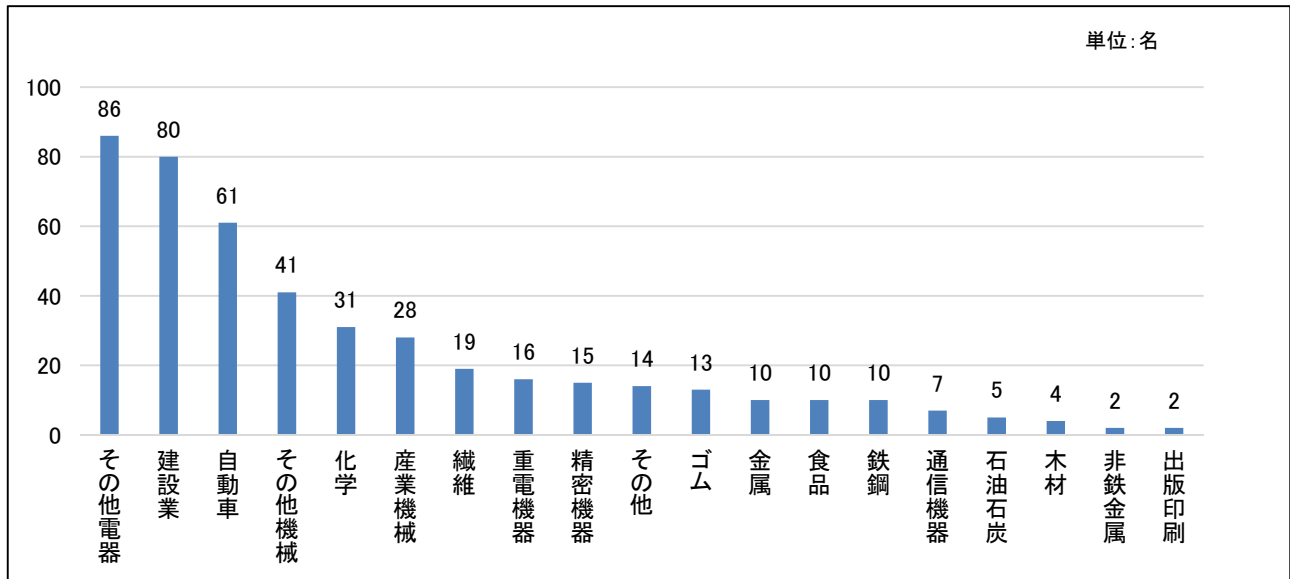
国別の研修生数は、【図 2-4】の通りである。16 か国からの研修生を受け入れており、アセアン地域が全体の 84% を占める。

【図 2-4】研修生数(国別) N=454 (計 463 名から審査承認後取消 9 名を除く)



受入企業業種別の研修生数は、【図 2-5】の通りである。電器関連、建設業、自動車で全体の半数を占める。

【図 2-5】研修生数(受入企業業種別) N=454(計 463 名から審査承認後取消 9 名を除く)

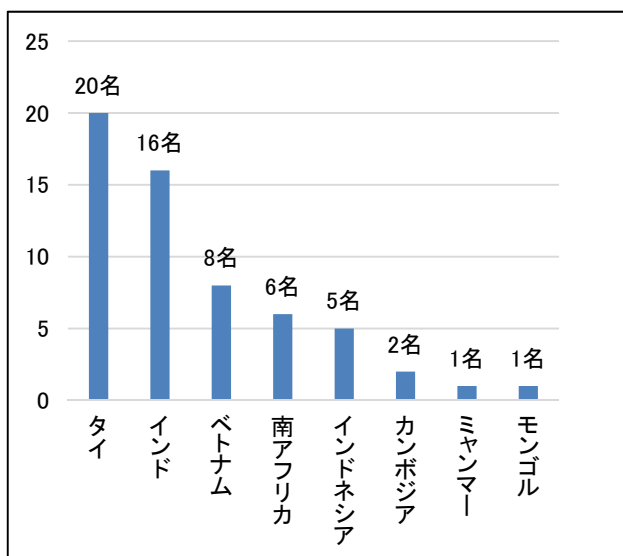


技術研修に関する案件のうち、日本再興戦略において日本企業の海外展開を重点的に推進する分野として指定されている政策的重点分野(第1章1-(4)「対象分野」参照)の研修生数は【表 2-6】の通りで、アジアを中心とした開発途上国の成長を日本の成長に取り込むことを目的としている。

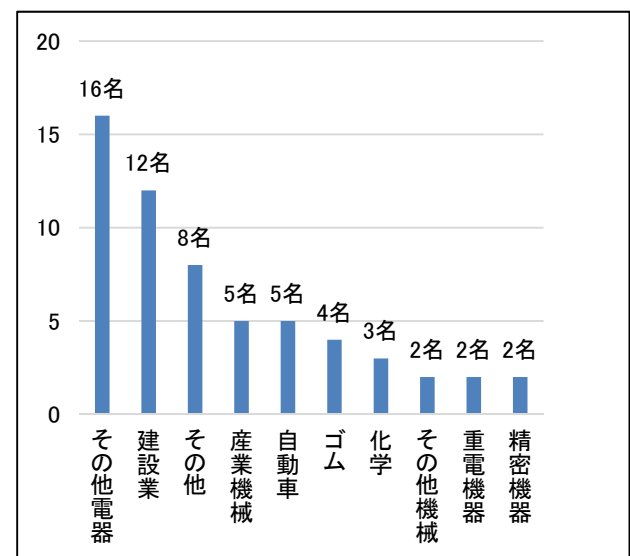
【表 2-6】研修生数(政策的重点分野 受入目的別)

	インフラ・システム 輸出関連	環境・エネルギー 技術	医療関連	クールジャパン	科学・技術 ・情報通信	計
研修生数	14 名	37 名	0 名	6 名	2 名	59 名

【図 2-7】研修生数(政策的重点分野 国別) N=59



【図 2-8】研修生数(政策的重点分野 業種別) N=59



②管理研修

管理研修のコース概要及びコース別研修生数は【表 2-9】および【表 2-10】の通りである。

【表 2-9】2018 年度管理研修コース一覧

	対象国・地域	コース名	略称	ねらい	実施期間
1	開発途上国各国	人と組織の問題解決研修コース	SHOP	企業内における人と組織の問題解決に必要なチームワーク及びリーダーシップスキルの向上を図る。	2018/05/09-05/22
2	ネパール	ネパール企業経営研修コース	NPCM	経営目標達成のために実行可能な計画策定の能力向上を図る。	2018/05/28-06/08
3	開発途上国各国	成長市場における ICT 活用研修コース	PICT	自社経営への ICT 導入・活用に必要な企業経営能力を強化する。	2018/07/11-07/24
4	開発途上国各国	企業経営研修コース	EPCM	企業経営の高度化に向けた実践的な経営管理能力の向上を図る。	2018/07/23-08/03
5	開発途上国各国	品質経営研修コース	PQM	自組織内で TQM を実践、推進できる能力の向上を図る。	2018/08/20-08/31
6	開発途上国各国	品質問題解決演習コース	PQPS	品質向上のための問題解決能力の強化を図る。	2018/09/03-09/14
7	開発途上国各国	リーダーシップ研修コース	LDTP	自らの軸となるリーダーシップ持論の醸成およびリーダーシップスキルの向上を図る。	2018/09/03-09/14
8	インドネシア	インドネシア企業経営研修コース	IDCM	自社の競争力と経営基盤の強化のために問題解決のイニシアティブを取れる経営者の育成を目指す。	2018/09/03-09/14
9	アフリカ	アフリカものづくり研修コース	AFPM	日本の「ものづくり」の考え方と管理手法を学び、生産管理能力の向上を図る。	2018/09/19-10/02
10	開発途上国各国	ビジネスイノベーションと組織開発研修コース	BIOD	社会課題の解決に向けたビジネスイノベーションを起こすために必要な洞察力、企画力、リーダーシップの強化を図るとともに、組織風土の変革を推進できる経営人材の育成を図る。	2018/09/27-10/09
11	開発途上国各国	デザインマネジメント研修コース	PDM	デザインを経営資源、競争力の源として戦略的に活用するために必要なデザインマネジメント能力の向上を図る。	2018/11/01-11/14
12	ベトナム	ベトナム企業競争力強化研修コース	VNCM	日本企業のマーケティング、財務管理、生産管理、人材管理などの理解を深め、経営理念の実現と経営目標達成のための能力向上を図る。	2018/11/14-11/27
13	フィリピン	フィリピンリーダーシップ研修コース	PHLD	自社の課題達成や組織活性化に向けてリーダーシップを発揮できる能力の向上を図る。	2018/11/15-11/28
14	南アジア	南アジア物流管理研修コース	SALM	自社に適した物流管理手法を導入・運用するための推進力の向上を図る。	2018/12/06-12/19
15	バングラデシュ	バングラデシュ企業経営研修コース	BDCM	日本の企業経営について学び、自社の抱える問題を解決し、経営目標を達成するための行動計画を策定することを目指す。	2018/11/23-2019/02/05
16	スリランカ	スリランカリーダーシップ研修コース	LKSL	リーダーシップの基礎について学び、自身のリーダーシップスキル向上に向けた帰国後の行動計画を策定する。	2019/01/23-02/05
17	アフリカ	アフリカトップマネジメント向け企業経営研修コース	AFTP	日本の優秀な企業経営者の考え方や事例を学び、自身の経営者としての資質を向上させる。	2019/02/06-02/15
18	ミャンマー	ミャンマーリーダーシップ研修コース	MMLD	経営者として自らの軸となるリーダーシップ持論の醸成およびリーダーシップスキルの向上を図る。	2019/02/13-02/26

	対象国・地域	コース名	略称	ねらい	実施期間
19	タイ	タイリーダーシップ研修コース	THLD	リーダーシップの概念を理解し、自らの軸となる「リーダーシップの持論」の醸成を図る。	2019/02/13-02/26
20	開発途上国各国	品質問題解決演習コース	PQPS2	品質向上のための問題解決能力の強化・向上を図る。	2019/02/18-03/01
21	開発途上国各国	ものづくり企業経営研修コース	PJCM	日本企業の特徴的な経営管理手法やその根底にある考え方を学び、自社にどう適用するかを学ぶ。	2019/02/19-03/06

【表 2-10】研修生数(コース別、国・地域別)

国・地域名		コース	S H O P	N P C M	P I C T	E P C M	P Q M	P Q P S	L D T P	I D C M	A F P M	B I O D	P D M	V N C M	P H L D	S A L M	B D C M	L K S L	A F T P	M M L D	T H L D	P Q P S 2	P J C M	総 計
東南アジア	インドネシア				1	1	1		20		1												1	25
	カンボジア				1						1													2
	タイ	2		2	1	2	1	2			2	4									19	3	2	40
	フィリピン	1			1										20								1	23
	ベトナム					1	1	1			1	1	18										0	23
	マレーシア	1																						1
	ミャンマー	1			1			1			1	1								22				27
南アジア	インド	1		4	3	3	3	1			5	2				1						1	3	27
	スリランカ	1		3		1	1	2			1	1				2		19				2	1	34
	ネパール	2	25		1	2		1			1											2	1	35
	パキスタン	3		1	2	1	4	2			2	1				1						3	1	21
	バングラデシュ	4		9	2	4	4	2			2	3				8	23					4	4	69
中東・アフリカ	イラン							1																1
	エジプト	1			1	2	3	1		6	1								8				1	24
	エチオピア									1														1
	ガーナ	1		1			1																	3
	ケニア							1											1					2
	ジョージア				1																			1
	スーダン	1		3	1	2	1	1		4	1								11			3	1	29
	タンザニア				1																			1
	ナミビア									1														1
中南米	アルゼンチン				1			1			1	2											1	6
	パラグアイ				1																			1
	ペルー	1																						1
	メキシコ	2		1	1	3	2	1				2										2	2	16
ヨーロッパ	トルコ				1		1	1															1	4
	マケドニア	1		1	1	1	1	1			1												1	8
審査後取消し		1			3	1	2		1	9		2	2			1	1	1	2		4		2	32
合計		24	25	25	25	24	26	20	21	21	21	19	20	20	20	13	24	20	22	22	23	20	23	458

③海外研修

海外研修のコース概要及び研修生数は【表 2-11】の通りである。

【表 2-11】海外研修コース一覧

カテゴリ	No	国 都市	コース名	ねらい	実施期間	人数
案件募集型	1	タイ チョンブリ	クラッチフェーシングの製造方法と管理のポイント	これまで現地のエンジニアおよび作業管理者が自社クラッチ製品について体系的に学ぶ機会がなかったため、本研修を実施し製品知識やトラブル対応能力の向上を図る。	2018/10/25 ～10/30	10 名
	2	エチオピア アディスアベバ	縫製工場における生産管理の基礎技術	エチオピア縫製産業全体の技術力(QCD)の底上げを狙い、縫製業に関わるプラントエンジニア向けに生産管理能力の向上を図る。	2018/11/12 ～11/16	50 名
	3	メキシコ モンテレイ	回路実装工程の QCD 向上	回路基盤実装工程での技術・スキルの理解を深め、品質と生産性の向上を図る。	2018/11/20 ～11/29	15 名
	4	インドネシア ジャカルタ	IT プロジェクト管理研修	IT 業界におけるプロジェクト管理のスキル・ノウハウを学び、世界標準のプロジェクト進捗管理や品質管理の能力を習得する。	2018/12/20 ～12/22	30 名
	5	インド デリー、 ニムラナ	インドにおけるアフリカ空調ビジネス人材育成研修	インドで空調販売 No.1 を達成した代理店の販売ノウハウをアフリカに普及させるため、アフリカにおける販売代理店等の経営者層や技術者を来印させ、インドでブランディング戦略、マーケティング、商品・サービス戦略、据付サービス等を習得する。	2019/2/4 ～2/8	28 名
協会企画型	6	インド バンガロール	セーフティーベーシックアセスサ～労働安全の基礎～	ITI(Industrial Training Institute 職業訓練機関、「以下 ITI と表記する」) のインストラクターに対し、生産現場の安全(機械安全、人の安全・組織安全)に関する知識を向上させ、今後製造現場で働く同校の生徒に安全指導ができるよう質的向上を図る。	2018/09/18 ～09/19	50 名
	7	ネパール カトマンズ	生産性向上のための行動変容訓練	企業の管理・監督者がチームメンバーの自主性の引き出し方、チーム活性化の図り方、部下への接し方、リーダーシップ発揮の仕方を学び、企業の生産性を向上させる。	2018/11/15 ～11/16	40 名

カテゴリ	No	国 都市	コース名	ねらい	実施期間	人数
協会企画型	8	ミャンマー ヤンゴン	マーケティングの視点から 学ぶスタートアップ	事業計画をきちんと立て、ビジネスを成功に導くため、スタートアップの基礎知識を身につける。	2018/12/3 ～12/5	40 名
	9	エジプト カイロ	現場改善の基礎的手法(5S、安全、標準化) -改善マラソンプログラム-	製造現場に限らずに活用できる改善の基礎的手法を通じ、製品やサービスの品質や生産性の向上を図る。	2019/2/12 ～2/14	50 名
総 計						313 名

(2) 専門家派遣事業

2018 年度専門家派遣制度の利用企業数(派遣元企業数)、派遣専門家数及び指導対象者数は、【表 2-12】の通りである。指導対象者数は、派遣元企業から申請時に提出され、審査会で承認された人材育成計画の人数を総計した。

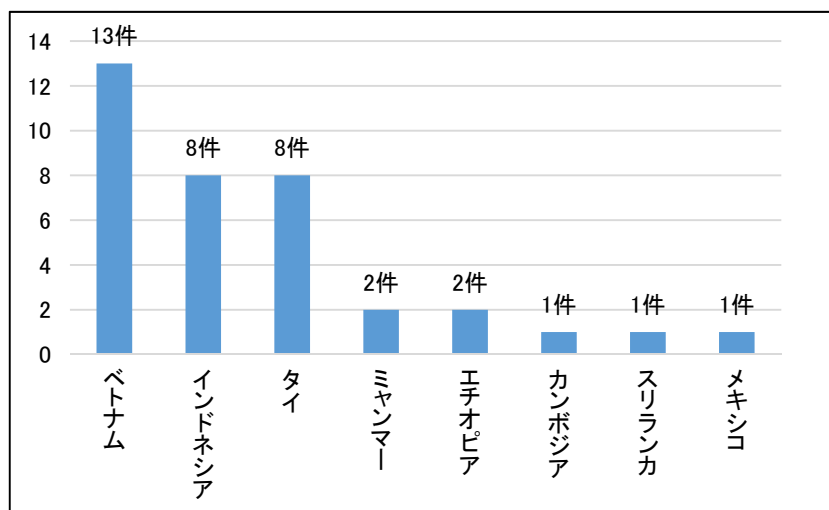
制度を利用した派遣元企業は中堅・中小企業が 9 割以上を占めた。派遣専門家数は 36 名、その専門家に指導を受けた従業員数は 263 名で、専門家 1 人当たり 7.3 人にのぼり、現地で一度に比較的多くの人材を育成できる特徴が確認された。

【表 2-12】派遣専門家数

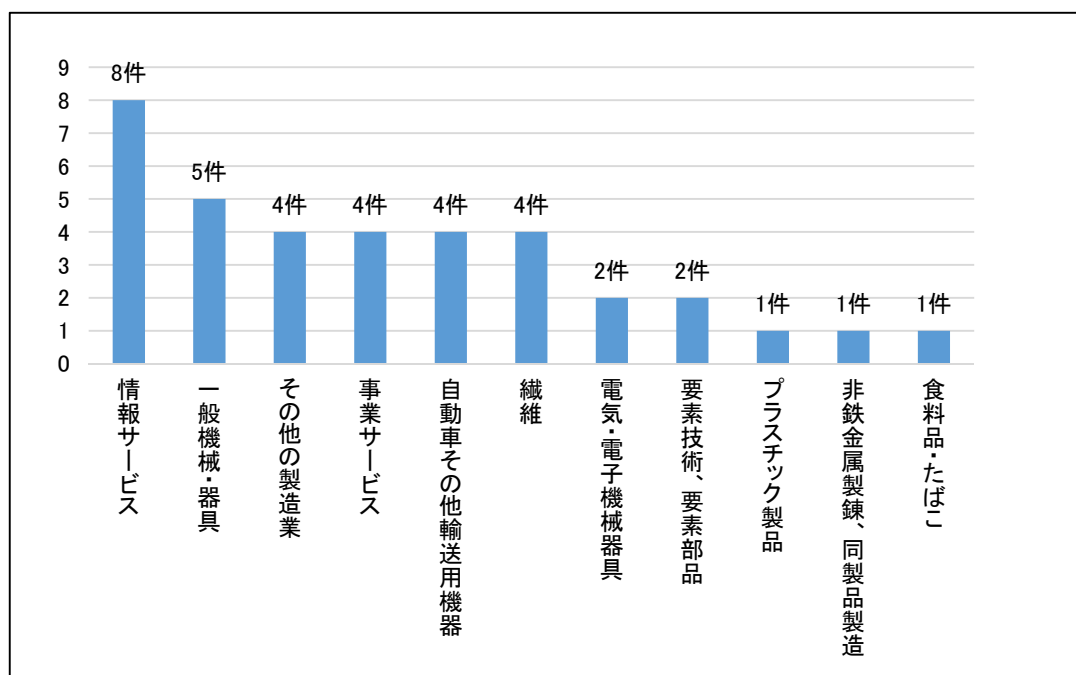
	中小・中堅企業	一般企業 (政策的重点分野)	後発途上国 (日本側出資の無い 指導先)への派遣	審査承認後 取消	合計
企業数	22 社	1 社	2 社	1 社	26 社
派遣専門家数	32 名	2 名	2 名	1 名	37 名
指導対象者数	233 名	22 名	8 名	－	263 名

専門家の派遣先は、アセアン地域を中心としてアジアが 9 割余りを占めている。また、派遣元企業の業種分類では「情報サービス」が昨年度に引き続き最も多く、IT 関連企業の利用が増加している。

【図 2-13】専門家派遣 派遣件数(国別) N=36



【図 2-14】専門家派遣 派遣件数(業種別) N=36



第3章 中間・直後評価

1. 研修事業

(1) 技術研修

技術研修は AOTS で実施する一般研修と、企業で実施される実地研修から構成される。一般研修、実地研修それぞれについて中間・直後評価を行った。

① 一般研修

一般研修は、以下の目的及び目標を設定し、実施した。

【表 3-1】一般研修の目的

実地研修適応力	日本において安定した質の高い生活を送り、実地研修を円滑に進めることができるよう、適応力をつける。
技術移転普及力	日本で習得した技術や経験を活かして帰国後に成果が出せるよう、業務推進能力を養う。
日本への親和性向上	日本の技術力やその背景にある日本文化等への理解を深め、日本への親和性を高める。

【表 3-2】一般研修の目標

学習項目	目標・達成水準
日本での生活に必要な知識と実践	日本で基本的な生活(移動・買い物・食事他)を送ることができる。
防災・防犯	日本で起こる災害(地震、火事、台風)・犯罪への日常の備えや緊急事態が発生したときの対処ができる。
日本の生活ルール・公共のマナー	日本の生活ルール・公共のマナー(食事・ゴミ・騒音・電車他)を守ることができる。
基本的な日本語の言語知識 (J6W・J13W のみ)	日本語の基本的な言語知識(文型、語彙、表現、文字、発音等)がある。
基本的な日本語の運用力 (J6W・J13W のみ)	日本での生活と実地研修を円滑に行うために必要な基本的な日本語のやりとりができる。
日本人の社会生活の特徴	日本人の社会生活の特徴とその背景を理解している。
日本人の行動様式	日本人の考え方や行動様式の背景となる、気質やコミュニケーションの特徴を理解している。
異文化への心構え	日本という異文化社会において、母国とは異なるルールや習慣に柔軟に適応・対応できる。
日本企業の省エネルギー活動	省エネルギーの考え方や日本企業で実践されている改善活動・省エネルギー活動について理解している。
仕事の進め方の理解と実践	日本での基本的なビジネスマナー(挨拶・報告連絡相談・時間管理他)を実践できる。
実地研修に向けての心構え	研修生としての立場・役割を理解し、実地研修の明確な目的・目標を持っている。
研修環境の理解と問題対処	実地研修の実施態勢や生活環境を理解し、問題に直面した際に、対処できる。
帰国後の役割 (技術移転・伝達方法)	学んだことを帰国後に教え広める役割があること、及び、技術の教え方や教わり方のポイントを理解している。
リーダーの役割、チームワーク、コミュニケーション	リーダーの役割を理解し、チームで共同作業ができる。
日本の技術力理解	日本企業等の技術と、その背景にあるものづくりに対する姿勢を理解している。
日本文化理解	日本人の考え方や企業活動の背景となる文化を理解している。

一般研修は13週間コース(J13W)、6週間コース(J6W)、9日間コース(9D・A9D)の3種類があり、このうちJ13W、J6Wのカリキュラムは日本語授業が中心に組まれている、9D、A9Dでは日本語授業は実施していない。

以下では一般研修の有効性及び効率性について、一般研修開始時及び終了時に取得したデータの分析結果を示す。評価対象の内訳は【表3-3】の通りである。

【表3-3】一般研修評価対象者(コース期間別)

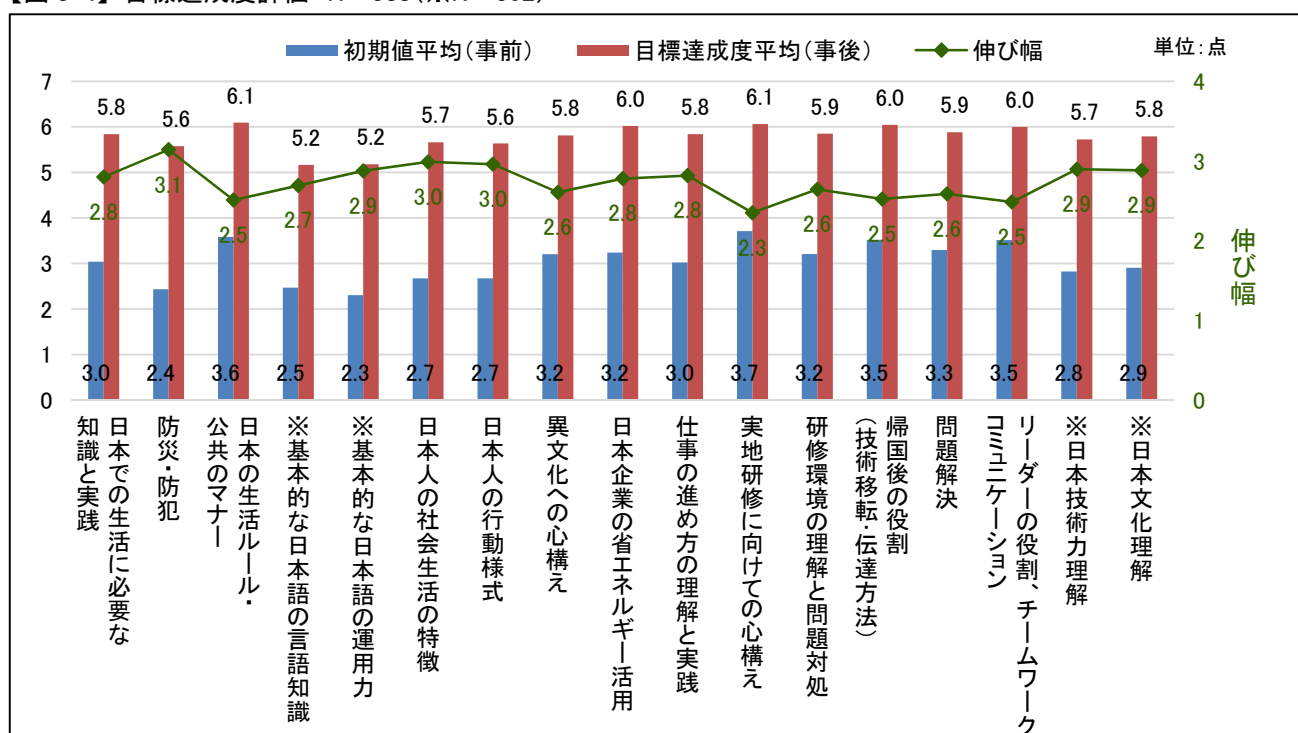
コース種別	日本語評価対象者(302名)				計
	J13W	J6W	9D	A9D	
研修生人数	93名	209名	60名	26名	388名

(ア)目標達成度評価(一般研修全般) <評価者:研修生>

一般研修開始時及び終了時に各目標の達成水準をどの程度達成しているかを、研修生が7段階で自己評価し、研修生の能力や知識の習得度合いから伸び幅を測定する。終了時の目標評点は7点満点中5点としている。目標達成度の集計結果は、【図3-4】の通りである。事後評価において全ての項目で目標評点5点を超えており、目標は概ね達成できたと思われる。

「日本の生活ルール・公共のマナー」、「実地研修に向けての心構え」、「帰国後の役割(技術移転・伝達方法)」、「リーダーの役割、チームワーク、コミュニケーション」に関しては、開始時の水準が比較的高く(評点3.5点以上)、終了時の達成水準も高い結果(目標評点6点以上)となっている。研修生は来日時に日本での研修や帰国後の役割に関して高い意識を持ってきており、一般研修を通して改めて企業での研修や帰国後に期待されていることを整理できたことが伺われる。また「日本での生活に必要な知識と実践」、「防犯・防災」、「日本の生活ルール・公共のマナー」、「日本人の社会生活の特徴」、「日本人の行動様式」、「異文化への心構え」、「日本企業の省エネルギー活用」、「仕事の進め方の理解と実践」、「研修環境の理解と問題対処」、「帰国後の役割(技術移転・伝達方法)」、「問題解決」、「リーダーの役割、チームワーク、コミュニケーション」、「日本技術力理解」、「日本文化理解」は事前事後の知識の伸び率が高く(2.5点以上)、教室で多くの知識を習得することができたと思われる。日本語に関する「基礎的な日本語の言語知識」、「基礎的な日本語の運用力」についても目標達成度こそ5.2点と他の項目に比べて低い評価となっているが、知識の伸び幅としては2.5点以上と高く、一般研修を経て自身の日本語力に大きな伸びを感じている様子が伺われる。

【図3-4】目標達成度評価 N=388(※N=302)



(イ)目標達成度評価(日本語) <評価者:AOTS>

J13W、J6W の日本語到達目標となる会話、聴解、文法のレベルと使用教材、「日本語能力試験」レベルとの関係は、【表 3-5】の通りである。

【表 3-5】日本語研修 レベル・評価点・使用教科書

レベル	評価点	使用教科書	会話・聴解・文法	「日本語能力試験」 相当レベル(*2)
初級 前半	0～5	「みんなの日本語 初級Ⅰ」 1 課～25 課	初歩的な文法(約 75 文型)・語彙(約 800 語)を習得し、簡単な会話ができ、平易な文、または短い文章が読み書きできる。 《 J6W コース標準クラス(*1)の到達目標 》	N5
初級 後半	6～10	「みんなの日本語 初級Ⅱ」 26 課～50 課	基本的な文法(約 150 文型)・語彙(約 1,400 語)を習得し、日常生活や実地研修に役立つ会話ができ、簡単な文章が読み書きできる。 《 J13W コース標準クラス(*1)の到達目標 》	N4
中級	11～13	「新日本語の中級」 1 課～20 課	応用的な文法・語彙(約 2,700 語)を習得し、場面や状況に応じて適切なやり取りができ、読み書きができる。	N3
	14～15		やや高度な文法・語彙(約 6,000 語)を習得し、一般的なことがらについて会話ができ、読み書きができる。	N2
上級	16～18		高度な文法・語彙(約 10,000 語)を習得し、日本での社会生活をする上で必要であるとともに、実地研修に役立つ総合的な日本語能力がある。	N1

*1) 初めて日本語を学習し、1 日 1 課の授業進度で学べるクラス

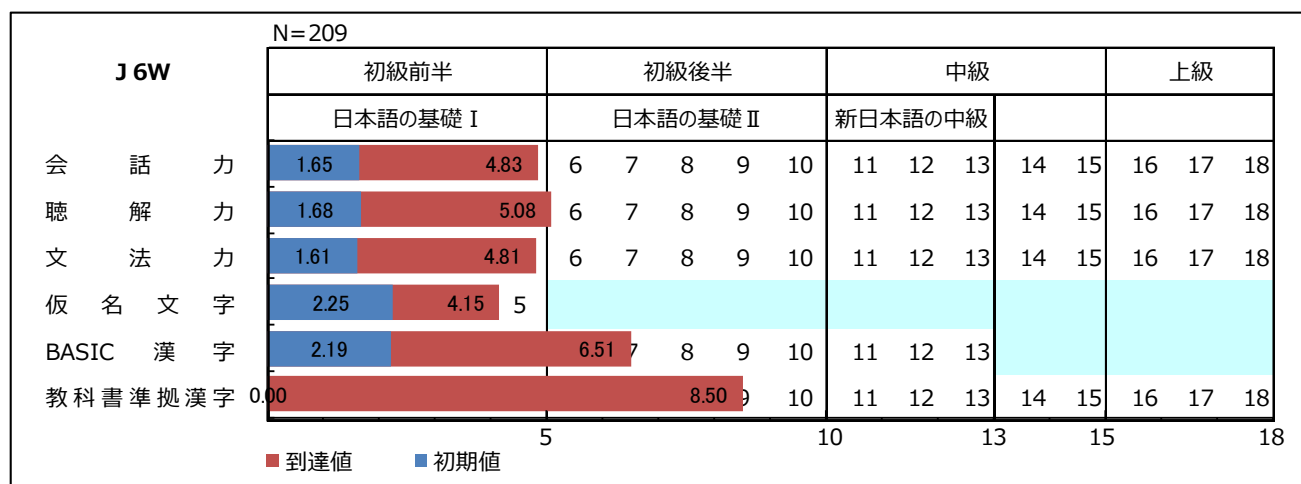
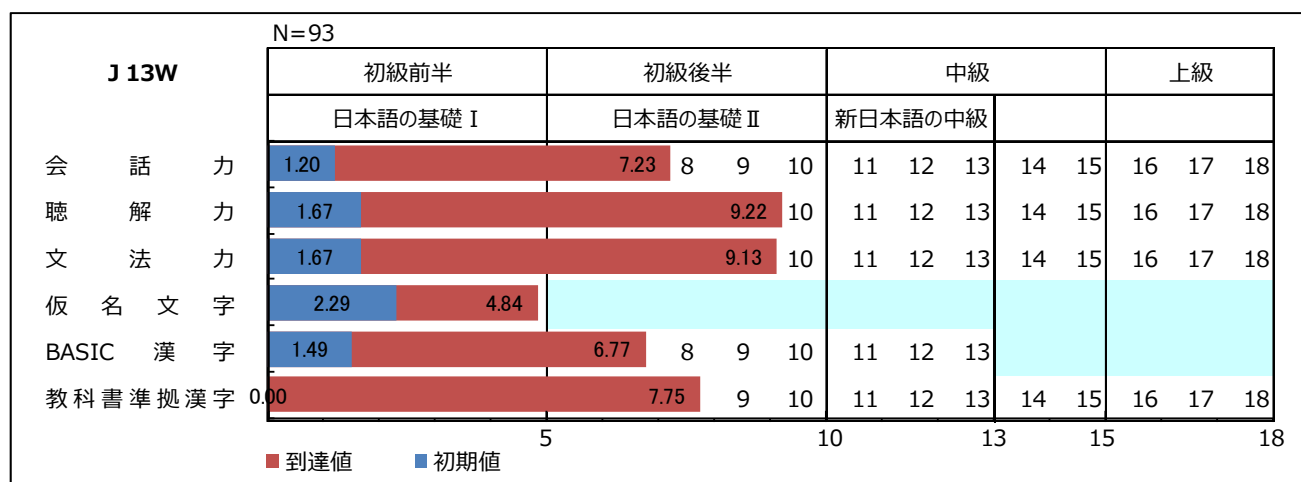
*2) 公益財団法人日本国際教育支援協会及び独立行政法人国際交流基金が、年 2 回国内外で実施する試験

「会話力」「聴解力」「文法力」「文字(仮名・基礎漢字・教科書準拠漢字)」について、コース開始時の日本語初期能力判別試験及びコース終了時の最終試験結果で初期値と到達値を測ることにより、研修生の能力や知識の習得度合、伸び率を測定する。目標評価点は各研修生の初期能力に応じて定めていて、初期値 0 点の研修生の場合、6W で 5 点(初級前半修了レベル)、13W で 10 点(初級後半修了レベル)としている。

日本語能力の目標達成度の集計結果は、【図 3-6】の通りで、研修生の初期レベルを問わず、すべての研修生の研修開始時と研修終了時の成績の平均値を算出したものとなっている。なお、評価対象者は一般研修を終えた研修生 388 名のうち、J13W 参加者 93 名、J6W 参加者 209 名の計 302 名である。

J13W では「聴解力」「文法力」はともに 7 点以上の伸びで到達値が 9 点台、「会話力」は 6 点程度の伸びで到達値が 7 点台となっている。一方 J6W では、「会話力」「聴解力」「文法力」の 3 項目ともに 3 点以上の伸びはあるが、「会話力」「文法力」の到達値は 4 点台となっている。「会話力」「聴解力」「文法力」に関して、初期値 0 点の研修生が目標とする到達値は J13W で 10 点、J6W は 5 点であるが、J13W の平均到達値はいずれも目標に及ばず、J6W も初期値が高いことから辛うじて「聴解力」のみ目標を達成しているという状況であり、実地研修中にも日本語の継続学習を必要とする研修生が多数含まれていたことが分かる。一般研修で習得した言語知識を実地研修中に実際のコミュニケーションの中で使うことで、運用力を伸ばしていくことが期待される。

【図 3-6】日本語能力評価 初期・到達値 平均



* 仮名文字の評価は、初級前半のみ(5点満点)。

* BASIC 漢字は、非漢字圏の研修生に対する評価。それぞれレベルに応じた試験で測り、最大 13 点満点。

* 教科書準拠型漢字は、漢字圏の研修生に対する評価。

②実地研修

実地研修の評価は実地研修終了時に提出される実地研修報告書(受入企業作成)及び実地研修直後評価調査票(研修生作成)をもとに行う。評価対象は 2019 年 3 月末までに実地研修を終了した 140 社 369 名のうち、実地研修報告書の提出があった 125 社 324 名となる(回収率 88%)。対象案件の内訳は、【表 3-7】の通りである。

* 受入企業が作成する実地研修報告書の提出は 324 名分であるが、研修生が作成する実地研修直後評価調査票の提出は 330 名分であった。受入企業の作成漏れが 7 名、研修生の作成漏れが 1 名あったため受入企業と研修生との間で 6 名分差異が生じている。よって、以下【表 3-7】～【図 3-11】の N 値は評価者が受入企業か研修生かにより変わってくる。

【表 3-7】実地研修評価対象者 (コース期間別)

	日本語評価対象者(234 名)				一般研修評価対象者(317 名)	
コース種別	J13W	J6W	9D	A9D	不参加*	計
研修生人数	78 名	156 名	66 名	17 名	7 名	324 名

* 「一般研修不参加」を指す。過去に AOTS の一般研修に参加したことのある研修生が、前回の帰国時点から 5 年以内に再度 AOTS 受入研修制度を利用する場合、一般研修を免除し、直接実地研修に入ることができる。

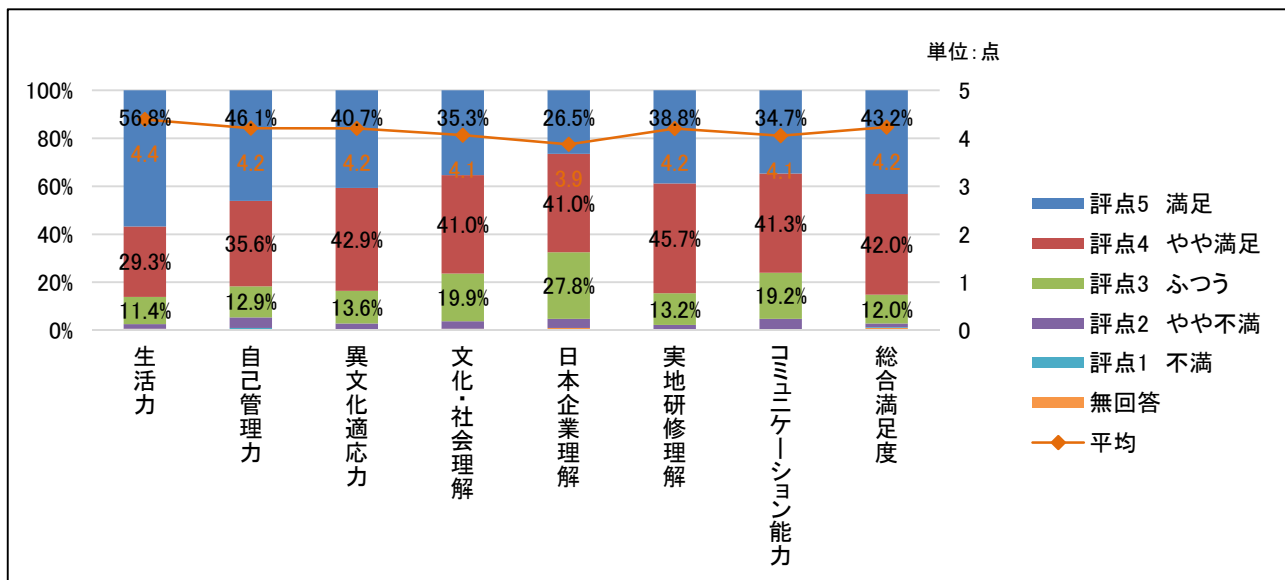
(ア) 実地研修における一般研修の効果評価(全体) <評価者: 受入企業>

一般研修は「受入企業での実地研修を円滑に進めるための導入研修」という目的で実施される。【図 3-8】は実地研修を行った受入企業が、実地研修中における一般研修の効果発現を目標項目毎に評価した結果である。目標評点は 5 点満点中 4 点である。

「日本企業理解」以外の全項目で平均評点は 4 点以上であり、一般研修に関して受入企業は概ね満足していると思われる。「日本企業理解」の、平均評点は 3.9 点であり、目立って低い点ではない。また、日本において生活者として自立して過ごしてゆく力(「生活力」)に関しては、他の項目より高い評価になっている。一般研修で学んだことを、生活及び研修の場でも役立てていると受入企業も評価しており、実地研修への導入プロセスにおいて一般研修の目的は概ね達成できたといえる。

なお、昨年度は前述の一般研修の効果評価における「コミュニケーション能力」の平均評点が 3.7 点と比較的低かったことから受入企業と研修生との間で達成度評価に違いがあったと考えられるが、本年度は一般研修終了後の実地研修開始に向けたガイダンスを新たに取り入れた効果から「コミュニケーション能力」の平均評点は他の項目と比べても遜色ない。

【図 3-8】実地研修における一般研修の効果評価(全体) N=317(計 324 名から一般研修不参加 7 名除く)



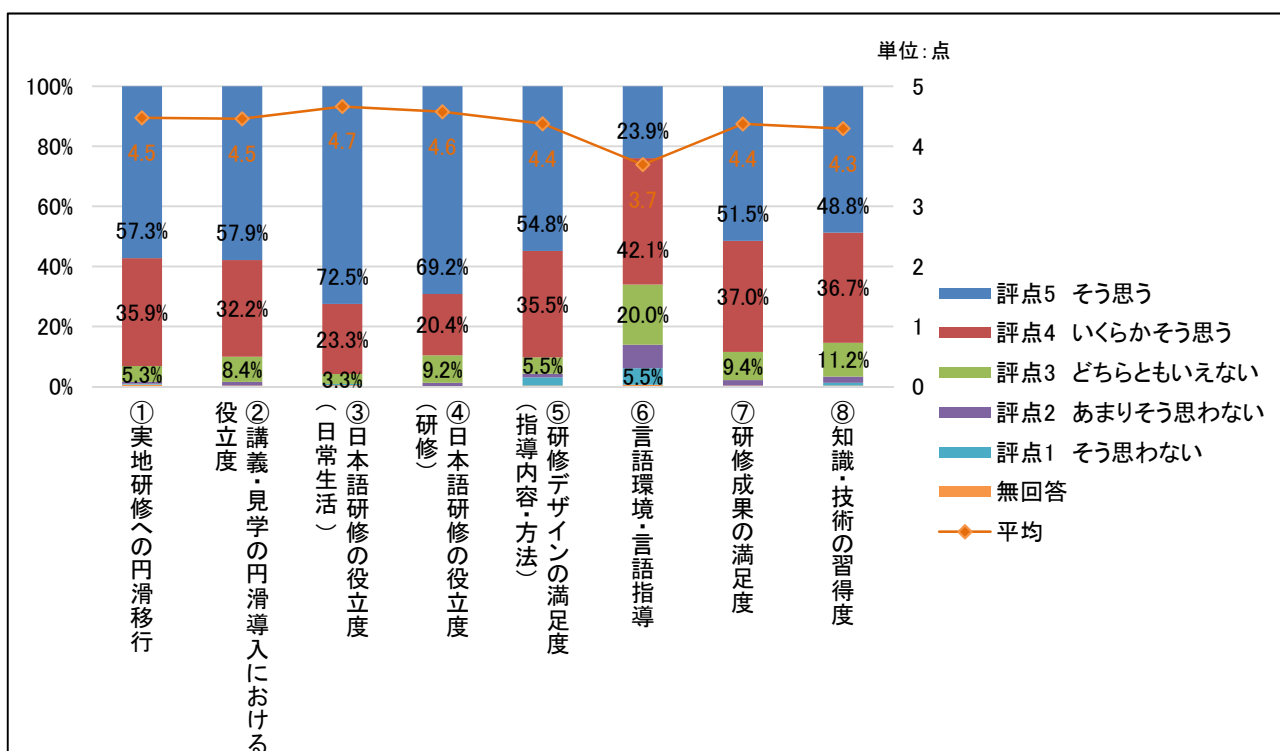
(イ) 実地研修における一般研修の効果評価(全体) <評価者: 研修生>

研修生による実地研修における一般研修の効果発現を評価した結果は、【図 3-9】の通りである。目標評点は 5 点満点中 4 点である。

「言語環境・言語指導」の平均評点 3.7 点を除いては目標評点 4 点を越えていて全体的に高い評価となっており、研修生は一般研修・実地研修ともに概ね目標を達成できたといえる。一般研修終了時の日本語に関する目標達成度評価ではやや自信のない様子が伺われる結果であったが、実地研修終了後は、日本語の研修が役立ったと感じている研修生が多い。日常生活においては AOTS 研修センターから日本の社会に出て、教室で学んだ日本語が通じることがわかり、自信が付き、更に鍛えられたからではないかと思われる。

前述のとおり、「言葉の問題(言語環境・言語指導)」は目標評点の 4 点を唯一下回っていて、他の項目と比べると評点 1 点の割合が 5.5%(18 名)と非常に多い。この 18 名をコース別に見ると 9D コースが 13 名と大半を占めており、この内特定の 1 社で 10 名占めている。この受入企業は通訳を介し研修生の母国語で指導しており、技術習得目標に関しては概ね達成していると評価している。新規事業立上げメンバーの育成を目的とした研修であり、派遣企業側の都合で研修日数が限られた中、研修生等はいっとく長く日本で研修を受けたいという希望を持っていたようである。このことから、折角日本に来たのだから日本語も学びたいという研修生の思いが評点 1 点という形で表れているものと思われる。

【図 3-9】 実地研修における一般研修効果評価(全体)



* ①②⑤⑥⑦⑧N=323(一般研修不参加 7 名を除く)、③④N=240(J13W、J6W参加者のみ)

(ウ) 実地研修の目標達成度評価 <評価者: 受入企業・研修生>

【図 3-10】は、受入企業が実地研修の目標達成度を評価した結果である。8 割以上の受入企業が達成度 70%以上と回答しており、概ね当初計画の目標を達成できたものと思われる。尚、達成度「59%以下」と回答した受入企業については、研修内容に対する期間が短かったとする企業が 3 社あったが、概ね、研修生は熱心に研修に取り組んでいたと評価しており、日本で学んだ知識、技術を帰国後に役立てることを期待されている。

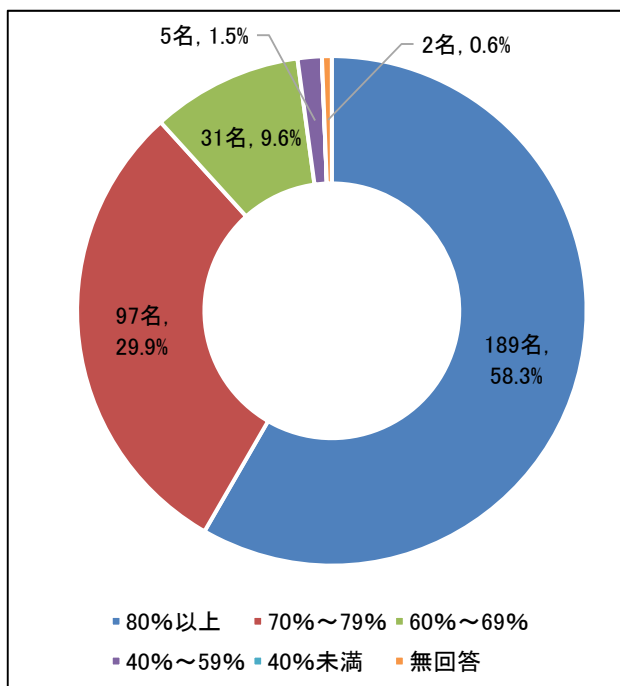
【図 3-11】は、実地研修において各受入企業が指導した研修技術を、研修生がどの程度習得できたと感じているか、研修生の回答を集計したものである。7 割の研修生が「80%以上習得できた」と回答しており、「70%以上習得」にまで範囲を広げると全体の 8 割以上にのぼる。実地研修中の技術習得は概ね良好だったと言える。

個別に見ていくと、受入企業の達成度評価に対し研修生の達成度評価が 20%以上上回っているケースが 22 件あり、これは全体の約 7%にあたる。研修生は熱心に実地研修に取り組んでおり、その姿勢は受入企業も評価している一方で、受入企業が習得させたい技術に対し研修期間を短く設定してしまったため、達成度という観点では研修生自身の達成度評価と比較して低めになっているように見受けられる。受入企業の目標レベルを的確に研修生に伝える努力がさらに求められる。

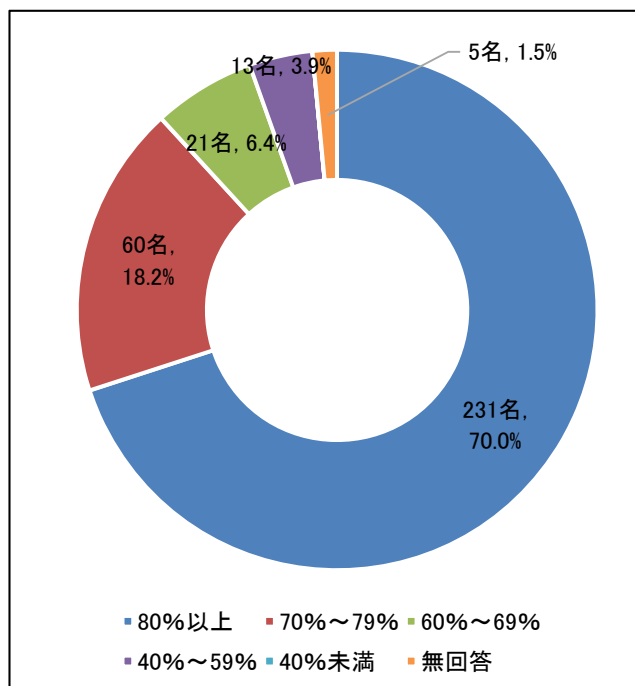
(エ) 新しい取組み

本年度は新しい取組みとして一般研修終了後、受入企業の担当者に対し実地研修に向けたガイダンスを実施した。このガイダンスは、研修生と日本語で円滑にコミュニケーションを図るポイント、日本語の継続学習、効果的な実地研修の実施方法、適正な実地研修の実施に関する留意点等を受入企業担当者に理解してもらい、実地研修において研修生による技術習得をより効果的にすることを目的としたものである。

【図 3-10】目標達成度評価(評価者:受入企業) N=324



【図 3-11】目標達成度評価(評価者:研修生) N=330



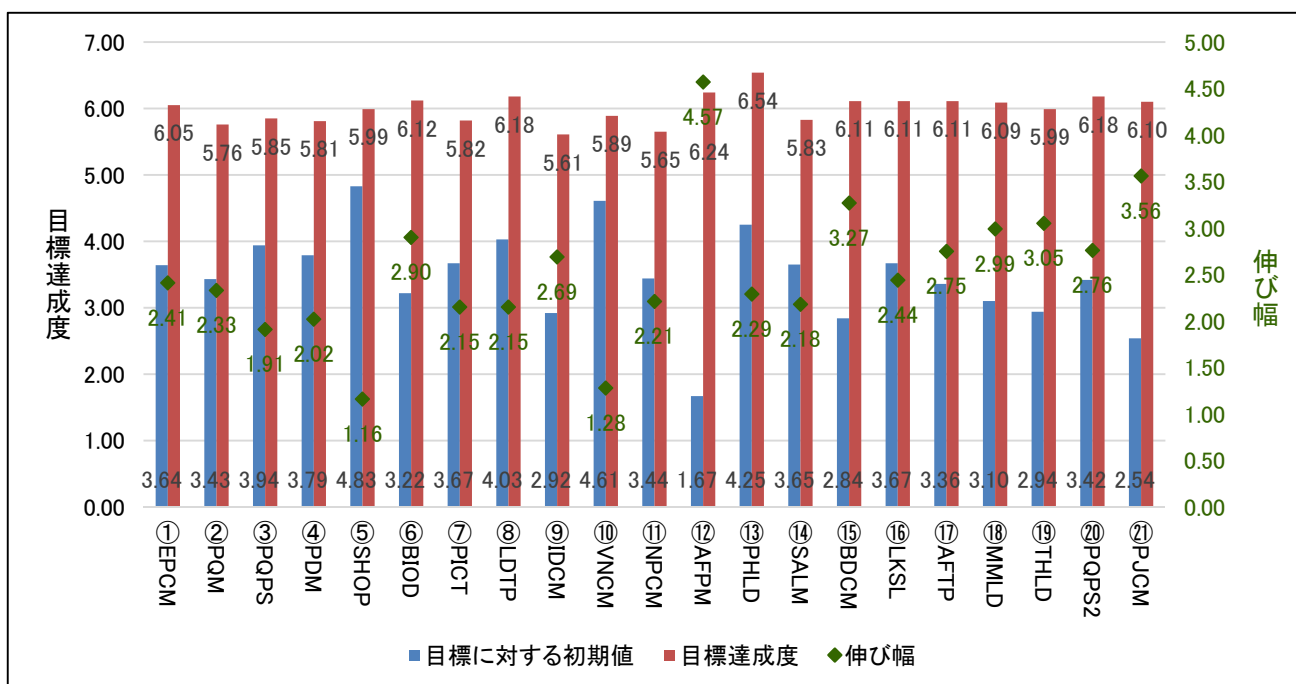
(2)管理研修

管理研修では、一般研修と同様に研修生による目標達成度評価を実施している。コース開始時と終了時に、各コースの研修テーマに関する能力・知識レベルを研修生が7段階で自己評価し、研修生の能力や知識の習得度合いと伸び幅を測定する。コース終了時の目標評点を7点満点中5点としている。また、目標達成度の伸び幅の目標評点は1.5点である。

① 目標達成度評価

ここでは2019年3月末までに実施済の21コースを対象に集計した。目標達成度の集計結果は【図 3-12】の通りである。コース開始時では、全てのコースで目標達成度平均が5点以下であったのが、コース終了時では評点5点台の後半から6点の間であったので、各コースにおいて設定された目標達成項目は概ね達成できたと思われる。目標達成度の伸び幅については、人と組織の問題解決研修コース(SHOP)とベトナム企業競争力強化研修コース(VNCM)を除くすべてのコースにおいて1.5点を上回っており、一定の研修効果が得られたと思われる。特にアフリカものづくり研修コース(AFPM)は、コース開始時が1.67点、コース終了時は6.24点で伸び幅4.57点と飛びぬけて大きい。その理由としては、日本に関する事前知識の他の国・地域に比して格段に乏しく、相対的に学びのインパクトが大きくなったということが考えられる。一方人と組織の問題解決研修コースは、組織の管理・監督者を対象とし企業内における人と組織の問題解決に必要なチームワークやリーダーシップスキルの向上を図るといった内容のため、既にある程度のレベルの人が多数応募しそこから選考された参加者であることから、高い初期値となっていると考えられる。また、ベトナム企業競争力強化研修コースも、日本に関する事前知識の豊富さから高い初期値になっているが、日本での実地の学びを研修生は高く評価しており、ブラッシュアップとしての意義は大きいと思われる。

【図 3-12】管理研修 コース別目標達成度評点分布と平均 研修生評価 目標評点 5



* コース略称及び人数については【表 2-9】及び【表 2-10】参照

② 事例

2018 年度に実施した管理研修のうち、今年度新たに開始した新規開発コース、過年度から実施する継続コースの事例をそれぞれ紹介する。

(ア) ビジネスイノベーションと組織開発研修(BIOD)コース

(a) 研修の背景と概要

近年、国連の持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)の概念が広く浸透する中、開発途上国・先進国を問わず民間企業の役割はますます重要視され、企業の経済的利益と社会的問題解決を同時に達成しうる新規ビジネスモデルの立案への関心も高まっている。こうした背景から本コースは全開発途上国の参加者を対象に、今年度新規に開設した。講義や演習、見学を通して、社会的課題の解決を目指すビジネスイノベーションを起こしていくために必要な洞察力、企画力、リーダーシップの強化、向上と、それに向けた組織風土の変革を推進できる経営人材を育成することを目指す。

(b) 研修内容

	午前	午後
1 日目	オリエンテーション／開講式	講義：経営者の役割・心構え、企業理念とビジョン
2 日目	講義：ビジネスイノベーション概論	見学：経営理念の浸透事例
3 日目	講義：ビジネスイノベーション案の策定	
4 日目	講義：組織開発による組織活性化と人材育成	見学：組織開発 実践事例
5 日目	講義：組織開発による組織活性化と人材育成	講義：組織開発による組織活性化と人材育成
6 日目	見学：ビジネスイノベーション事例	見学：経営理念・人材育成・組織開発
7 日目	見学：日本におけるイノベーションの歴史	見学：日本の優秀な中小企業事例
8 日目	見学：地方創生におけるビジネスイノベーション事例	
9 日目	講義：社会的問題解決を目指すビジネスイノベーション - 国連持続可能な開発目標(SDGs)をベースに -	見学：中小企業ネットワーキングによるイノベーション創出事例
10 日目	発表：最終レポート発表	発表：最終レポート発表

(c) 研修の様子



演習の発表の様子

会社訪問の様子

(d) 参加者の声

- ・コースは十分に練られたものとなっており、見学もすべてコース内容に関連している。とても焦点が絞られたカリキュラムである。
- ・SDGs の知識が得られ、とてもよいコースカリキュラムであった。
- ・研修旅行のおかげで、本研修での学びのコンセプトをさらに明確に理解することができた。

(e) 担当者所感

新規コースであったが、コースディレクターとよくコミュニケーションをとり、講義やワークショップ、最終発表のアウトプット等について綿密に企画することができた。イノベーションと組織開発という 2 本柱とそのベースとなる経営者としての心構え、経営理念・ビジョンについて認識をもつという、三位一体のカリキュラムはコンセプトとして有効である。今後、カリキュラム設計において個々のテーマの講義内容や時間配分、見学先の選定と訪問数等のバランスについて改善が必要と考える。

(イ) デザインマネジメント研修(PDM)コース

(a) 研修の背景と概要

今日の企業経営では、従来のような商品の性能や品質、価格といった要素だけではなく、製品・パッケージのデザイン、あるいは売り場のデザイン、また、広告プロモーション活動やブランド創造といった、デザインによってなされる種々の付加価値創造が、たいへん重要となってきている。また、デザインは技術の問題と考えられがちであるが、企業の風土・文化をどのようにデザインに活かすかということが大事になってきており、デザインマネジメントに求められる役割は高度化してきている。このような背景をふまえ本コースは、開発途上国のデザインマネジメントに携わる経営幹部、管理者・デザイナーを対象に、デザインを経営の資源や競争力として効率的かつ効果的に活用するために必要なデザインマネジメント能力の向上を目的として開設された。

(b) 研修内容

	午前	午後
1 日目	オリエンテーション／開講式	講義：デザインマネジメント概論
2 日目	講義：プロダクトデザイン	
3 日目	見学：2018 グッドデザイン賞受賞展	
4 日目	講義：企業戦略とデザイン	
5 日目	講義：デザインマネジメント体制の構築	講義：製品コンセプトとデザイン開発(1)＜エコデザイン＞
6 日目	講義：製品コンセプトとデザイン開発(2)＜ユニバーサルデザイン＞	
7 日目		見学：最新のデザイン開発事例(文具)

	午前	午後
8 日目	見学: デザインオフィスのデザイン開発事例	見学: 日本のデザインの源流(京都市内史跡等)
9 日目	講義: パッケージデザイン(飲料)	見学: デザインマネジメント事例(衛生陶器)
10 日目	講義: 製品コンセプトとデザイン開発(3) <ユーザーセンタードデザイン>	
11 日目	発表: 最終レポート発表	発表: 最終レポート発表

(c) 研修の様子

	
グループワークの様子	最終発表の様子

(d) 参加者の声

- ・理解しやすく範囲が広い講義だった。
- ・私たちは会社をいくつか訪問して貴重なプレゼンテーションを聞いた。プレゼンテーションの資料をもらえればとても良かったと思う。
- ・このプログラムのおかげで私たちは、デザインの的にも経営的にも何に集中すべきか学ぶことができた。製品デザインとプロセスデザインとは何かを知って行動し、会社の工程に応用する力が身についた。
- ・カリキュラムは素晴らしく、講師はその分野で有名な人たちだった。自分自身が工業デザイナーとしてこのような講義を受けることができ名誉だと思った。

(e) 担当者の所感

コースディレクターの全面協力のもと、様々な大学の講師や企業のデザイナーにご協力いただき実施しているバラエティに富み充実したコースである。複数年度にわたって継続して実施しているコースであるが、講義内容や見学先の改善を行っている。「デザインマネジメント」を初めて学んだ参加者や、イメージを具体的に持ち合わせていなかった参加者もあり、満足度は高かったが、一部の参加者からは更に上級者向けの内容を望む声もあった。

(3) 海外研修

2018 年度には上記の通り、海外研修を実施したがここで 2 つの事例を紹介したい。

① 事例 1: 縫製管理における生産管理の基礎技術(案件募集型海外研修)

(ア) 実施場所

アディスアベバ(エチオピア)

(イ) 研修の背景

アフリカ大陸で第 2 の人口を誇るエチオピアは、ここ数年 10%近い経済成長を持続しており、政府としても今後、雇用吸収力のある工業・製造業を中心とする産業セクターが牽引役となることを目指しており、労働集約的な繊維産業は特に期待されるセクターである。エチオピア政府は外国からの直接投資を誘致しようと金融システムやインフラの整備等を推進しているものの、製造業においては製造技術や管理技術を熟知した現地人材の育成が大きく遅れている状況にある。そこでエチオピア縫製産業全体の技術力(QCD)の底上げを図っていくことが重要課題と考え、本研修を実施することとなった。

(ウ) 研修内容

	午前	午後
1 日目	講義: アパレル生産工場の実情	講義: アパレル生産工場の実情 講義・演習: 改善の進め方、合理化の考えと損益分岐点
2 日目	講義: 稼動分析、行動区分のサンプリングの方法 演習: 稼動分析実習、余裕率と改善の考え方	講義: 工程分析、分析記号の説明 演習: 持参サンプルの工程分析演習
3 日目	講義: 動作研究 演習: 簡単な動作研修実習 講義: 動作経済の原則・改善	講義: 時間研究 演習: 時間研修の実習
4 日目	講義: 生産設計(工程編成、レイアウト)	演習: 生産設計実習(工程編成)
5 日目	演習: 生産設計実習(工程編成) 演習: 生産設計実習(レイアウト)	演習: 生産設計実習(レイアウト) 講義: 演習レイアウト解説

(エ) 研修の様子

	
時間研究の講義	生産設計の演習

(オ) 参加者からの声

- ・とても良い内容の研修でした。マシンメンテナンスの研修もやってもらいたいです。そうすれば私達はプラントエンジニアとしてもっと成長できると思う。
- ・このようなトレーニングは非常に重要かつ魅力的だった。教えてくれたトレーナーに追いつくように、学んだ事をフォローしていきたい。
- ・エチオピアは縫製品の輸出国なので、同様の研修プログラムのスケジュールは年 6 回(少なくとも)くらいやってもらいたい。
- ・もっと演習がやりたかった。
- ・講師がよく説明してくれ非常に有益であった。このようなプロのプログラムをアレンジしてくれて感謝している。

② 事例 2: セーフティーベーシックアセッサ～労働安全の基礎(協会企画型海外研修)

(ア) 実施場所

バンガロール(インド)

(イ) 研修の背景

雇用創出や貿易赤字解消に向けモディー政権は「スキル・インディア」をスローガンに掲げ製造業振興に注力している。AOTS は 3 年間続けてインドで生産管理の基礎研修を行い、その中で研修の一環として工場見学も実施してきたが、工場の従業員等の安全意識が非常に希薄であることがわかった。このため今年度より ITI(Industrial Training Institute)のインストラクターに対し、セーフティーアセスサの内容を含む労働安全の基礎研修(機械安全、人の安全、組織の安全)を実施し、将来、製造現場で働く生徒に対し適切な指導ができるよう能力向上を図る。

(ウ) 研修内容、研修風景

	午前	午後
1 日目	講義: 職場のリスクについて 安全、有害、危険、リスクの定義	演習・見学: 機械安全、人の安全について
2 日目	講義: 機械安全について リスク低減のための機械安全設備について リスクアセスメントの手順	講義: 安全文化 人の安全、組織の安全について

(エ) 研修の様子



熱心にメモをとっている ITI インストラクター



ビデオ教材を有効に使用する講師

(オ) 参加者からの声

- ・私達の新しい技術・知識をアップデートするためにこのような研修プログラムを継続してほしい。
- ・すごく良い研修プログラムであった。生徒達に教えるために私達は、安全について良く理解することが必要である。
- ・研修プログラム内容は良かったが時間が足りない。安全というテーマは誰が必要。参加者は遠方より来ているので、移動するだけでも時間がかかる。よって 5 日間くらいの研修プログラムにしてもらいたい。
- ・この研修プログラムは非常に役にたったし教育コンテンツもすばらしかった。このような知識を得られる研修プログラムを開いてくれたことを感謝したい。
- ・ITI のインストラクターにとっては、非常に価値ある研修プログラムであり、随時開催されるべき。もっとビデオ教材があると良い。私にとっては非常によい研修であった。

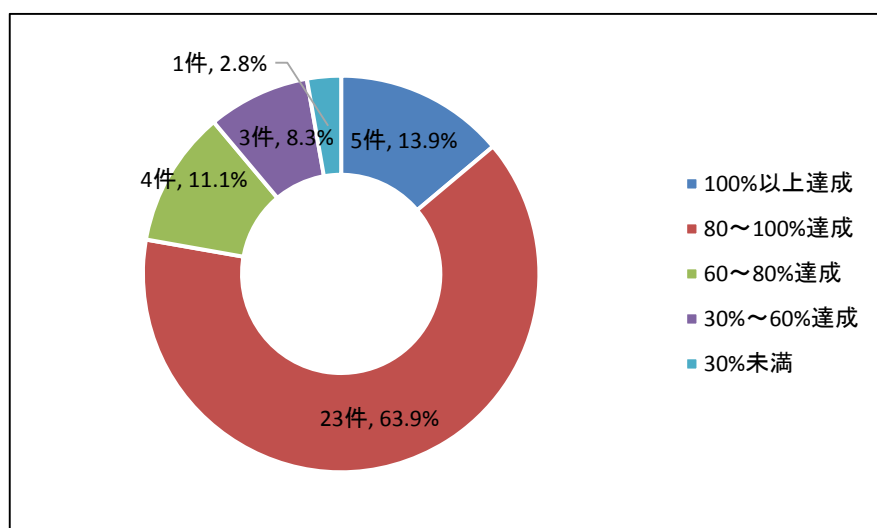
2. 専門家派遣事業

本事業では専門家派遣にあたり「技術向上目標」及び「人材育成目標」を設定して審査委員会で承認を得ており、これらの目標の達成度を直後評価結果としている。本年度は36名の専門家を派遣した。

(1) 専門家による評価

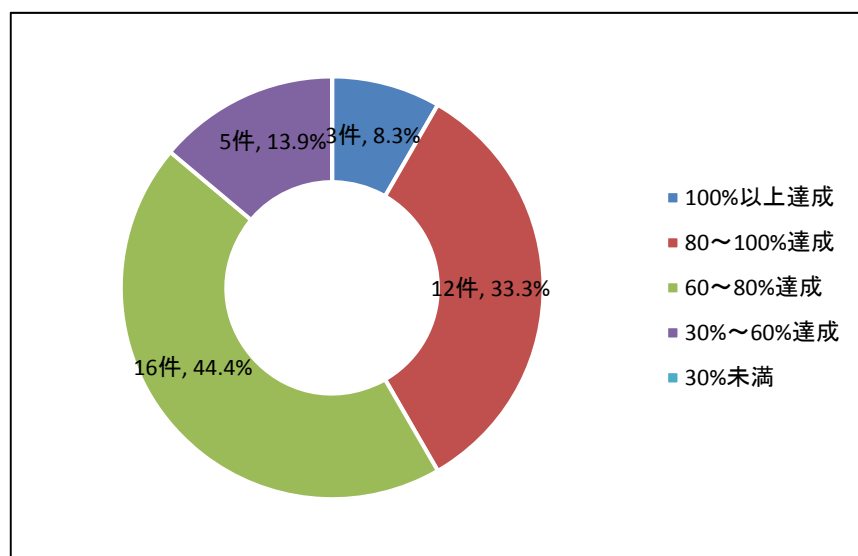
派遣前に設定した技術向上目標の達成度について、80%以上を達成した専門家は約7割を占めた。達成度が60%未満という回答は4件あったが、通訳を介した指導の難しさや専門外の指導も場合によっては必要であったことが主な理由に挙げられた。派遣元企業は申請時に、通訳の有無や指導内容について指導先企業と十分に協議していることが前提であるが、今後はそうした齟齬が発生しないようAOTSとしては双方の意向を慎重に確認する必要がある。

【図 3-13】技術向上目標達成度 N=36



人材育成目標の達成度について約8割以上の専門家が60%以上を達成した。30～60%の達成度と回答した専門家が5名おり、彼らからは「指導対象者の理解は進んだが、自主的に行動できるレベルまでは至らなかった」等の報告があった。30%未満の回答はなく、人材育成は概ね順調に実施できたことが伺える。

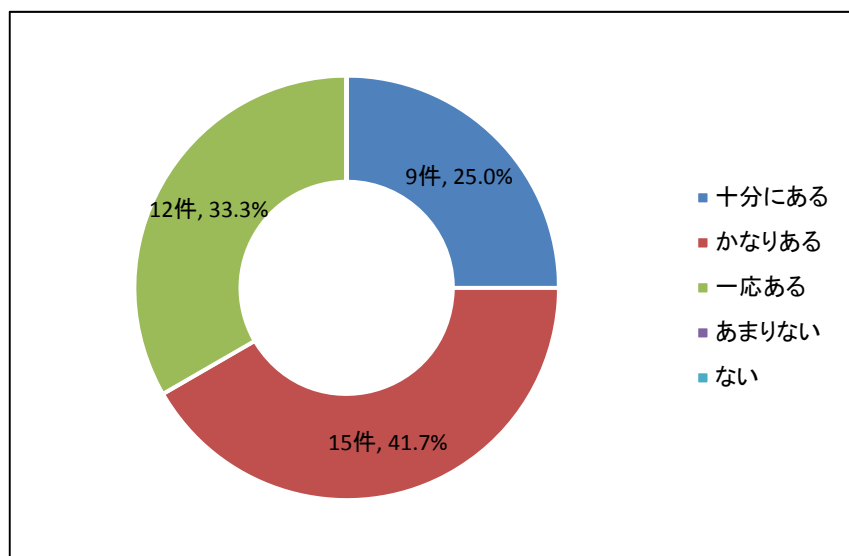
【図 3-14】人材育成の目標達成度 N=36



専門家の指導内容が指導先企業に定着することは、本事業において重要な目標である。

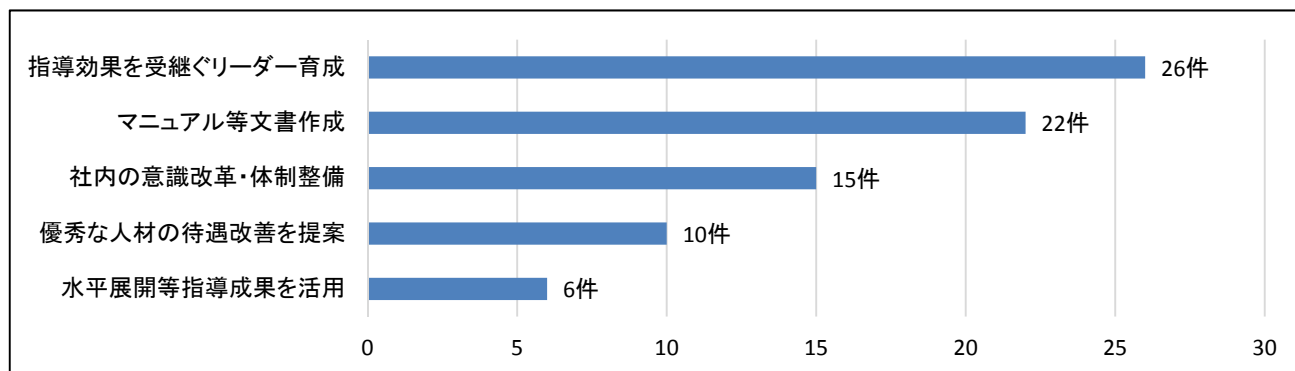
専門家に対して、指導先企業において今回の指導内容が定着・発展する可能性を質問したところすべての専門家が「十分に可能性がある」「かなり可能性がある」「一応可能性がある」のいずれかを選択しており、「あまりない」と回答した専門家はいなかった。専門家派遣により指導内容の定着・発展の素地がつくられていると考える。

【図 3-15】指導先企業は指導内容を定着させさらに発展していく可能性はあるか N=36



指導内容を定着させるために専門家がとった対策としては、「指導効果を受継ぐリーダー育成」、「マニュアル等文書作成」が最も多く、本事業が目的とする人材育成がなされているとともにマニュアル等の技術普及手段も確保されている。

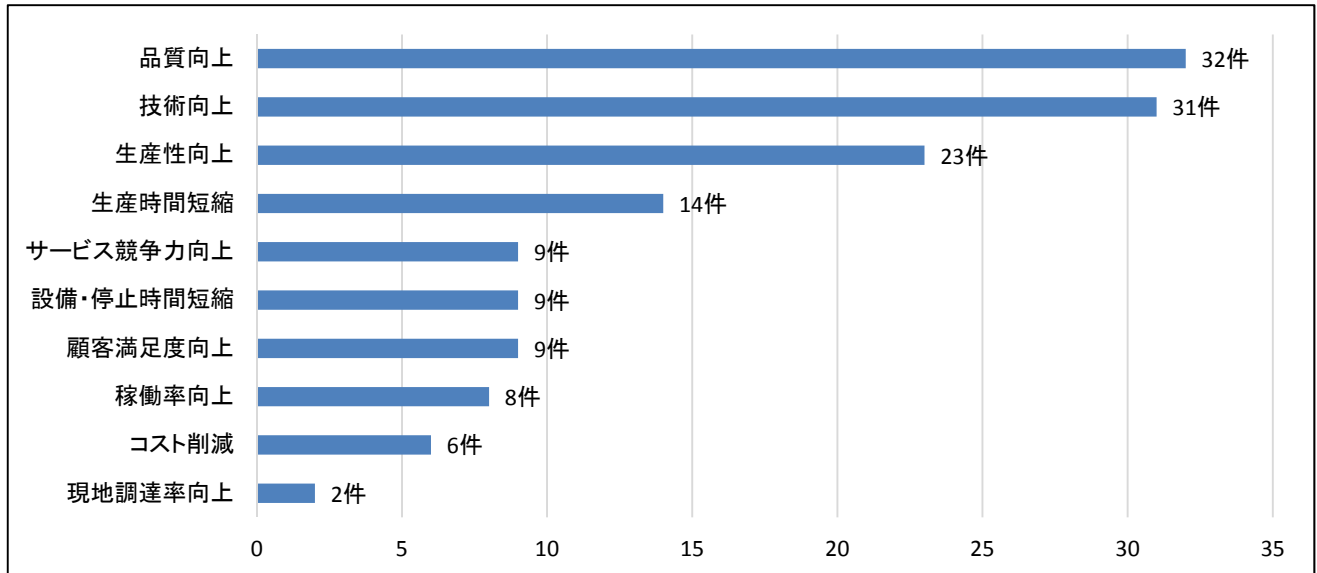
【図 3-16】指導内容を定着させるためにとった対策 N=36(複数回答可)



(2)指導先企業による評価

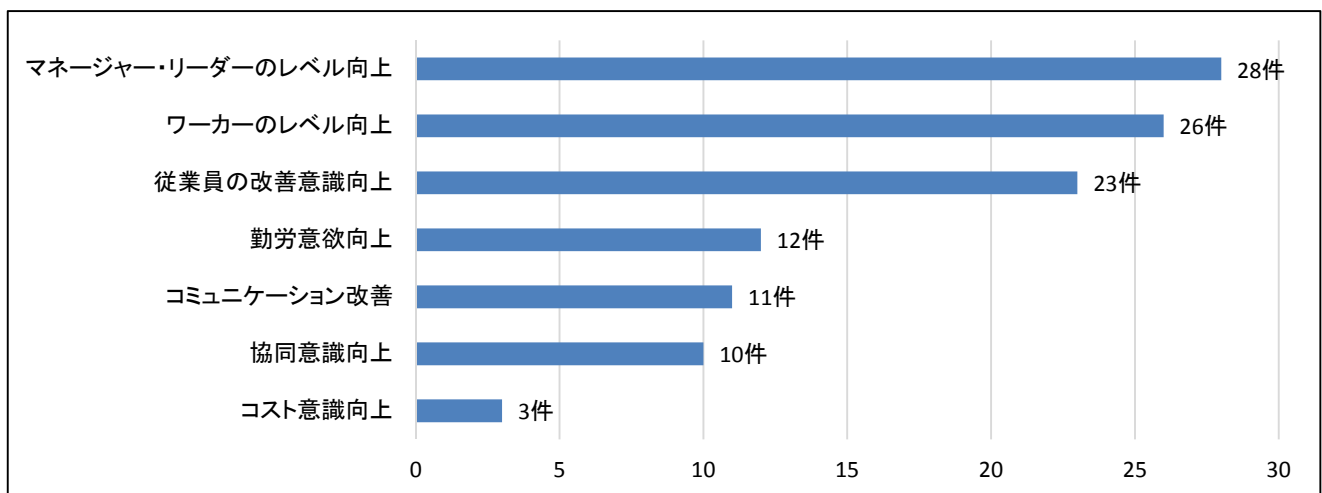
指導先企業の評価において経営上の効果について尋ねたところ、下図のとおり「品質向上」、「技術向上」、「生産性向上」の順に高い回答を得た。専門家の指導が指導先企業の経営上の効果に貢献していることが伺える。

【図 3-17】指導先企業にとって経営上の効果 N=36(複数回答可)



指導先企業従業員の変化については、下図のとおり「マネージャー・リーダーレベルの向上」との回答が最も多く、「ワーカーレベルの向上」「従業員の改善意識向上」が続いた。複数回答可能なため、「コミュニケーション改善」「コスト意識、協同意識、勤労意欲向上」も選択されており、本事業が技術的な人材育成のみならず、指導対象者の意識向上にも貢献していることがわかる。

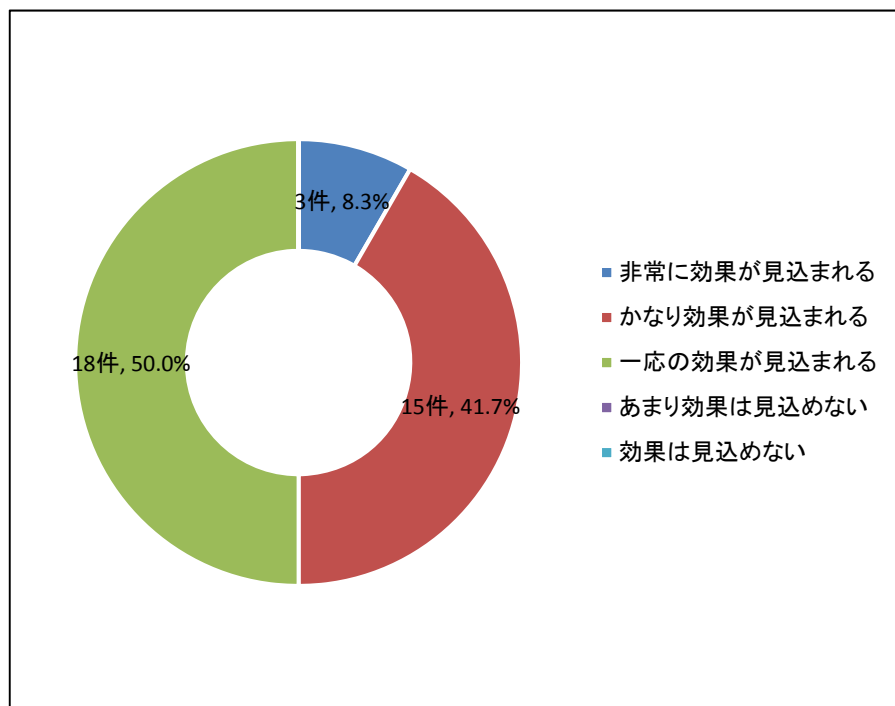
【図 3-18】指導による指導先企業従業員の変化 N=36(複数回答可)



(3)派遣元企業による評価

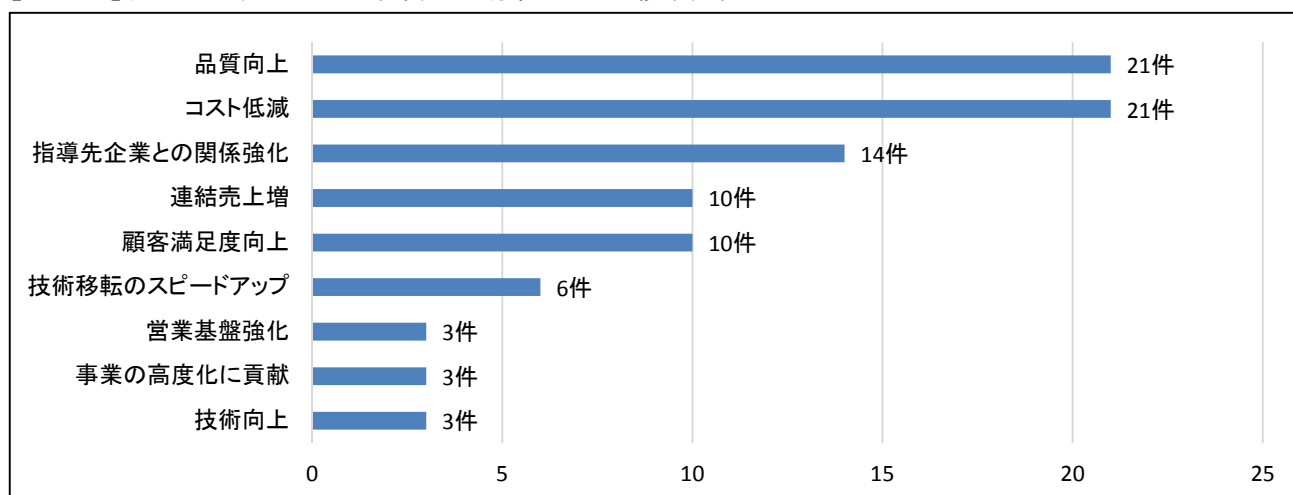
専門家派遣による、派遣元企業にとっての経営上の効果について、全社において「効果が見込まれる」と回答しており、派遣元企業の専門家指導に対する期待が大きいことが伺える。

【図 3-19】専門家派遣による経営上の効果 N=36



専門家派遣による派遣元企業への経営上の効果として最も多かったのは、「品質向上」の回答で、「コスト低減」「指導先企業との関係強化」にもつながっている。

【図 3-20】派遣元企業にとっての経営上の効果 N=36(複数回答可)



第4章 事後評価

本章では、事後評価として事業の成果が現地で十分に発現しているかどうか、またその波及効果として日本側企業や現地側企業にどのような影響をもたらしているかについてまとめている。

なお、本来であれば人材育成効果の発現度合いは、効果発現段階に応じて評価することが望ましいが、この報告書作成時点では案件の大半が実施後間もない、もしくは実施中であるため波及効果については十分に発現する段階とはいえないことから、日本側企業や現地側企業の期待値も含めて次の通りアンケートを実施した。

このアンケートでは帰国後研修生の職場定着度、帰国後研修生及び指導対象者が習得した技術、知識の波及度合いやその範囲、波及のために実施していることをアウトプット指標、現地側企業で期待される経営上の効果をアウトカム指標、日本側企業の業績に寄与したと考えられる効果をインパクト指標とそれぞれ位置づけている。

1. 研修事業

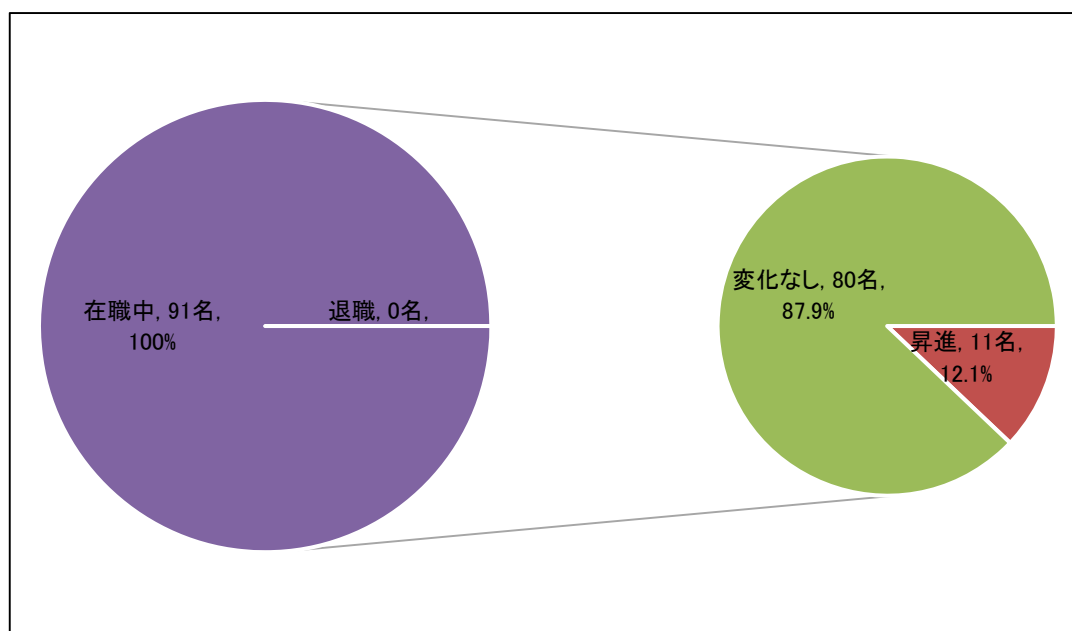
受入研修(技術研修)による波及効果について、2018年12月末時点までに受入研修を終了した受入企業に対しアンケート調査を行い、31件の回答が得られた。(回収率 50%)

(1) アウトプット指標

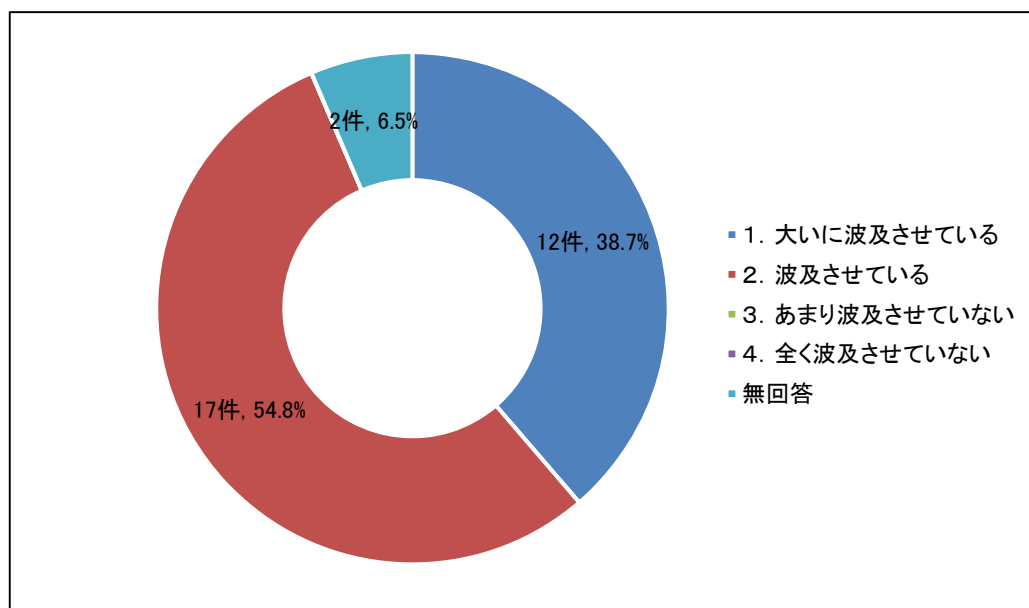
【図 4-1】の通り、回答のあった研修生は全て帰国後も現地企業に定着しており、その内 11 名は昇進もしている。

また、【図 4-2】の通り、全ての研修生が日本で学んだ知識、技術を、程度にこそ差はあるものの何らかの形で帰国後に現地企業で波及させている。その波及の効果範囲も、【図 4-3】で確認できるように、自部署内のみに留まらず関連部署や会社全体にまで及んでいるとの回答が 23 件(約 79%)あった。その多くは【図 4-4】の通り、報告会やプレゼンテーション、作業標準書等の作成といった形で行われており、知識、技術の移転は概ね順調に進んでいると思われる。

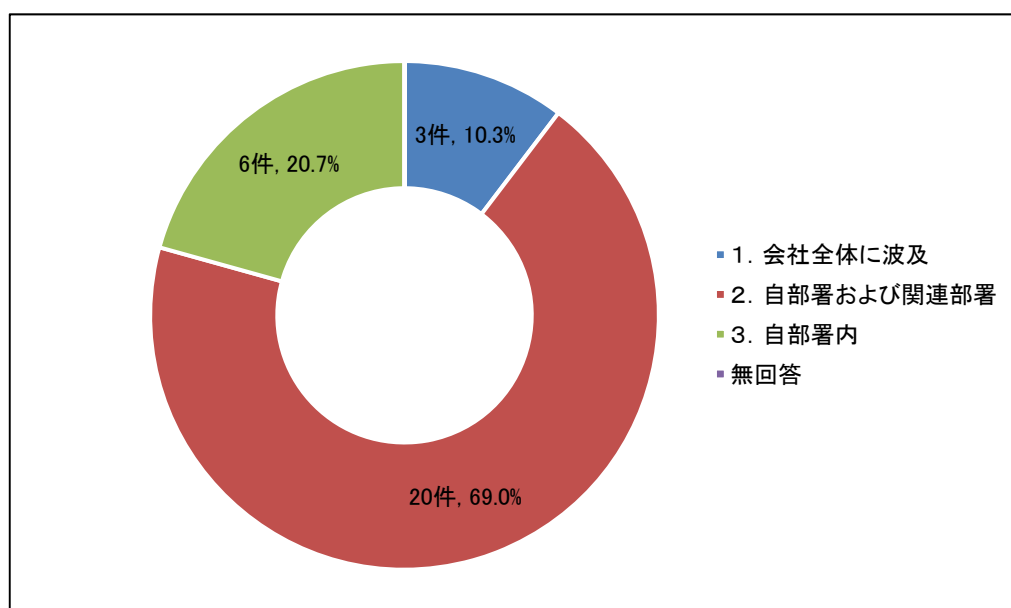
【図 4-1】研修生は定着しているか、昇進しているか N=91



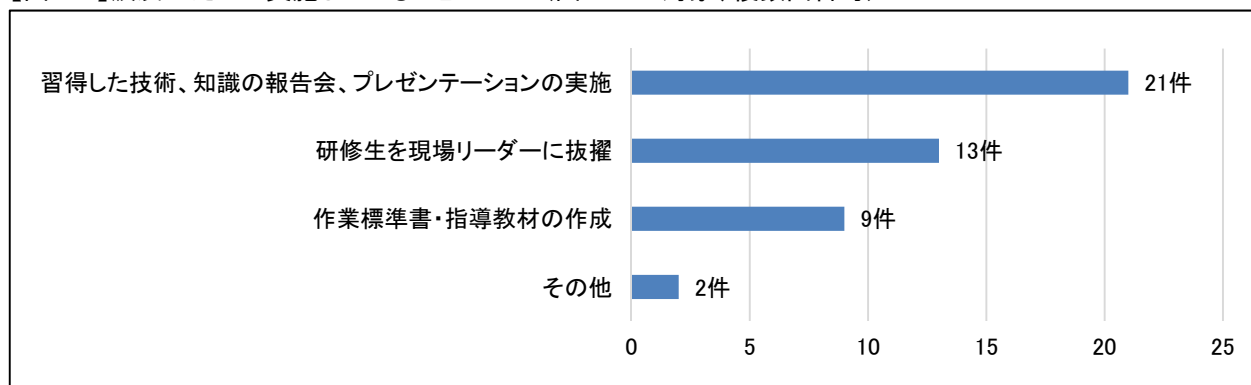
【図 4-2】研修生は技術、知識を波及させているか N=31



【図 4-3】波及の効果範囲 N=29(図 4-2 1.、2. が対象)



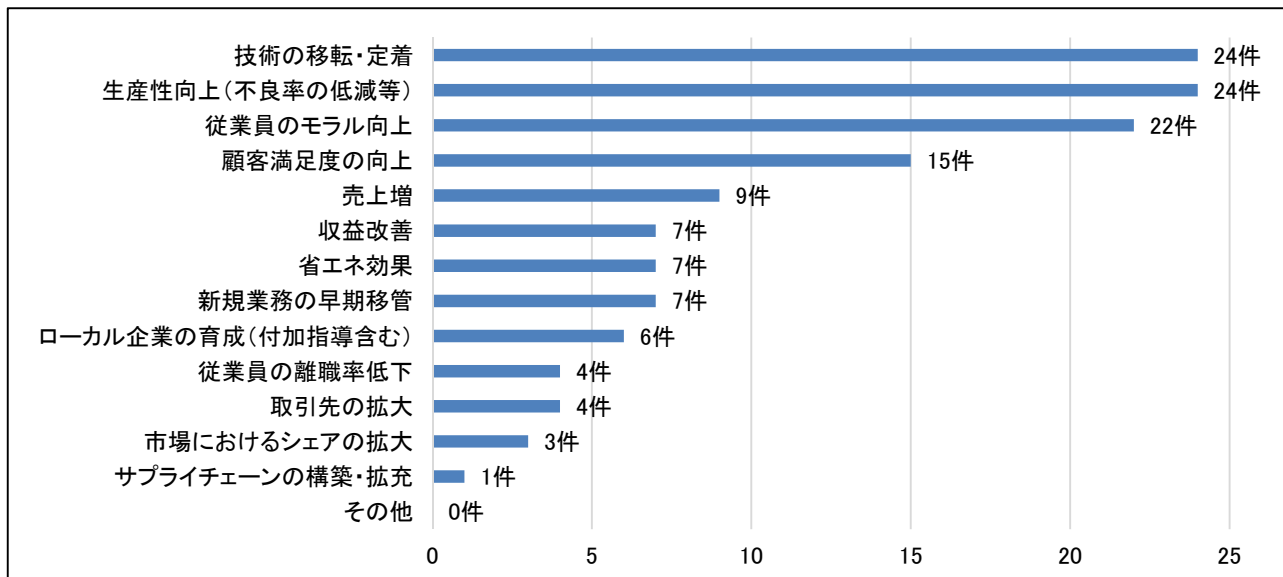
【図 4-4】波及のために実施していること N=45(図 4-3 が対象、複数回答可)



(2)アウトカム指標

研修生が日本で習得した技術の波及効果については前述の通りだが、それが現地企業の経営上の効果としてどの程度期待できるかについては以下の【図 4-5】の通りである。売上増、収益改善や取引先の拡大といった業績に直接現れる指標は研修終了後間もないことから件数も少ないが、24 件の回答があった生産性向上（不良率の低減等）はコストに影響する指標であるため今後の効果の発現を期待する。それだけでなく、従業員のモラル向上も 22 件と上位に位置しており、研修生が日本での研修を通じて日本人の規律やチームワークを肌で感じたことで、帰国した研修生は日系企業に勤務する者のロールモデルとなり、現地従業員に良い影響を与えていることも読み取れる。

【図 4-5】現地企業で期待される経営上の期待値 N=133(複数回答可)

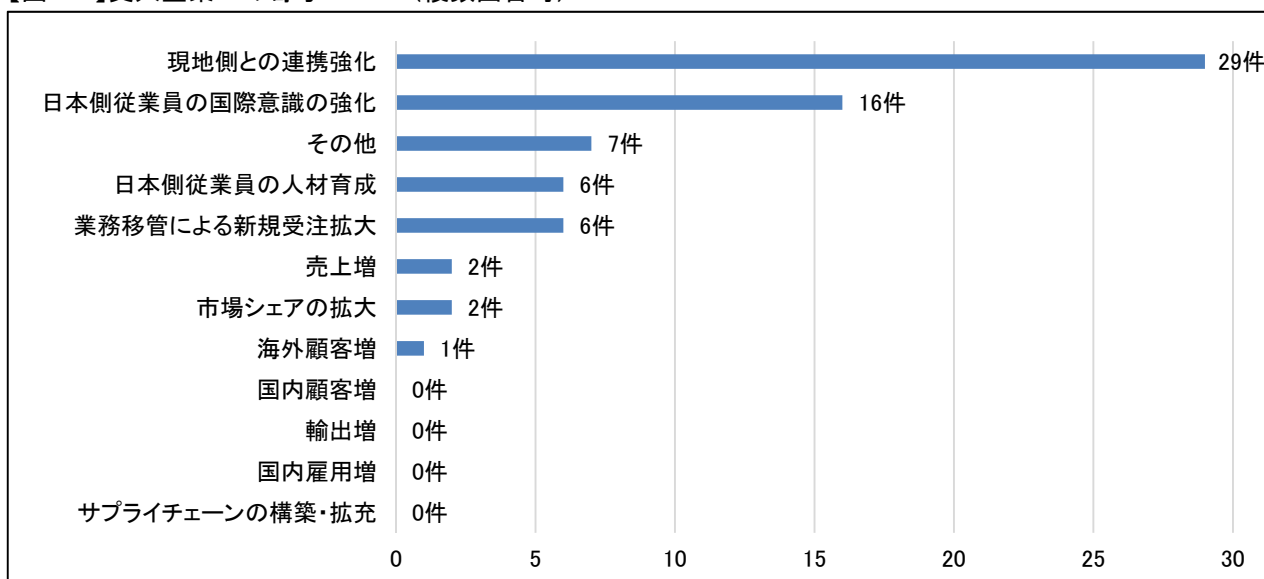


(3)インパクト指標

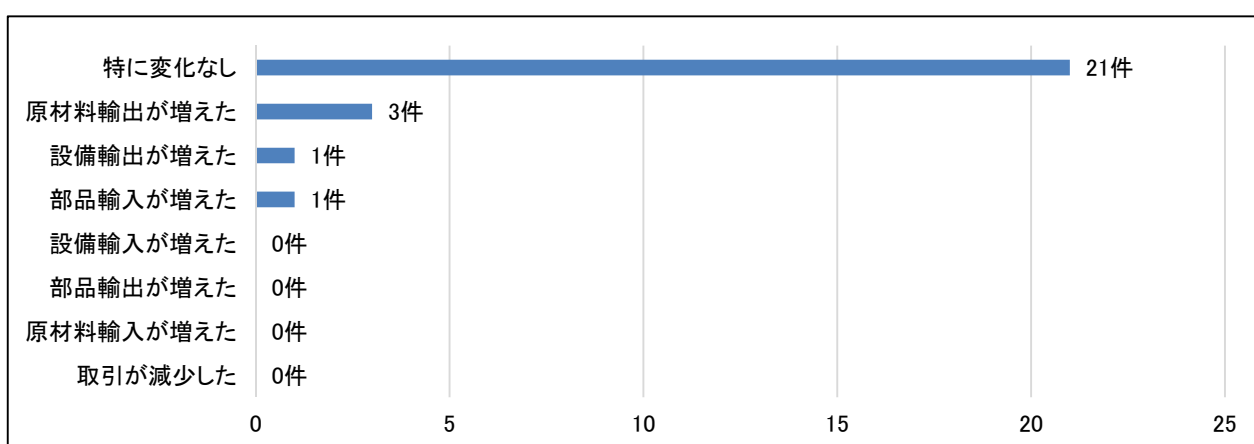
これまでは現地企業における研修の効果を取り上げたが、現地社員を育成したことで受入企業（日本側）が享受した効果については以下の通りである。【図 4-6】の通り、現地側との連携強化、日本側従業員の国際意識の強化といった項目が強く表れており、これらは海外から研修生を受入れることによる即時的な効果であるため回答件数も多いと考えられる。一方で、売上増、海外顧客増といった業績に直接影響する項目は件数が少ない。前項のアウトカム指標に示した通り、現地企業における経営上の効果は今後の発現が期待されている段階である。例えば受入企業が現地企業を加工外注先として取引しているような場合は、現地企業のコストが下がって初めて今より安く現地企業から仕入れることができるようになるため、受入企業に研修の効果が発現するのは現地企業に効果が発現してから更後の段階になると推測される。後述する 2014 年度に研修制度を利用した企業に対する経年アンケート結果では受入企業の売上高、純利益が向上したというデータが確認できるため、本年度実施した研修の効果は少なくとも 3 年程度の期間を経て受入企業に現れると期待できる。

また、【図 4-7】の通り、研修による効果として受入企業と現地企業との取引関係に変化があったという回答は少ない。加工外注先として現地企業と取引しているような場合は、現地企業への業務移管や現地企業の受注増に伴い原材料や設備輸出、部品輸出が増え、結果として受入企業と現地企業との取引増に寄与していると考えられる。

【図 4-6】受入企業への寄与 N=69(複数回答可)



【図 4-7】受入企業と現地企業の取引関係の変化 N=26(複数回答可)



(4) 制度利用企業の声(一部)

- ・研修期間中は、いつも熱意をもって真剣に取り組む姿勢が見られた。実務において、日本からベトナムの部下へ指示する場面もあったが、何を優先するかを考えて、適切な指示を出すことができていた。また、日本語による指示はほぼ理解できており、わからない単語はその場ですぐに調べていた。帰国後、グループリーダーとして、研修の成果を存分に発揮できたと信じている。来日時には N3～N2 レベルの日本語能力であったため、当初は J6W ではなく、A9D コースの提案も受けた。しかし、一般研修では、我々企業サイドでは提供できないような、日本語学習や遠隔地の工場見学等を実施いただき、何よりもとても充実した顔つきで研修に励んでいた。結果として、やはり J6W にしてよかったと考えており、AOTS のスタッフの皆様に感謝する。(ベトナム、建築・土木の設計技術に関する研修)
- ・事業方針に基づく、自社の課題及び解決方法について、計画素案の作成までは実施できた。本社での各種ツールや事例も多くを学ぶことができたと思う。週毎に研修内容の振り返りと理解の補足、修正を行うことが最も重要で、帰国後も上長とのコミュニケーションの継続で、さらに理解が増すと思う。日本滞在にあたって、語学力の急速な向上がみられ、本人、受入側とも非常に有意義であった。(タイ、自動車用ゴム製品の生産管理技術に関する研修)
- ・フィリピン工場で今後量産される機種に対する製品/部品の基礎知識を習得でき、また、統計的な品質管理手法も現場の事例を用いながら習得することができた。工場へ戻ったら、不具合発生時の対応や新機種の立ち上げ等、現場で更なる経験を積みながら活躍してもらいたい。また、今回の研修で学んだ知識を現地のスタッフにも共有いただきたい。(フィリピン、光学機器の品質管理技術に関する研修)

2. 専門家派遣事業

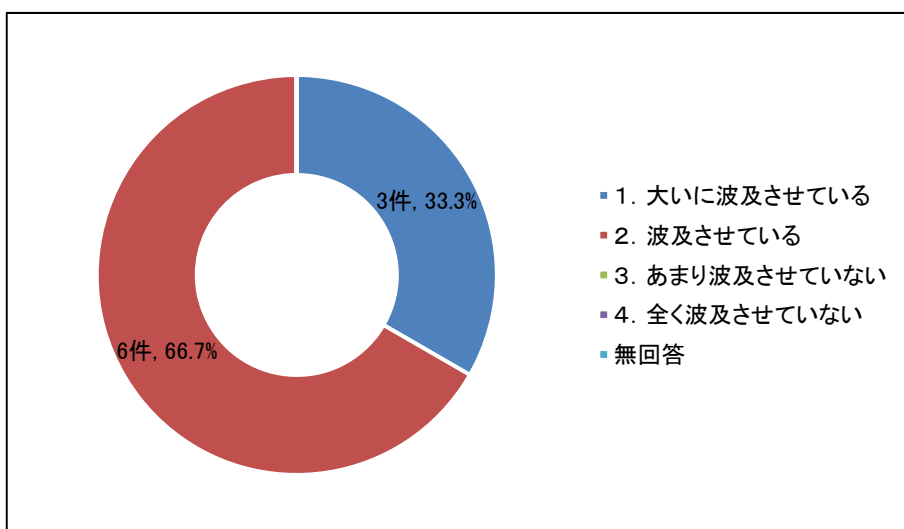
専門家派遣事業による波及効果について、派遣元企業に対しアンケート調査を行った。アンケート対象者は2018年12月末時点までに専門家を派遣した派遣元企業24社で、うち9社より回答が得られた(回収率38%)。

(1) アウトプット指標

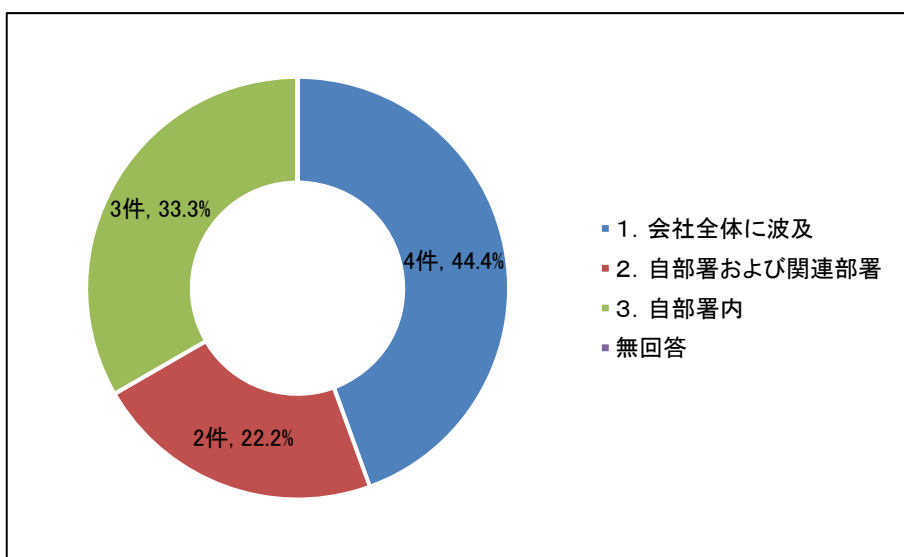
【図4-8】のとおり、すべての派遣元企業が指導対象者は技術、知識を「大いに波及させている」または「波及させている」と回答した。波及の範囲は約7割が「会社全体」または「自部署および関連部署」と回答しており、効果的な技術移転が実施されていることが伺われる。残りは「自部署内」を選択しているが、現在も専門家による指導を実施中、または指導終了直後の案件が大半のため、限定的な波及になると思われる。

波及のために実施していることについては「作業標準書・指導教材の作成」「指導を受けた技術の報告会、プレゼンテーションの実施」という回答が多かった。「その他」を選択した派遣元企業は「5Sの意義や日本のものづくりの考え方を指導している」と回答した。

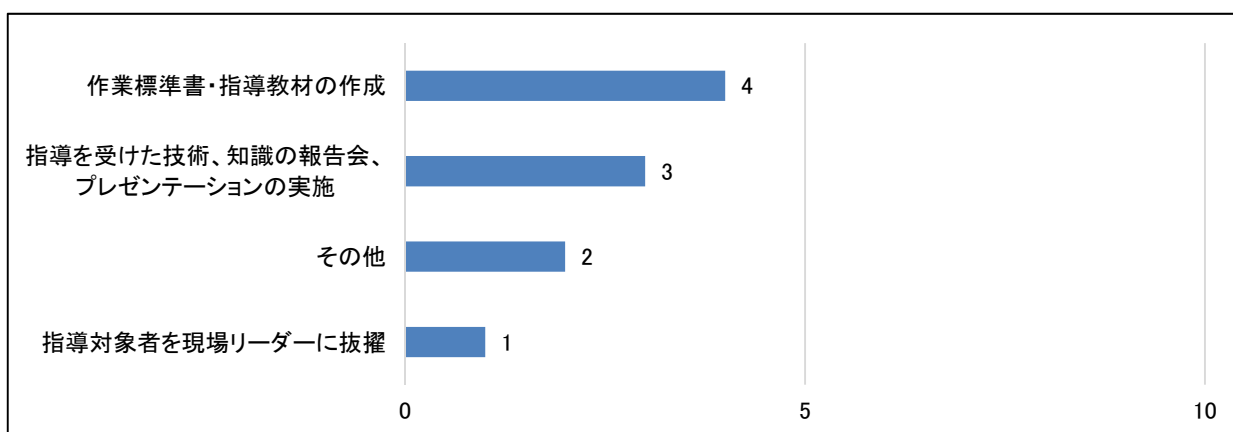
【図4-8】指導対象者は技術、知識を波及させているか N=9



【図4-9】波及効果の範囲 N=9



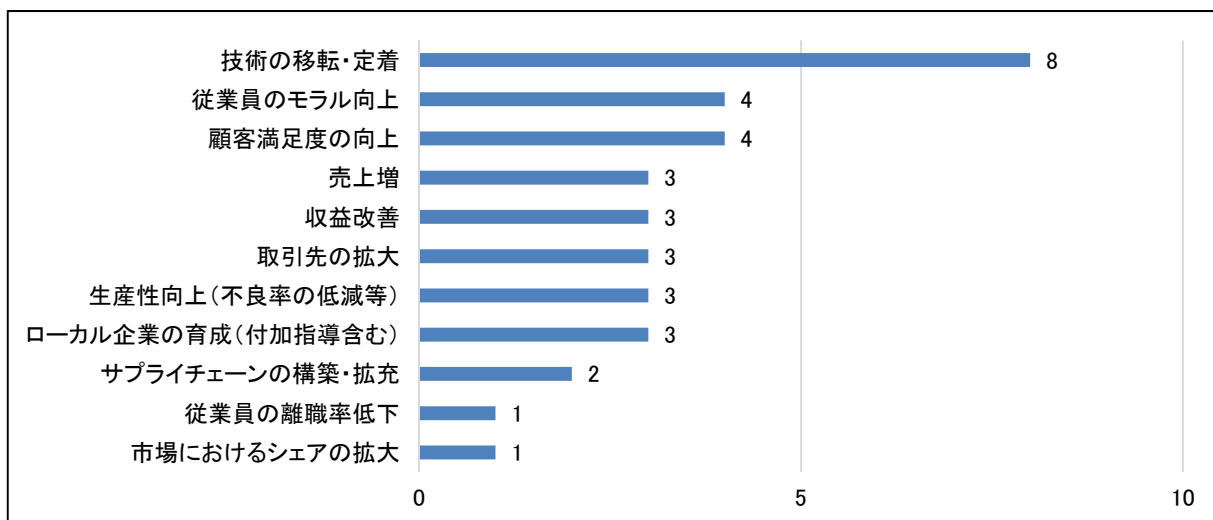
【図 4-10】波及のために実施していること(複数回答可) N=9



(2)アウトカム指標

専門家派遣により、指導先企業で期待される経営上の効果について質問したところ、「技術の移転・定着」「従業員のモラル向上」「顧客満足度の向上」の順に回答が多かった。本事業の趣旨が理解され、着実に実施されていることが推測できる。「売上増」「収益改善」の回答もあり、指導中・直後から指導先企業の経済的効果に寄与している事例も見られた。特に顕著な効果について自由記述欄を設けたところ「5Sの実践による無駄な動きの減少」「作業効率のアップ」という内容が寄せられた。

【図 4-11】指導先企業で期待される経営上の効果(複数回答可) N=9

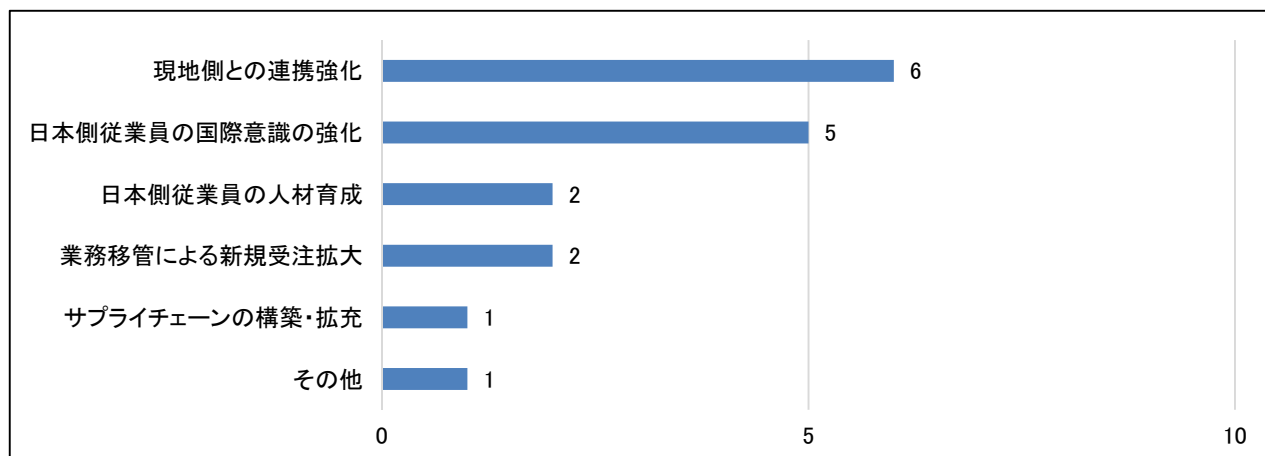


(3)インパクト指標

専門家派遣による派遣元企業への寄与については、主に「現地側との連携強化」「日本側従業員の国際意識の強化」が挙げられており、派遣元企業にとっても専門家派遣はメリットが高いことが伺われる。特に顕著な効果についての自由記述では「高付加価値商品の開発・製造の進展」「現地とのコミュニケーション活発化」の回答があった。

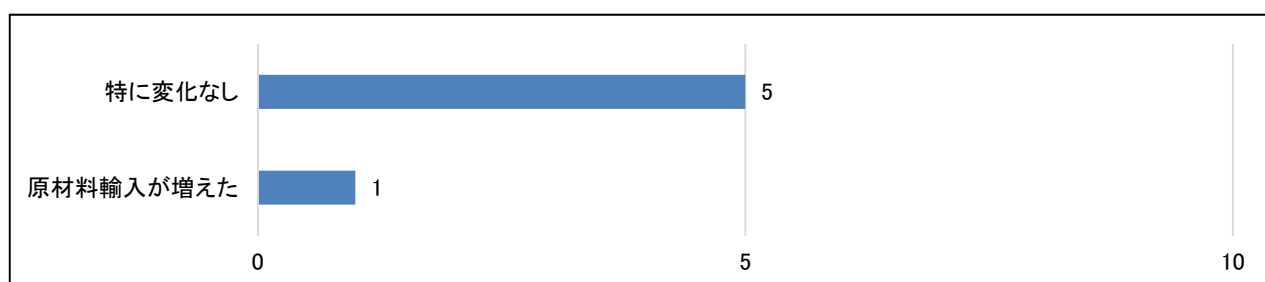
一方で「売上増」「国内顧客増」の設問もあったが回答はなく、専門家による指導先企業での技術指導効果が派遣元企業にまで波及するには、中長期的な視点が必要であり、単年度では測れないことを表している。

【図 4-12】派遣元企業への寄与（複数回答可） N=9



派遣元企業から見た指導先企業との取引関係の変化については、約半数の企業が「特に変化なし」を選択した。専門家による指導を現在も実施中、または指導終了直後の案件が多いため、取引関係の変化が発現するにはある程度の時間的経過を要する。

【図 4-13】派遣元企業から見た指導先企業との取引関係の変化（複数回答可） N=9



3. 海外現地調査

(1) 調査の概要

本事業ではすべての案件において目標を設定し、審査委員会でその内容を精査・承認している。本来であれば全案件の進捗、成果についての現地調査を実施するのが理想的ではあるが、必要となる工数・費用等の制約から現実的には難しい。そこで以下の通り案件を絞って、外部調査員（国土舘大学政経学部准教授・助川成也氏）及び AOTS 職員が現地調査を行った。

訪問国	訪問企業		調査者	調査実施日
	受入研修	専門家派遣		
ベトナム	－	2 社	AOTS 職員	2018/11/15
ベトナム	2 社*	3 社*	外部調査員 AOTS 職員	2018/12/9－ 12/14
フィリピン	3 社	－		

*ベトナムの訪問企業のうち 1 社は両事業を利用。

訪問企業内訳

	国	日本側企業	訪問先企業(現地側企業)	利用事業
1	ベトナム	A 社	全額出資先	専門家派遣
2	ベトナム	B 社	全額出資先	専門家派遣
3	ベトナム	C 社	全額出資先	受入研修(技術研修) /専門家派遣
4	ベトナム	D 社	全額出資先	専門家派遣
5	ベトナム	E 社	全額出資先	受入研修(技術研修)
6	ベトナム	F 社	全額出資先	専門家派遣
7	フィリピン	なし(海外からの申込み)	G 社	受入研修(管理研修)
8	フィリピン	H 社	合併先	受入研修(技術研修)
9	フィリピン	I 社	合併先	受入研修(技術研修)

調査ではインタビューを通じて帰国研修生及び指導対象者の活動状況を把握するとともに、その上司及び現地企業の担当者からも取り組み状況について聴取した(外部調査員及び AOTS 職員の報告概要と企業ごとの調査結果詳細については、以下の外部調査員報告及び「海外現地調査 訪問先企業別記録」を参照)。

(2)外部調査員報告

今般の調査ではベトナムで 4 社、フィリピンで 3 社の計 7 社を訪問した。利用事業は専門家派遣がベトナムのみで 3 社、受入研修は 5 社(ベトナム 2 社、フィリピン 3 社)であった。

今回、出張したベトナムとフィリピンは、中所得国に位置付けられ、賃金の上昇が顕著な国である。2018 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査(ジェットロ)によれば、製造企業の平均賃金上昇率(17 年調査→18 年調査)は、ベトナムで前年比 7.4%増、フィリピンで同 4.8%増であった²。実際に、前出の調査によると、日系企業のうち製造・サービスコスト上昇の有無について、「大いにある」と「多少ある」と回答した企業の割合は、ベトナムで 81.3%、フィリピンで 84.6%に達した。それら賃金コスト上昇分をどのように吸収するかが、これら国々に進出している企業の大きな課題の一つである。

コスト上昇分を吸収し、極力、製品価格に反映させないようにするには、恒常的な生産改善、調達先の見直し他各種コスト削減、もしくは賃金上昇率を上回る生産性の改善が必要である。コスト上昇に対する対応策の上位 3 項目は、ベトナムで 43.9%が「原材料調達先・調達内容の見直し」を、37.7%が「管理費・間接費などの経費節減」、32.3%で「製品(サービス)価格の引き上げ」であった。一方、フィリピンでは「管理費・間接費などの経費節減」が 56.3%で最も多く、これに「原材料調達先・調達内容の見直し」(同 37.9%)、「人材の現地化の推進、人件費の削減」(同 26.2%)であった。AOTS の専門家派遣と受入研修は、売上高や取引先の拡大より先に、生産工程等の改善や生産レベル・効率の向上を通じてコスト削減や生産性向上に寄与し、フィリピンやベトナムなど中所得国で事業を展開する企業の助けになっている。

専門家派遣は 3 社とも派遣期間の途中であり 3 社とも派遣時に設定した目標の実現に向けて、着実に成果を積み上げていた。しかし、売上高や取引先の拡大等業績に即効性を期待するのは難しく、複数年の期間でフォローアップをする必要がある。

また受入研修では、日本での研修の目標・予定にしていた各種技術の習得に加え、副次的な効果もあった。例えば、

² 2018 年度ジェットロ調査によれば、月額の基本給は、製造業の作業員でベトナムが 227 ドル、フィリピンが 220 ドル、エンジニアで各々 439 ドル、352 ドルであった。

研修先工場や事務所での日本人担当者との良好な人的関係性の構築が、帰国して以降、業務を行う上で助けになっている場合や、日本では各人が有する知識や技術をシェアする風土に感銘を受けたとの声が複数聞かれた。

外部調査員としてベトナム、フィリピンにおいて専門家派遣、受入研修を行った企業を訪問し、これら AOTS 事業が中所得国で操業する企業や同国の産業の底上げに繋がっていること、そしてその一つ一つが日本に対する信頼感の醸成に繋がっていることを直接確認でき、同事業の重要性を改めて感じた。

①受入研修／専門家派遣制度利用企業における人材の変化

ベトナムで訪問した企業のうち、3社は機械加工関連企業、1社は建設機械リース企業、一方、フィリピンについては製造業は新工場稼働前の食品加工企業のみで、残りはデザインの受託企業、地場資本の建設企業を訪問した。

これら企業への専門家派遣と受入研修を通じた人材育成で、様々な成果が確認できた。現地社員の基本技術力の不足が生産性向上を妨げていた CNC 複合旋盤とカム式自動機を扱う企業は、旋盤技術の向上を目指し、機械加工の専門家を受け入れた。専門家は、社内技能検定の新設、旋盤技能検定上級および機械検査資格保有者の拡大に取り組み、順調な成果をあげている。同専門家はあわせて、旋盤による加工手順書のベトナム語化に加え、要素技術ごとに製造技術者の現在のスキルを評価し、その上で目指すべき水準を設定、各社員の保有する技術水準と目指す目標の「見える化」を実施していた。賃金体系とリンクさせれば、更に社員のモチベーション向上も期待できよう。

受入研修の副次的な効果は、研修生と研修先工場や事務所での受入担当者や日本人技術者との関係構築により、研修生の帰国後も業務上の相談があれば、数少ない現地法人の日本人駐在員を経由しなくても、テレビ会議システムや個人のスマートフォンのテレビ電話機能を使い、対面しながら相談していることである。以前は、技術を含めた相談を日本本社にする場合、直接の関係はないため、直接的に連絡をするのを躊躇したり、また現地法人の日本人駐在員経由で問い合わせるなどしていたようだが、研修先での指導を通じて相互に信頼関係を構築した結果、近年、普及したコミュニケーション・ツールを利用することを通じ、課題解決・業務改善に役立っている。いつでも日本の担当技術者に相談できる関係の構築は、受入研修制度があったからこそできるものである。

また、日本での受入研修と専門家派遣は、現地人材による「日本人の仕事に対する考え方」の理解促進にも繋がっている。日本人駐在員が現地の慣習や文化、現地人材の思考を学んだ上で、それらに配慮したマネジメントを行い、一方で現地人材が日本人の思考を理解するなど、相互理解を促進することは、企業としての総合力を高めることに繋がる。相互理解が、現地従業員の仕事に対する責任感を向上させ、更に将来的な幹部候補の育成に繋げる第一歩である。特に受入研修は、現地従業員が「働かされている」意識から、「自分が働いてチーム・会社を強くする」という意識改革に役立っており、このように責任感を持つ現地人材が育成できれば、一層の「現地化」と「競争力強化」が期待できよう。

実際に受入研修は、他にも現地人材に意識改革を促した。現地法人の工場従業員は、特定の工程の特定の作業を専属的に「単能工」であり、そのため他の作業を忌避する場合も少なくない。今回、受入研修により、日本とベトナムとの生産工程および作業員の役割の相違を直接垣間見、意識が変わった人材もいた。具体的に、日本の現場では一人で複数の異なる作業や工程を遂行する技術を身につけた「多能工」が活躍していた。これに刺激を受けた研修生は、自らも様々な工程・業務に挑戦し、「多能工」を目指す意識が芽生えたという。

人材面での課題は、技術を有する現地人技術者による社内の他の技術者への横展開・人材育成の意識醸成と育成への積極的な関与である。東南アジア各国は、従業員がより高い賃金を求め、自分の技術を「売り」に転職を目指す場合も少なくない。そのため自分が習得した技術の横展開に後ろ向きな場合も多々ある。これには、チーム意識を持った技術リーダーの育成と技術のチーム内伝承・横展開、困った仲間がいればチーム全体でバックアップするなど、雰囲気醸成が鍵となる。技術リーダーの評価や昇進・昇給の対象に、チーム全体の技術水準の向上を加えるなど、人事評価システムにもそれらを反映させることが、これら問題の解消に役立つ場合もあろう。

特にリーダー育成・教育は重要である。特にアジアでは特定のグループへの所属意識が強いため、そのリーダーの教育・意識改革が重要となる。輸送部品製造の現地法人は、これまで従業員の誰もが日本人幹部技術部に言われなければ行わなかった設備の自主保全や機械周辺の清掃について、リーダーが率先して製造現場で自主保全と清掃に取り組んだことで、それを見た他の社員も率先して行うようになった。

フィリピンでも、日本での研修で、全体効率を向上させる「チームワーク」の重要性を学んだとの声が聞かれた。自らが多能工で業務を自己完結できない限り、特定の単能工の努力による生産効率改善効果は限られる。チーム全体で効率化に取り組み、全体の底上げが必要である。

全体的な技術水準の底上げには、「口頭伝承」のみに依存せず、「文書」の形で「見える化」することが必要である。ジョブ・ホッピングが多い東南アジアでの「口頭伝承」は、当該技術者が社外に転職すれば業務停滞に陥るリスクがあ

る。そのため、日本で使われているマニュアルやチェックシートを、現地従業員が理解できるよう現地語に翻訳し、「見える化」して活用することが考えられる。実際に、高所作業車の出荷前点検では、専門家による指導と合わせて、日本で使われている検査事項一覧を翻訳、出荷前整備に活用することで、適正整備の徹底に繋がっている事例を確認できた。

②受入研修／専門家派遣制度利用企業における利用企業の変化

専門家派遣、または受入研修の制度を利用した企業を訪問し、制度利用が当該企業の事業の成果、例えば売上高や取引先の拡大に繋がるには、しばらく時間を要し、今回の訪問で明確に確認することは難しかった。専門家派遣や受入研修は、どちらも確実に利用企業のコスト削減に寄与しているものの、業績に即効性がある事例は、フィリピンのデザイン関連での受入研修等一部に限られており、複数年をかけてフォローアップする必要がある。

実際に、輸送機器部品製造企業は、現地技術者向けに受入研修を利用したが、これは今後、同現地法人に移管される工程を、日本で予め習得するためのものである。具体的には、自動車用オルタネーター製造設備の PLC 回路のプログラミングにおける基礎知識の習得である。生産ラインを移転し、生産を軌道に乗せ、売上高の拡大や収益の黒字化には、時間を要する。また、ベトナムの調達機能の強化でコスト削減を目指す動きもある。従来、日本から鋳物品を調達、現地法人で加工し、日本に戻していたが、現地法人に調達機能を持たせたこと、更に現地法人の加工技術の向上により、2019 年よりベトナム国内で現地調達、アルミダイキャスト、鋳造の加工を現地法人で行い、日本に輸出する予定である。この場合、輸送コストを含め製造コスト削減が期待できる。

また、フィリピンで食品製造を行う企業は、新規工場立ち上げに際し、製造設備・付帯設備における保守・保全、品質管理、開発、生産管理に関する各種技術の習得を目的に受入研修制度を利用した。そのため、工場自体が未稼働であり、日本での研修が同社の業績に反映されるわけではない。

ただし一部の企業では、顧客から「想定していた以上に品質が向上した」と研修の成果を高く評価され、その結果、同社からの新規受注が増えた事例もある。国境を越えたアウトソーシングの場合、特にデザインなどで顕著に見られるが、文化や慣習の違いから、デザインや色に対する考え方、センスが異なり、コミュニケーションギャップも手強い、顧客の要求とでき上がりとの乖離が見られることが多々ある。色を一つとっても、例えば、「赤」色は、日本にとってはパッションや強調を表し、フィリピンでは食欲を誘う色として認識されるという。それに対し、研修先が日本の顧客企業であったため、帰国後も当該顧客企業担当者と密にコンタクトできる関係を構築、委託業務内容の確認や相談事項があれば、即座にウェブ環境を利用して対面相談ができる関係を築き、業務面でも一定以上の効果が出ている。

③総合的な評価調査結果

専門家派遣はその全てが任期途中の訪問であったこと、受入研修は帰国後、あまり時間が経過していないこと等から、売上高や取引先の拡大に繋がっている事例は、一部で確認できたことにとどまった。

今回訪問した企業では、専門家派遣によって生産工程の改善や技術向上による不良品率の改善、工程の時間短縮等、賃金水準が上昇する中、コスト削減を目指す取り組みが中心であった。また、受入研修についても、今後の新規業務実施を目的にしたものが多く、それらの成否を計るには、中期的なフォローアップが求められる。

しかし、これら専門家派遣と受入研修は、当該利用企業の人材育成に確実に繋がっており、これら人材が近い将来、当該企業を支える技術・経営の幹部になり、現地化推進や競争力向上、そして売上高など業績拡大のキーパーソンになろう。海外展開と海外事業強化を目指す日系企業を支える AOTS の受入研修・専門家派遣制度は、非常に意義のある制度と評価できる。

④まとめ（課題と教訓、提言等）

受入研修で共通して聞かれたのは、AOTS 研修センターでの研修を評価する声である。特に「日本の文化や慣習を体系的に学ぶことができた」などの声が複数聞かれた。日本の文化・経営手法や日本人の思考方法を学ぶことで、当該企業の現地化に向けた核となる人材が多数育成されることが期待される。帰国研修生の多くからは、同研修の日数・内容面での更なる充実を求める声が多数聞かれた。特に、「日本人の仕事に対する考え方」などを学びたいとの声があった。異文化の中での海外事業運営は、経営者と従業員の意思疎通不足とミス・コミュニケーションに陥る場合も少なくなく、事業運営上問題になることもある。AOTS がこれら日本人の仕事に対する考え方などに代表される日本人観に関する講座を充実させ、体系的に学ぶことができれば、経営者と従業員間の心理的な距離を縮められることができるであろう。

また F 社に見られるように、アジア域内に複数の工場を有している企業も多い。これら現地法人間では、製品の特

性や市場規模にもよるが、当該国の技術水準に応じた異なる製品を製造するなど、企業グループ全体として「最適地生産」を目指している。しかし、賃金水準や労働者の雇用環境等に応じて、第三国の現地法人間で生産移管する場合も少なくない。それらを指導できる人材は、日本国内ではなく、他国の現地法人にしかない場合もある。そのため現地法人間の生産移管の動きを支援すべく、AOTS の制度で支援できるようになれば、より効果的と考える。

専門家派遣制度と受入研修制度、その双方が従業員のモチベーションに繋がることが重要である。それが結果的に、従業員の定着率向上、技術水準の向上、そして会社自体の業績向上に繋がることになる。それには、専門家および日本で受け入れを担当する社員が、より相手国の文化や考え方を積極的に理解し、その上で相手目線に立って指導することが肝要である。それには、例えば AOTS 派遣専門家同士が集まり、定期的に指導経験や成功事例、また抱える困難性を共有し、解決策をともに探る「発表会」などの開催（例えば四半期に1回程度）も有効であろう。事務所がない国の場合、中心となる専門家に協力を要請し、当該発表会に AOTS 職員が出張することで、専門家派遣の成果や抱える問題や要望の把握等が可能になり、より高い水準・密度の指導ができることに繋がろう。

今回、外部調査員として制度利用企業から直接話を伺い、AOTS 事業の重要性を改めて実感した一方で、売上高など業績拡大に寄与するには短期的過ぎ、評価指標の設定が難しい。短期でも実績が確認できる代表的な指標は「削減コスト」であろう。専門家派遣や受入研修を通じた「カイゼン」等から各々の年間削減コストを推計するなど、新たな評価指標の設定が必要である。

第5章 経済効果の評価

1. 経済効果の評価

本章では、受入研修事業及び専門家派遣事業の成果を経済効果として試算する。

(1) 受入研修事業

受入研修事業における経済効果については、受入企業を対象にアンケート調査を実施した。原則として、受入企業が研修を申し込む時点で研修生別に回答を依頼している。

技術研修は審査で承認された計 463 名からやむを得ず審査承認後取消となった 9 名を除いた 454 名のうち有効回答のあった 426 名分(回収率 93%)、管理研修は審査承認された 458 名からやむを得ず審査承認後取消となった 32 名を除いた 426 名のうち有効回答のあった 406 名分(回収率 95%)を対象とした。経済効果の算出はアンケートのうち、次の 2 つの設問の回答をもとに行う。

問1 (研修にかかる費用)

AOTS の制度を利用せずに、御社単独負担で同様に研修生を受入れた場合、想定される費用の合計額をご記入ください。(おおまかな金額で結構です)。費用は(1)直接費、(2)直接・間接人件費、(3)機会費用を含みます。

問2 (研修の効果)

問1で回答いただいた金額を「1」とした場合、本事業の利用により研修の成果として得られる経済効果は約何倍にあたりますか。研修終了後 5 年程度の研修効果を目途として、以下該当する項目を選択してください。3 倍以上の場合は数字をご記入ください。

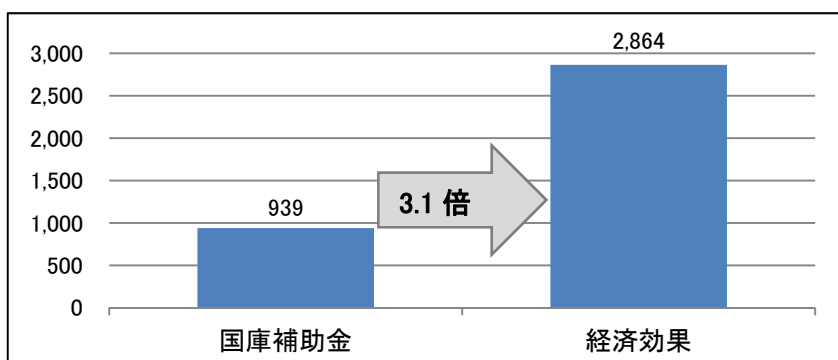
問1の回答に問2の回答をかけ合わせた金額を研修による経済効果額とみなし、各社からの回答をもとに研修生一人当たりの平均額を算出した。

また、対国庫補助金額での事業全体の効率性を測るため、平均値に予定研修生数を掛け合わせ受入研修全体での経済効果額とした。算出結果は、【表 5-1】の通りである。経済効果は研修生一人当たりの費用対効果では、技術研修が 2.11 倍、管理研修では 2.43 倍であった。また、対国庫補助金額(受入研修分、見込額)比の効果総額では技術研修、管理研修合わせて 3.1 倍となった。この数字は受入企業の推定値ではあるが、費用対効果は十分に見込める結果となった。

【表 5-1】 受入研修の経済効果

①研修費用 一人あたり 平均	②研修効果 倍率平均	③経済効果 一人あたり (①×②)	④2018 年度 研修生数	⑤経済効果 金額小計 (③×④)	⑤'経済効果 金額合計 (技術+管理)	⑥2018 年度 国庫補助金 (受入研修分)	⑦経済効果 対補助金比 (⑤'/⑥)
246 万円 (技術研修)	2.11 倍 (技術研修)	519 万円 (技術研修)	426 名 (技術研修)	2,210 百万円 (技術研修)	2,864 百万円	939 百万円	3.1 倍
66 万円 (管理研修)	2.43 倍 (管理研修)	161 万円 (管理研修)	406 名 (管理研修)	654 百万円 (管理研修)			

【図 5-2】 費用対効果 単位:百万円



(2) 専門家派遣事業

専門家派遣事業における経済効果については、2018 年度に帰国した専門家の派遣元企業を対象にアンケートを実施し、8 社(9 名分)から回答を得た。

経済効果の算出はアンケートのうち、次の 2 つの設問の回答をもとに行う。

問1(派遣にかかる費用)

AOTS の制度を利用せずに、御社単独負担で同様に専門家を派遣した場合、想定される費用の合計額をご記入ください(おおまかな金額で結構です)。費用は(1)直接費(2)直接・間接人件費(3)機会費用を含みます。

問2(指導の効果)

問1で回答いただいた金額を「1」とした場合、本事業の利用により専門家の指導の成果として得られる経済効果は約何倍にあたりますか。派遣終了後 5 年程度の経済効果を目途として、以下該当する項目を選択してください。3 倍以上の場合は数字をご記入ください。

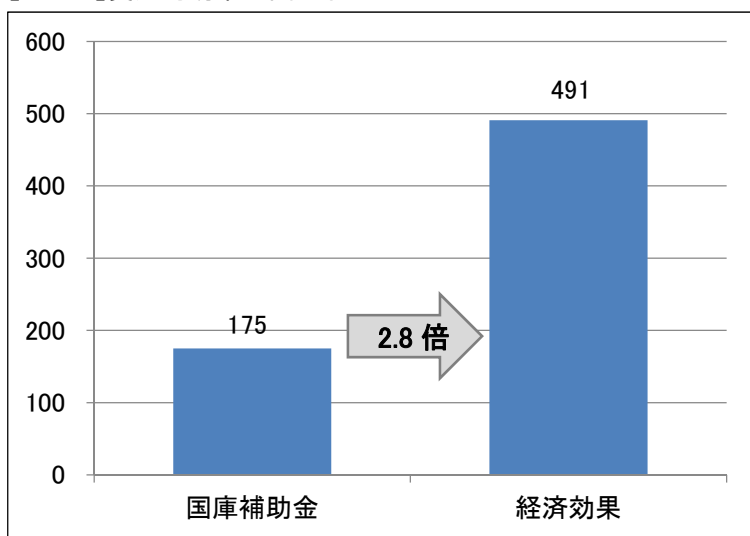
問1の回答に問2の回答をかけ合わせた金額を、派遣指導による経済効果額とみなし、各社からの回答をもとに派遣一人月当たりの平均額を算出した。

また、対国庫補助金額での事業全体の効率性を測るため、平均値に2018年度の派遣予定人月数を掛け合わせ専門家派遣全体での経済効果額とした。算出結果は、下図の通りである。派遣指導の金額効果は一人月あたりの費用対効果で平均 1.69 倍、対国庫補助金額(専門家派遣分、見込額)比の効果総額は 2.8 倍となった。この数字は派遣元企業の推定値であるが、費用対効果は十分に見込める結果となった。

【表 5-3】 専門家派遣の経済効果

①派遣経費 1 人月あたり 平均	②経済効果 平均	③経済効果 人月あたり (①×②)	④2018 人月合計	⑤経済効果 金額合計 (③×④)	⑥2018 年度 国庫補助金	⑦経済効果 対補助金比 (⑤/⑥)
191 万円	1.69 倍	323 万円	152 人月	491 百万円	175 百万円	2.8 倍

【図 5-4】費用対効果 単位:百万円



第6章 経年評価

第4章では2018年度に制度を利用した日本側企業及び海外現地側企業の期待値も含めてアンケートを実施しているが、大半が実施後間もない、もしくは実施中の案件であるため、人材育成の成果が十分に発現する段階ではない。そこで本章では、制度利用後、一定期間を経た後の成果を調査するため、2014年度にAOTS制度を利用した企業にアンケートを実施し、3年後の2017年度までに日本側企業及び海外現地側企業にどのような変化が起きたかを以下のとおり取り纏めた。

なお、このアンケートでは帰国研修生の定着度、帰国研修生および指導対象者の技術や知識の社内での普及度合いをアウトプット指標、現地側企業で発現した経営上の成果をアウトカム指標、日本側企業で発現した経営上の成果をインパクト指標として位置づける。

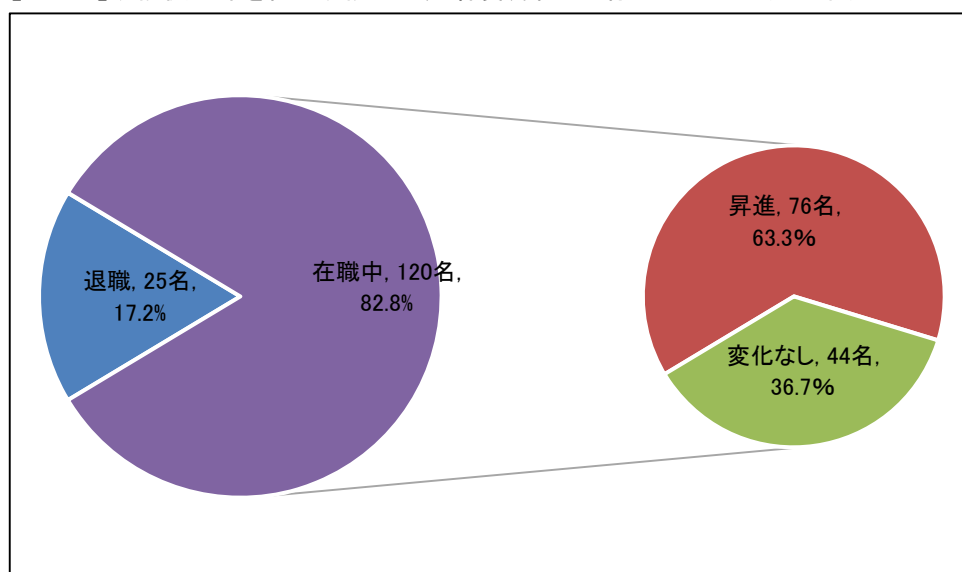
1. 研修事業(技術研修)、専門家派遣事業

受入研修事業(技術研修)実施による経年での人材育成効果について、2014年度にAOTS制度を利用した日本側企業に対してアンケート調査を行い、188社中、タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、カンボジア、インド、バングラデシュ、エジプトの現地側企業で制度を利用した54社の回答が得られた(回収率29%)

(1)アウトプット指標

2014年度に受入研修(技術研修)を利用し、帰国した研修生が現在も現地側企業に勤務しているかを尋ねた設問では、82.8%にあたる120名の定着が確認できた。アジアでの3年以内の離職率平均は45%³であり、AOTSの研修を受けた研修生の定着率は高い。また、在職中の帰国研修生のうち、63.3%が昇進・昇格していた。研修による技術・知識の向上が帰国研修生のキャリアアップに貢献していると考えられる。同時に、日本側企業、現地側企業も受入研修制度を現地従業員のモチベーション向上やキャリアパスのひとつとして利用している例も見られる。

【図6-1】研修後3年を経た研修生の定着度、昇進の有無 N=48(145名)

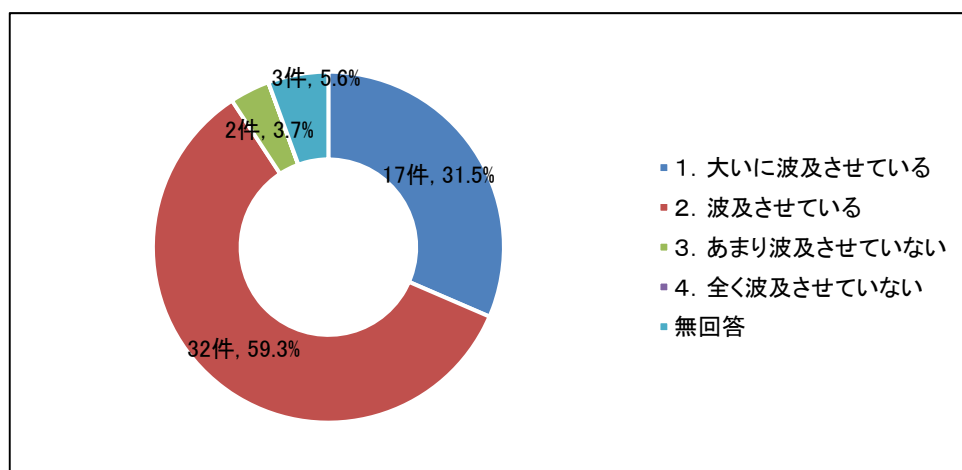


帰国研修生が習得した技術を波及させているかを質問したところ、91%が「大いに波及させている」「波及させている」と回答した。波及の範囲については、25%が「自部署及び関連部署」、47%が「会社全体」と回答しており、日本での研修の成果が3年後も広く普及していることが伺える。

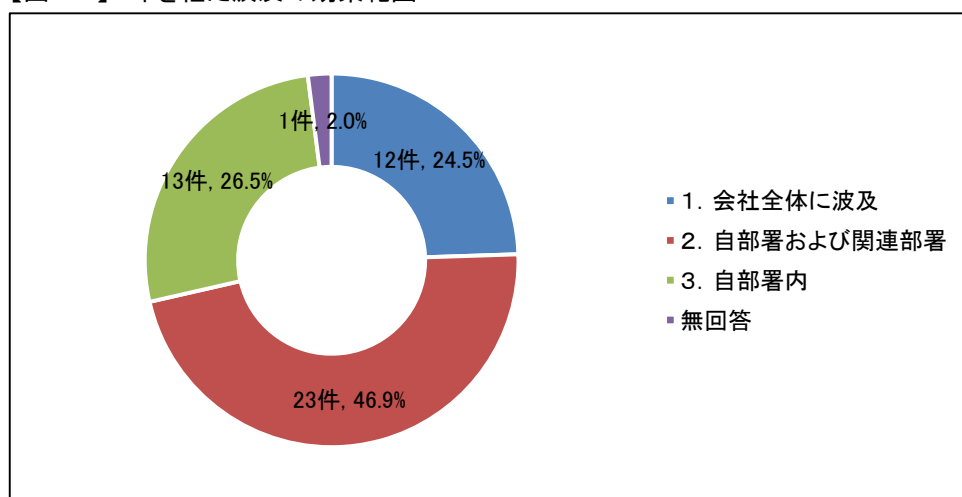
具体的な波及方法としては、帰国研修生を「現場リーダーに抜擢して指導的役割を担わせる」が最も多く選択され、「報告会、プレゼンテーションを実施させる」「作業標準書や指導教材を作成させる」という回答が続いた。その他、自由記述では「技術指導、5S、QC活動推進役に任命」「後輩に指導させる」という回答を得た。研修生帰国後も、各社様々な手法で技術や知識の普及が実施されている。

³ 2013年 Global Career Survey アジアで「働く」を解析する 発行元:リクルートワークス研究所

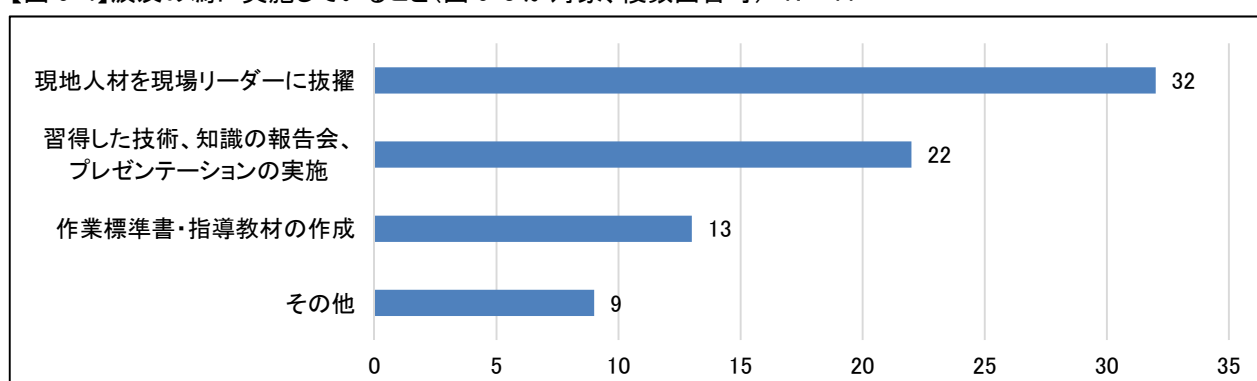
【図 6-2】3 年を経た技術、知識の波及度合い N=54



【図 6-3】3 年を経た波及の効果範囲 N=49



【図 6-4】波及の為に実施していること(図 6-3 が対象、複数回答可) N=44



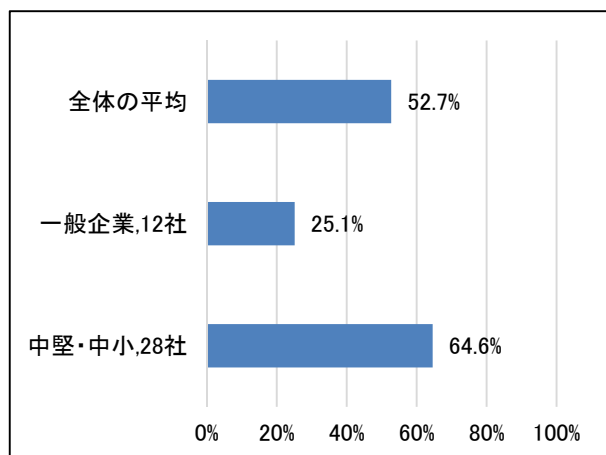
(2)アウトカム指標

研修生が日本で習得した技術および専門家の指導内容の波及効果については前述のアウトプット指標の通りだが、アウトカム指標ではそれが現地企業の経営上の効果としてどの程度発現したかについては以下の通りである。

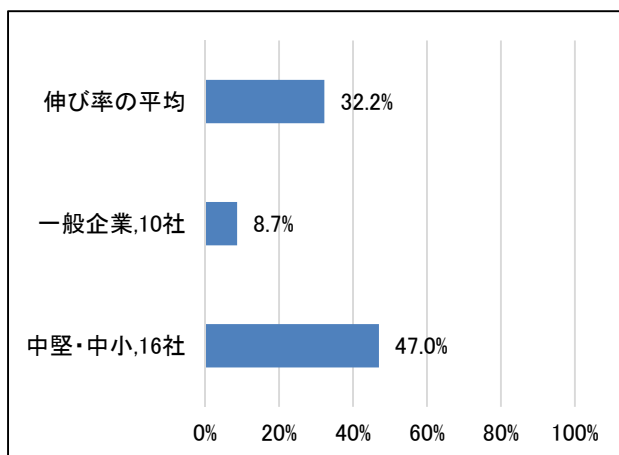
2014 年度の単年度アンケートの「期待される効果」において、売上増を期待されるとした企業は 15.4%程度であったが、実際に 3 年経過した後のアンケートでは 8 割近くの企業の売上が増加し、5 割以上の企業の純利益が増加した。伸び率の平均は下図の通り、売上高、純利益のいずれも伸びており、一般企業よりも中堅・中小企業の伸び率が

高い。特に中堅・中小企業の経営に与える効果が大きいと推測される。AOTS 制度利用直後は技術力の向上や不良率の低減等、製造現場での効果への期待のほうが大きかったが、定着した技術が 3 年を経て経営上の効果も発現したと推測される。

【図 6-5】2014 年度と 2017 年度の売上高の比較 N=40

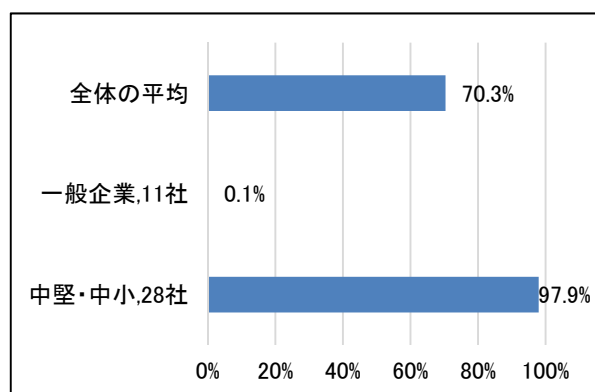


【図 6-6】2014 年度と 2017 年度の現地企業の純利益の比較 N=26

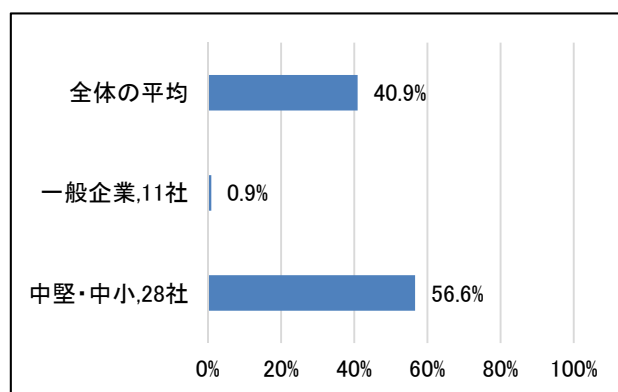


また、取引先についても現地企業、日系企業ともに取引数が増加している。2014 年度の単年度アンケートの「期待される効果」において、取引先増加が期待されたとした企業数は 25.6%程度であったが、実際に 3 年経過した後のアンケートでは 5 割以上の企業が取引先を増やした。取引先企業数の伸び率で比較すると下図の通り中堅・中小企業の取引先は 97.9%増であり、一般企業と比べて中堅・中小企業の伸び率が高いことがわかる。

【図 6-7】2014 年度と 2017 年度を比較した際の取引先企業数の伸び率 N=39

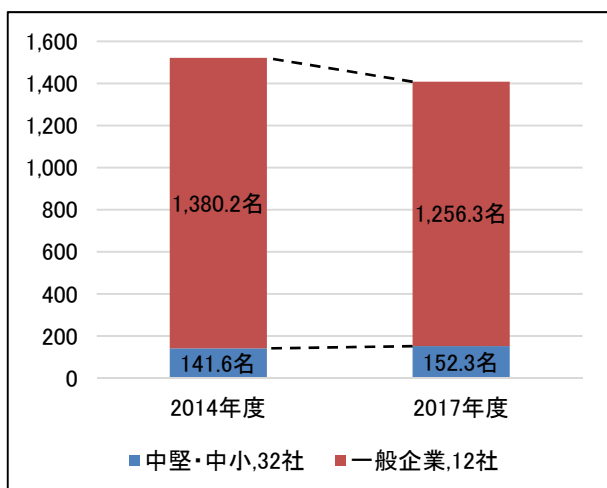


【図 6-8】2014 年度と 2017 年度を比較した際の日系取引先企業数の伸び率 N=39

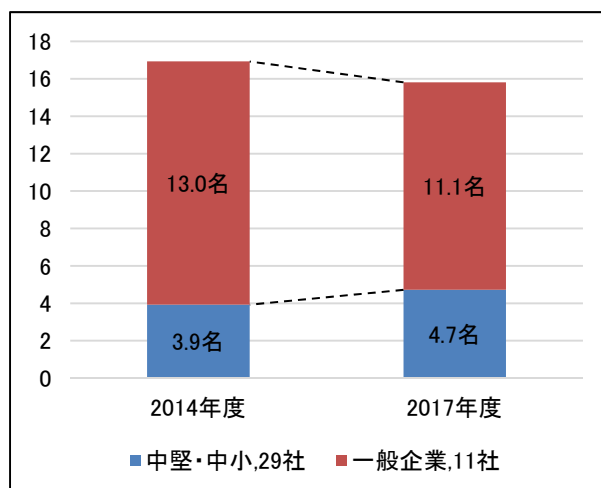


現地従業員数と日本人従業員数については、企業規模によって異なる結果が表れた。下図の通り、3 年前と比較して一般企業は現地従業員数が 9%減少し、日本人従業員数も 15%減少している。理由については質問項目にはないが、現地従業員数については人件費上昇を背景とした省人化投資を効率的に行ない、従業員を増やすことなく生産性を向上させていると推測される。日本人従業員数の減少については、管理的な立場にある現地人材が育成されてきていると考える。一方、中堅・中小企業に関しては、現地従業員数は 8%増加、日本人従業員数は 19%増加といずれも増加の傾向にある。前述のとおり、中堅・中小企業は売上高、純利益、取引先の伸び率は一般企業よりも大きく、事業規模が拡大している。

【図 6-9】現地従業員数の平均 N=44



【図 6-10】現地法人における日本人従業員数の平均 N=40

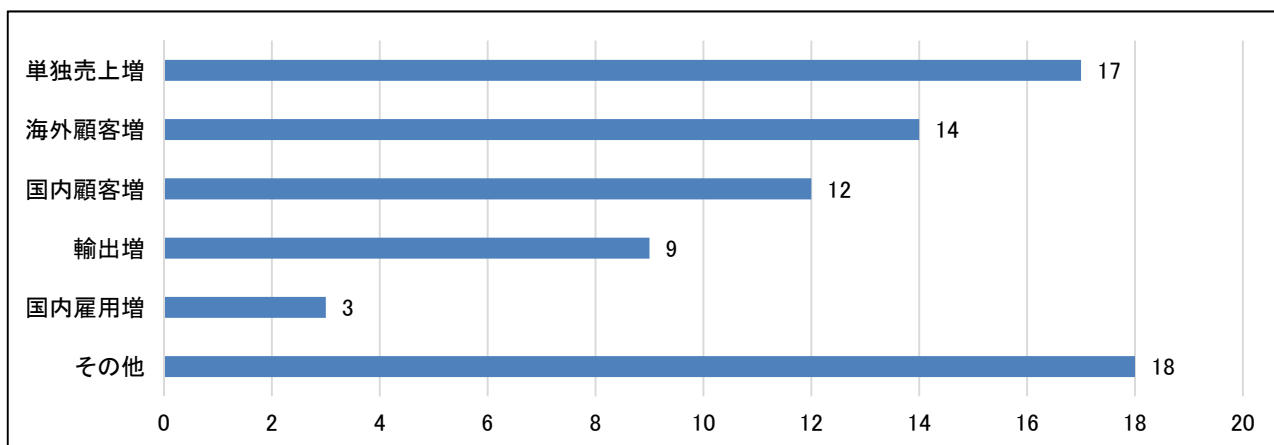


(3)インパクト指標

アウトプット指標では研修生や指導対象者の変化、アウトカム指標では現地側企業の経営効果について確認したが、インパクト指標では日本側企業の経営効果発現について調査した。

日本側企業の業績拡大に AOTS 制度が寄与したと考えられるものを尋ねたところ、「売上増」「海外顧客増」「国内顧客増」「輸出増」の順の回答があった。「その他」の自由記述欄には「日本側企業の技術力、管理力、モチベーションアップ」「現地企業での原価(素材費)低減」「指導者の意識向上と社員のポジティブシンキング」「現地側企業からのロイヤリティ収入の増加」「現地企業及びその従業員との意思疎通が密になった」「売上総利益率の向上」「人材育成時の経費削減、グループの成長」「日本政府支援による日系企業の認知」「現地日本人客先に直接対応できるようになり、日本人経費の削減」が挙げられた。本事業を活用した人材育成を通じて現地側企業の技術力を向上させることで、現地側企業のみならず、日本側企業の経営効果を感じていることがわかる。

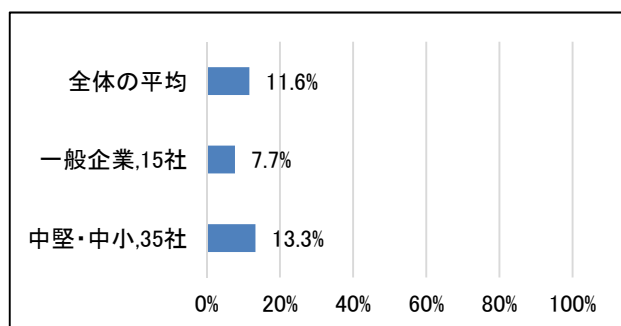
【図 6-11】日本側企業の業績拡大に AOTS 制度が寄与したと考えられるもの N=48



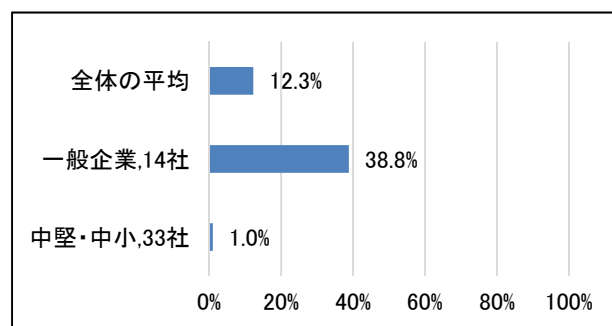
売上高の変化について、2014 年度と 2017 年度を比較したところ、回答のあった 50 社中、68%にあたる 34 社の売上が増加していた。売上高の伸び率に着目すると、大企業(一般企業)が 7.7%、中堅・中小企業は 13.3%で、中小企業の伸び率が企業を上回った。

一方、純利益の変化については、回答のあった 47 社中 66%にあたる 31 社で純利益が増加していた。伸び率に着目すると、中堅・中小企業の伸び率は 1.0%だが、大企業は 38.8%で非常に大きい。

【図 6-12】 2014 年度と 2017 年度の日本側企業の
売上高の比較 N=50



【図 6-13】 2014 年度と 2017 年度の日本側企業の
純利益の比較 N=47



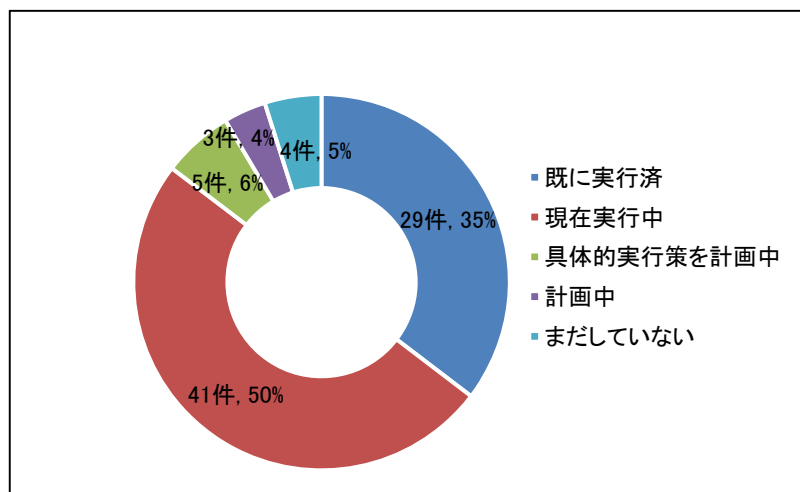
2. 研修事業（管理研修）

管理研修は短期間で行うセミナー形式の研修であり、海外現地企業の経営幹部や管理者が日本企業で実践されている企業経営、生産管理、品質管理、人材育成、リーダーシップ等に関する知識やノウハウを体得する経験を得る貴重な機会である。帰国後、学んだことをどのように実践・活用しているかを経年的に把握するため、2014 年度に管理研修に参加した帰国研修生 703 名を対象に、3 年後の 2017 年の状況変化についてアンケート調査を行った。回収率は 11.9%であり、インドネシア、パキスタン、スリランカ、インド、メキシコ、バングラデシュ、タイ、ペルー、ネパール、スーダン、マレーシア、ベトナム、フィリピン、ブラジル、トルコ、ガーナ、エジプト、ミャンマー、マケドニアの合計 84 名より回答を得た。

(1) アウトプット指標

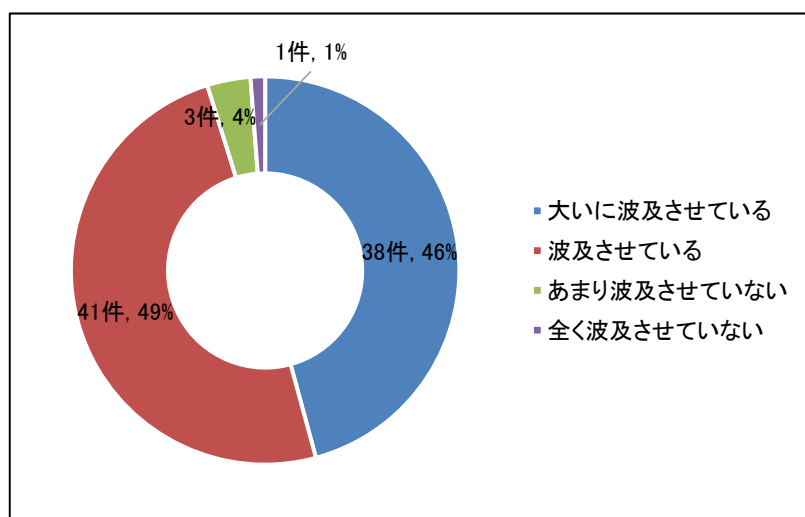
管理研修コース参加中に策定した行動計画の実行について、「現在実行中」「既に実行済み」を合わせると 85%の参加者が帰国後 3 年のうちに具体的実行に結び付けており、手付かずという回答はわずか 5%であった。大半が周囲の理解を得て組織的に行動計画を実行しており、行動計画が各職場に反映可能な実行性の高いものであったこと、周囲に説明し理解を得つつ実行していることが推測される。管理研修を通して研修生のリーダーシップや意識変革が高まっていることを示すとともに、研修生が帰国後計画を実現できるような地位・職責にあることの表れでもあり、AOTS 管理研修参加者層が企業内実力者であることを示しているともいえる。

【図 6-14】 行動計画の実行 N=82



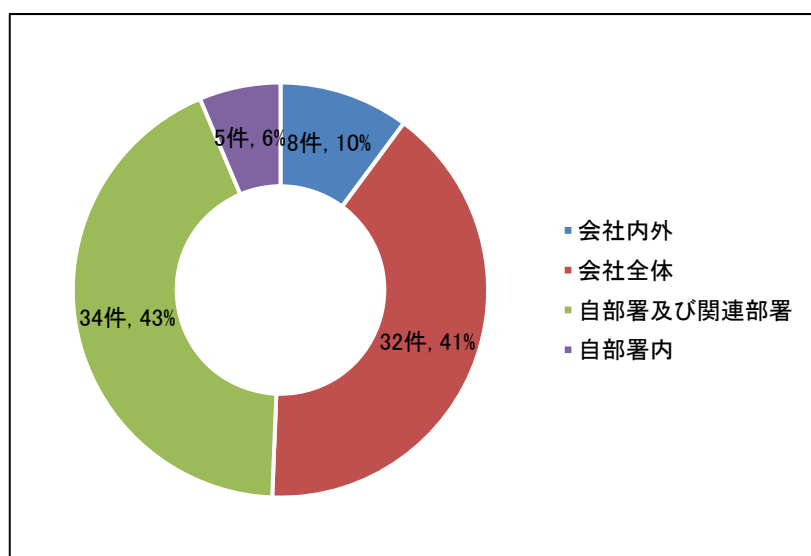
管理研修で習得した知識・技術の波及について、「波及させている」「大いに波及させている」を合わせると実に 95%である。研修生が学んだことを自分だけのものにせず、積極的に周囲に還元していることがうかがえる。

【図 6-15】 管理研修で習得した技術、知識の波及 N=83



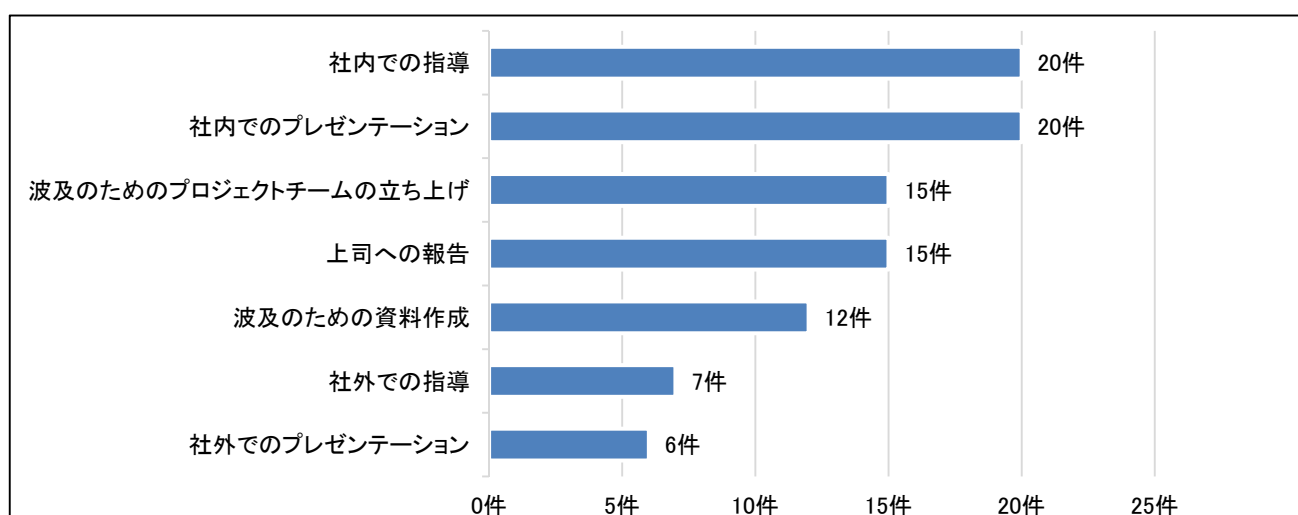
波及効果の及ぶ範囲については、「会社全体」「会社内外」が合わせて過半数を占めており、研修生が広く波及効果を及ぼしていることがうかがえる。波及効果が自部署内にとどまっているのはわずか6%である。本結果は、研修生が会社全体もしくはそれ以上にまで影響を及ぼすことができるような地位・職責にあることの表れでもあり、AOTS 管理研修参加者層が地域や業界のリーダーもしくはその候補生であることを示唆しているといえよう。

【図 6-16】 波及効果の及ぶ範囲 N=79



波及のための実施方法については、社外をも含め、プレゼンテーションや指導、資料の作成、プロジェクトチームの立ち上げなど様々な方法で波及効果を広げていることがうかがえる。特にプロジェクトチームの立ち上げのような組織的な行動を起こしていることは重要であろう。また、社外での指導・プレゼンテーションを行っていることは波及効果を高める上で非常に効果的であると思われるが、AOTS 同窓会での帰国報告会等、AOTS でのつながりも場の提供に一役買っていると考えられる。

【図 6-17】 波及のために実施していること（図 6-16 が対象、複数回答可） N=83



(2)アウトカム指標

所属企業の売上高／純利益の変化について、2014 年では売上高 105 百万米ドルうち、日系企業の割合 15%、純利益 24 百万米ドルだったものが、2017 年では売上高 162 百万米ドル、うち日系企業の割合 18%、純利益 45 百万米ドル(数字はすべて平均)と拡大している。すなわち、売上高・純利益ともに、この 3 年間で拡大しており、そのうちの日系企業の割合も拡大している。

取引企業数の変化について、2014 年では取引企業数 76 社、うち、日系企業の割合 12%だったものが、2017 年では取引企業数 138 社、うち、日系企業の割合 18% (数字はすべて平均)と拡大している。すなわち、所属企業の売上高／純利益と同様、この 3 年間で取引企業数も増加し、そのうちの日系企業の割合も拡大している。

3. まとめ

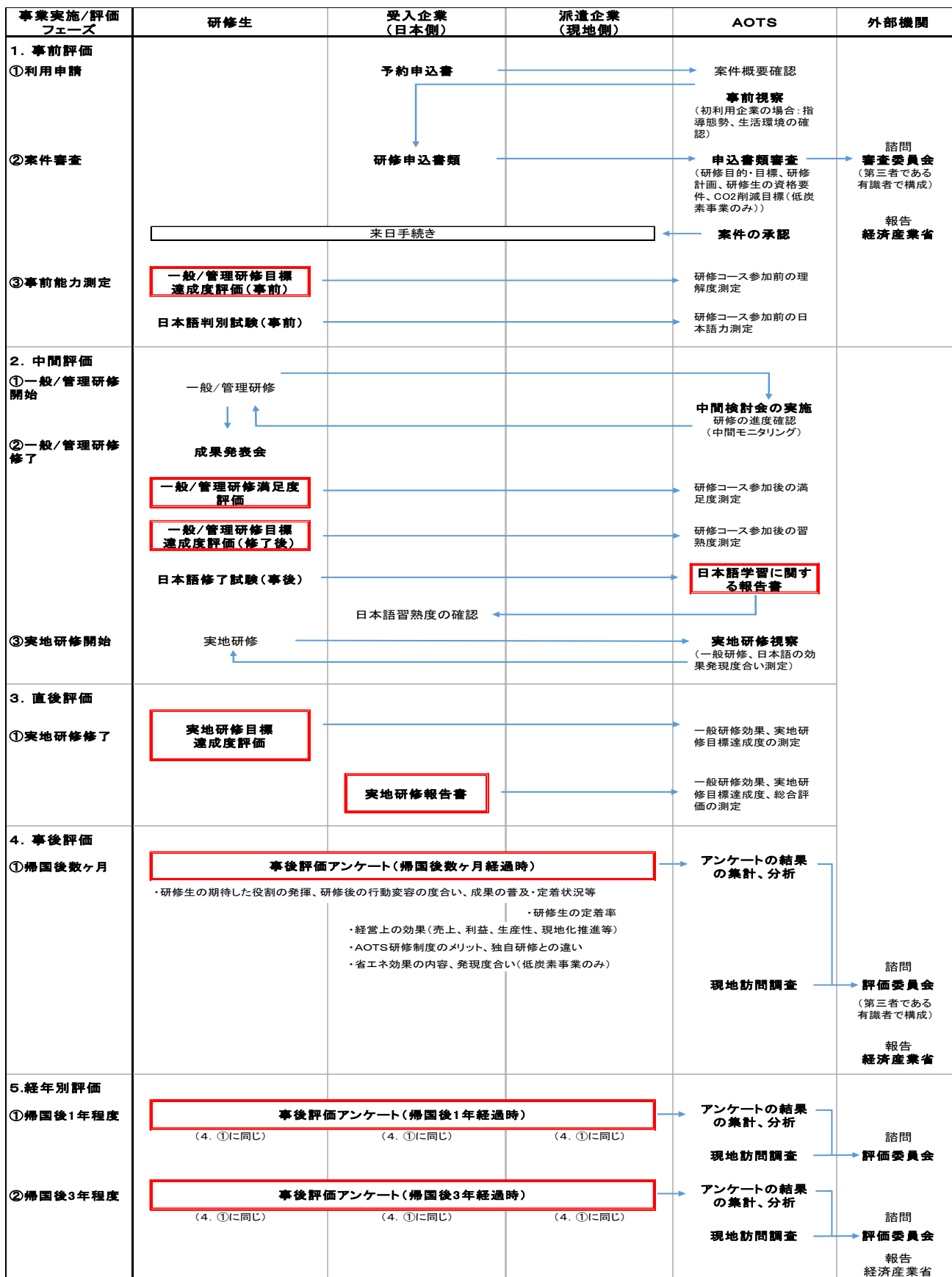
アンケートの結果、2014 年度と 2017 年度の変化を比較することができた。技術研修・専門家派遣については AOTS 制度利用企業の研修生及び指導対象者が学んだ知識や技術を現地企業で広く普及に努めていることが確認された。アウトカム・インパクト指標からは、単年度の調査では確認できなかった現地企業の売上高、純利益、取引先数、日本企業の売上高、純利益の伸びを見ることができた。この 3 年間で AOTS 制度利用企業が現地に移転した技術を定着させ、国内外のグループとしての一体経営を強化し、売上や利益の向上というかたちで制度利用の効果を発現させていることが伺える。

管理研修については、参加者が管理研修によって意識変革を得てリーダーシップを向上させ、先頭に立って積極的に研修成果を広め、自社の業績向上・日本企業との関係深化が実現している。また、参加者が企業内で経営権のある人材や、地域・業界のリーダーおよび予備層が参加者であるため、研修の波及効果は自部署を大きく超え会社全体以上にまで及んでいる。

国内市場の成熟や経済のグローバル化に伴い、日本企業は海外に進出して外需を取り込み、成長に繋げてゆくことが不可欠になっている。このような環境において、日本企業の現地拠点および開発途上国における民間企業の現地人材強化の必要性はますます高まってきている。今後も中長期的な視点を持って AOTS が本事業を継続することは妥当であり、現地の産業技術水準の向上、ひいては経済の発展に寄与するものと考ええる。

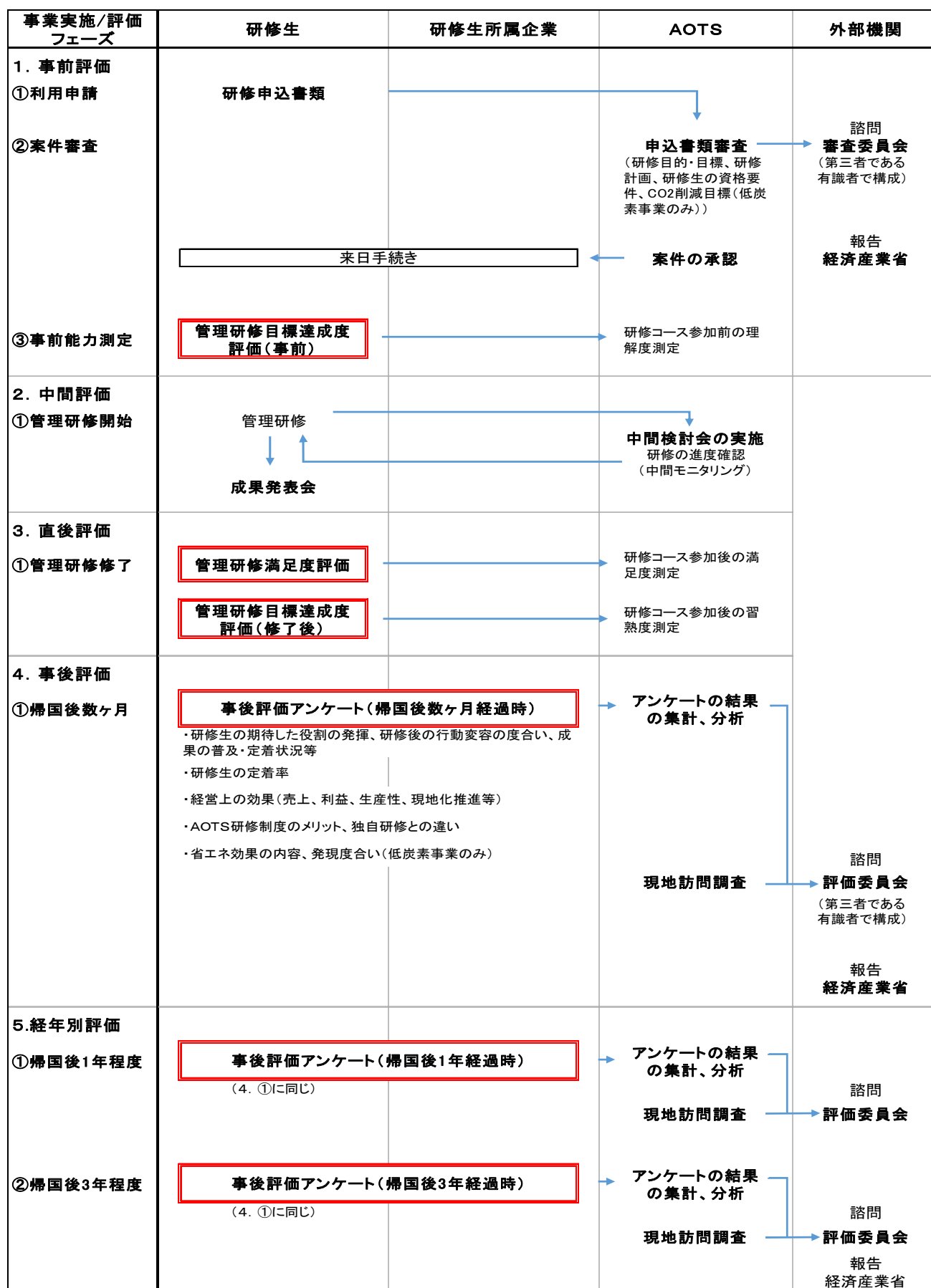
付表

【付表1】AOTS 技術研修事業評価システム



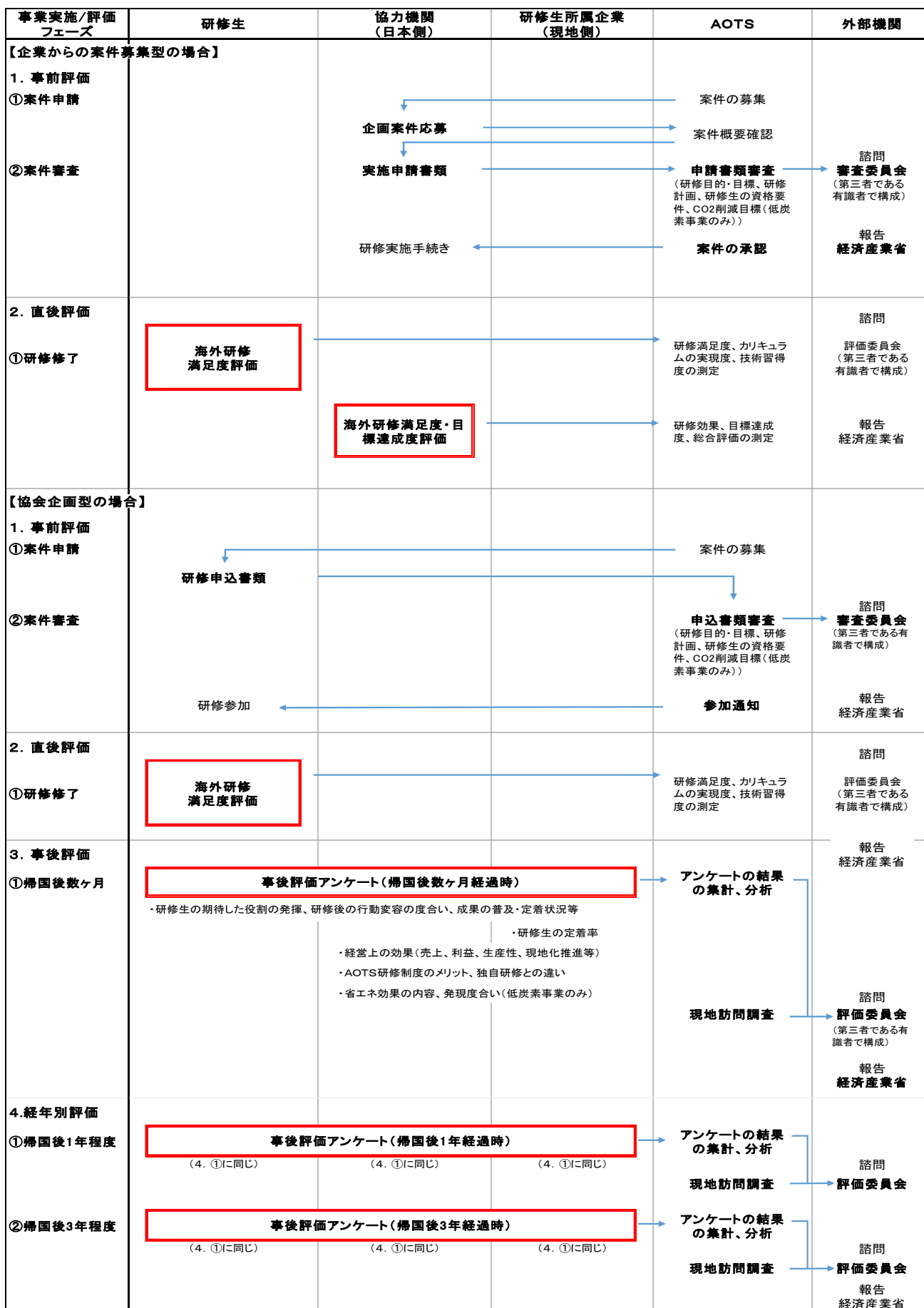
は評価に関する重要書類

【付表2】AOTS 管理研修事業評価システム



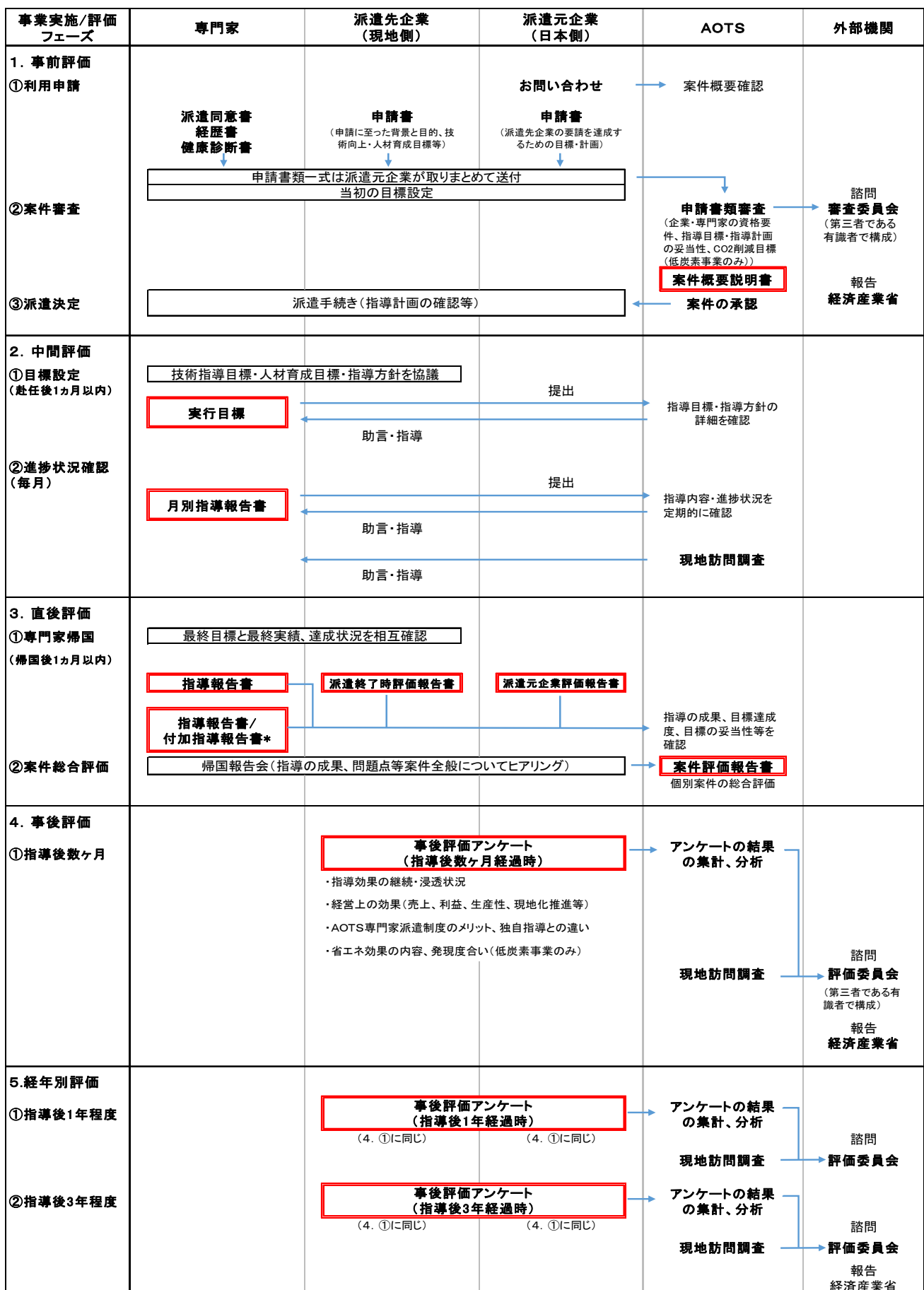
は評価に関する重要書類

【付表3】AOTS 海外研修事業評価システム



は評価に関する重要書類

【付表4】AOTS 専門家派遣事業評価システム



は評価に関する重要書類

*専門家派遣事業で付加指導があるケース

【付表5】DAC 評価 5 項目

妥当性	開発援助の目標が、受益者の要望、対象国のニーズ、地球規模の優先課題および援助関係者とドナーの政策と整合している程度。 注：結果として、妥当性の問題は、援助の目標あるいはその計画が、状況が変化した後でも依然として適切なものであるかという点を問われることが多い。
有効性	開発援助の目標が実際に達成された、あるいはこれから達成されると見込まれる度合いのことであり、目標の相対的な重要度も勘案しながら判断する。 注：「有効性」とは、ある活動の利点または価値を総合的に測る尺度（もしくは判断）としても用いられる。すなわち、当該援助が、持続的な方法で、制度の発展にプラスのインパクトをもたらしながら、主要な目標を効率的に達成した度合いのこと。 関連語：効率性
インパクト	開発援助によって直接または間接的に、意図的であるか否かを問わず生じる、肯定的、否定のおよび一次的、二次的な長期的効果。
効率性	資源および（又は）インプット（投入）（資金、専門技術（知識）、時間など）がいかに経済的に結果を生み出したかを示す尺度。
持続性 （自立発展性）	開発援助終了後に開発の結果から得られる主立った便益の持続性。 長期的便益が継続する蓋然性。時間の経過に伴い開発の純益が失われていくというリスクに対する回復力。

【付表6】事業評価体系

評価段階		事前評価	中間評価	直後評価	事後評価	事業全体の評価
主な評価項目		要 有 効 イ 自	要 有 効 イ 自	要 有 効 イ 自	要 有 効 イ 自	要 有 効 イ 自
研修事業	技術研修	技術研修実施計画・募集要項策定 募集 企業からの予約申込書提出 ★予約内容の確認 ★事前視察の実施 予約受理 研修申込 ●■研修申込書類の提出 ・研修目的・目標 ・研修計画 ・研修生の所属・学歴・職位等 審査（研修生審査） ★内部審査の実施 ◆審査委員会の実施 ・案件の妥当性 ・研修生参加資格 承認、査証申請、渡航準備等	研修生来日 一般研修実施時 ★中間検討会の実施 ★日本語試験の実施 一般研修終了 実地研修への移動 実地研修実施時 ★実地研修視察の実施 研修生帰国 精算	一般研修終了時 ▲一般研修直後評価票の提出 ・一般研修目標達成度、満足度 ★日本語試験の実施 ・能力試験、タスク型試験 ★受入企業へのフィードバック 一般研修終了後 ★一般研修実施報告、反省会 実地研修終了後 ●■実地研修報告書提出 ・目標達成度、一般研修評価 ▲直後評価調査票提出 ・目標達成度、満足度	●受入企業アンケート ■◆海外現地調査	事業評価の実施 ★事業評価報告書作成 ◆評価委員会実施、二次評価 ★評価結果の公開 ★フィードバック ・事業内容・手続きの改善 ・事業広報
	管理研修	管理研修コース企画 募集 予約・予約受理（企業申込の場合） 研修申込 ●■研修申込書類の提出 ・研修目的・目標・研修計画 （実地研修を伴う場合のみ） ・研修生参加資格 審査（研修生審査） ★内部審査の実施 ◆審査委員会の実施 ・研修生の参加資格 承認、査証申請、渡航準備等	研修生来日 管理研修実施時 ★中間検討会の実施 研修生帰国 （または実地研修へ移動） 実地研修：技術研修に同じ	管理研修終了時 ▲管理研修評価票の提出 ・一般研修目標達成度、満足度 管理研修終了後 ★管理研修実施報告、反省会	●受入企業アンケート	
	海外研修	[協会企画型]海外研修コース企画 [案件募集型]案件の募集 [案件募集型]企業からの応募 審査（案件審査） ★内部審査の実施 ◆審査委員会の実施 ・研修目的・目標 ・研修計画、対象者層 案件承認 研修生募集、応募 研修生資格確認 ★研修生資格の確認	海外研修実施 終了、精算	海外研修終了時 ▲直後評価調査票の提出 ・目標達成度、満足度 海外研修終了後 ★海外研修実施報告、反省会		
	専門家派遣	専門家派遣実施計画・募集要項策定 募集 企業からの調査票提出 ★案件内容の確認 企業への申請書類送付 派遣申込 ●■派遣申請書類の提出 ・派遣元企業申請書 ・指導先企業申請書 ・専門家同意書・経歴書 ・専門家健康診断書 審査 （専門家、指導先・派遣元企業の資格要件審査） ★内部審査 ◆審査委員会の実施 ・案件の妥当性 ・派遣目的・目標・指導計画 ・資格要件審査 ◆顧問医による健康診断 承認 派遣手続き 派遣前オリエンテーションの実施 派遣契約書締結、航空券手配等	出発 派遣中 ▼月別指導報告書の提出 ▼■●★実行目標の作成 （指導先企業の状況を踏まえた目標） ★海外現地視察の実施 帰国 精算	派遣終了後 ●派遣元企業評価報告書の提出 ■派遣終了時評価報告書の提出 ▼指導報告書の提出 ●▼★帰国報告会の実施	■◆海外現地調査 ●派遣元企業アンケート	

【主な評価項目】

要：妥当性
 有：有効性
 効：効率性
 イ：インパクト
 自：自立発展性

【評価対象者区分】

●：日本側申請企業による評価
 ■：現地側企業による評価
 ▲：[研修]研修生による評価
 ▼：[派遣]専門家による評価
 ◆：第三者による評価
 ★：AOTSによる評価



一般財団法人

海外産業人材育成協会

The Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships

〒104-0061 東京都中央区銀座 5-12-5 白鶴ビル 4 階

電 話 03-3549-3050

F A X 03-3549-3055

ホームページ <http://www.aots.jp/index.html>