

一般財団法人 海外産業人材育成協会（AOTS）

事業評価報告書

2019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.....	11
1. 研修事業.....	11
2. 専門家派遣事業.....	21
第4章 事後評価.....	26
1. 研修事業、専門家派遣事業.....	26
第5章 経済効果の評価.....	32
1. 経済効果の評価.....	32
第6章 経年評価.....	35
1. 研修事業(技術研修)、専門家派遣事業.....	35
2. 研修事業(管理研修).....	48
3. まとめ.....	64
付表.....	65

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となる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で次の①、②の要件をいずれも満たすこと。

- ①開発途上国・地域の産業発展に寄与する技術移転であること。(実施目的が現地法人でこれまで実績の無い新技術の導入や従来と比べて高性能な製品・サービスへのモデルチェンジの対応等)
- ②開発途上国・地域の実情に応じた課題解決の視点が含まれること。

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

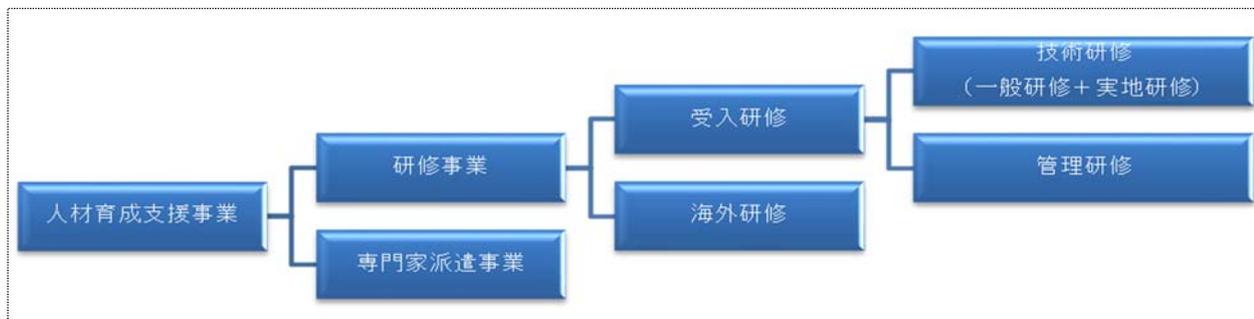
また、一般企業の対象分野が以下(イ)または(ロ)の場合は、重点案件となる。

- (イ)開発途上国・地域の産業発展に大きく寄与する技術移転と認められるもの。(実施目的が新法人や新工場の立上げや先進的な新製品・新サービスの立上げの対応等)
- (ロ)海外進出先の対象国・地域がアフリカであるもの。(外務省 HP における「アフリカ」地域の対象国・地域)

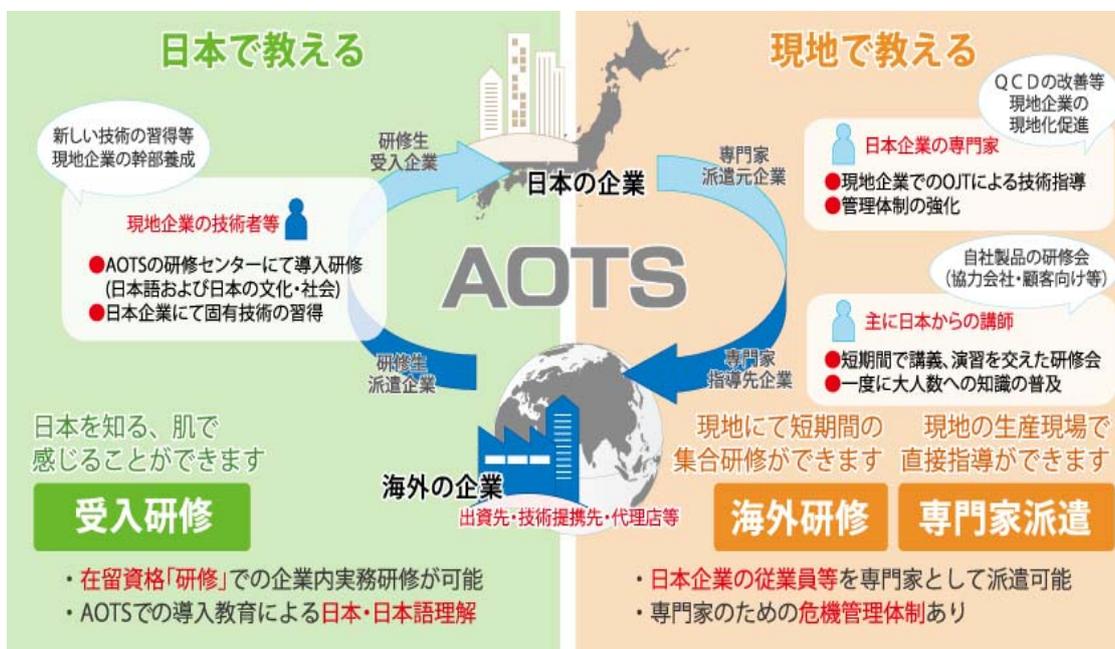
2. 事業種別

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、日本等から講師を海外に派遣、あるいは研修実施国の講師を活用し、日本式の技術、自動車、電気機械、産業機械の生産プロセスにおける省エネ化技術又は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 2015 年度～2019 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 AOTS 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23回実施(書面審査含む)			
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	163件	408名	
	管理研修	開設計画審査	18件	-
		個別研修計画審査	18件	-
		研修生資格審査	18件	421名
	海外研修	5か国8件	186名	
専門家派遣	26件	292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・人材支援部長
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 (管理研修については、コース開設及び研修計画の妥当性に関する審査も実施)
海外研修	<ul style="list-style-type: none"> 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 (協会企画型海外研修については、コース開設の妥当性に関する審査も実施)
専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> 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、下表の通りである。

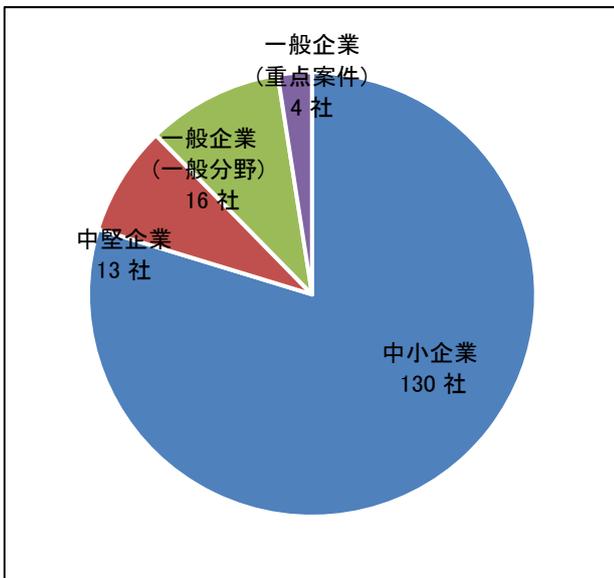
【表 2-1】

	中小・中堅企業	一般企業 (一般分野)	一般企業 (重点案件)	審査承認後 取消 *	計
受入企業数	143 社	16 社	4 社	4 社	167 社
研修生数	345 名	34 名	24 名	5 名	408 名

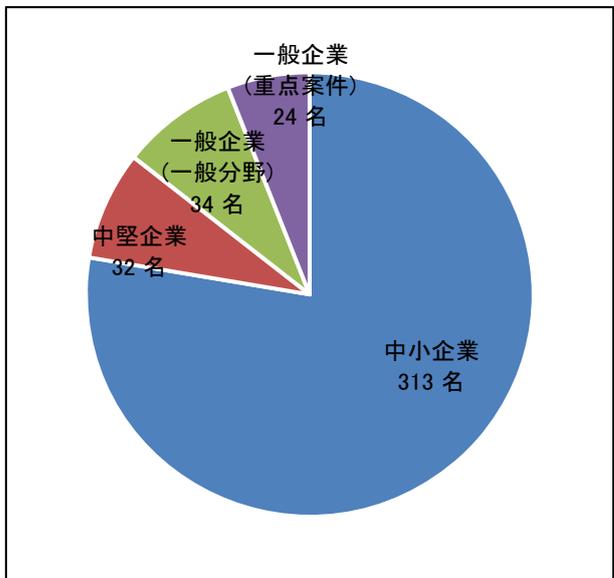
*審査承認後に取消となった4社は他の案件で承認されている。

審査承認後やむを得ず取消となった4社5名を除く163社403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87%、研修生数における中小・中堅企業の割合は全体の85.6%を占める。重点案件4社24名のうち新法人や新工場の立上げが3社18名、海外進出先の対象国・地域がアフリカであるものが1社6名であった。

【図 2-2】受入企業数(企業規模・分野別) n=163
(計 167 社から審査承認後取消 4 社を除く)

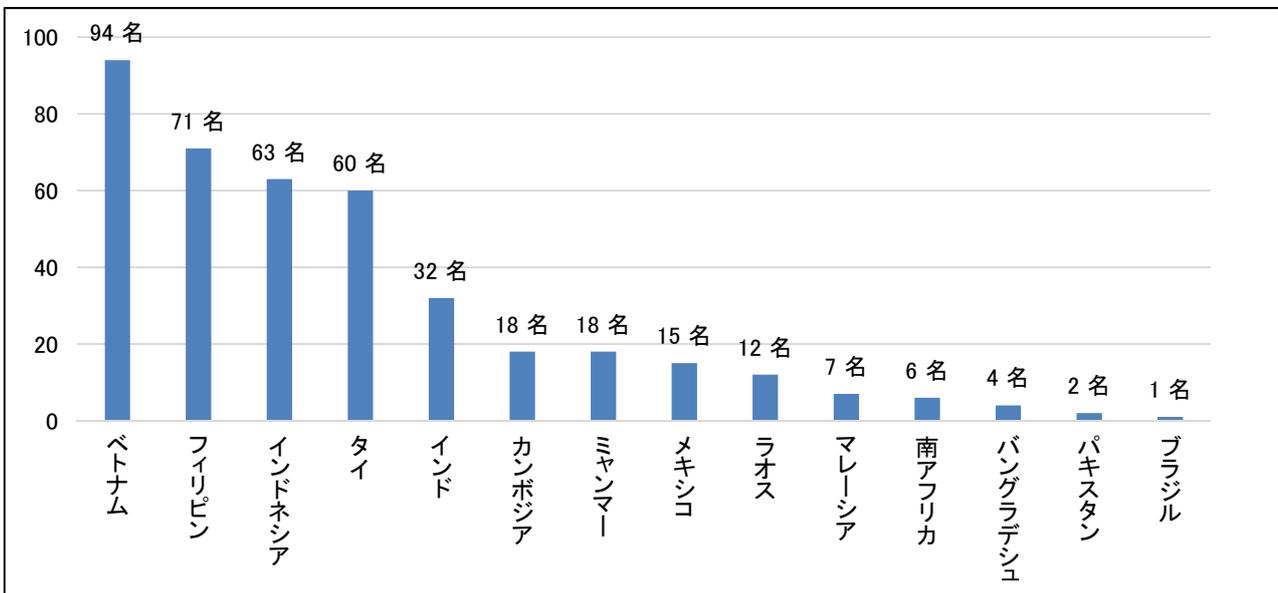


【図 2-3】研修生数(企業規模・分野別) n=403
(計 408 名から審査承認後取消 5 名を除く)



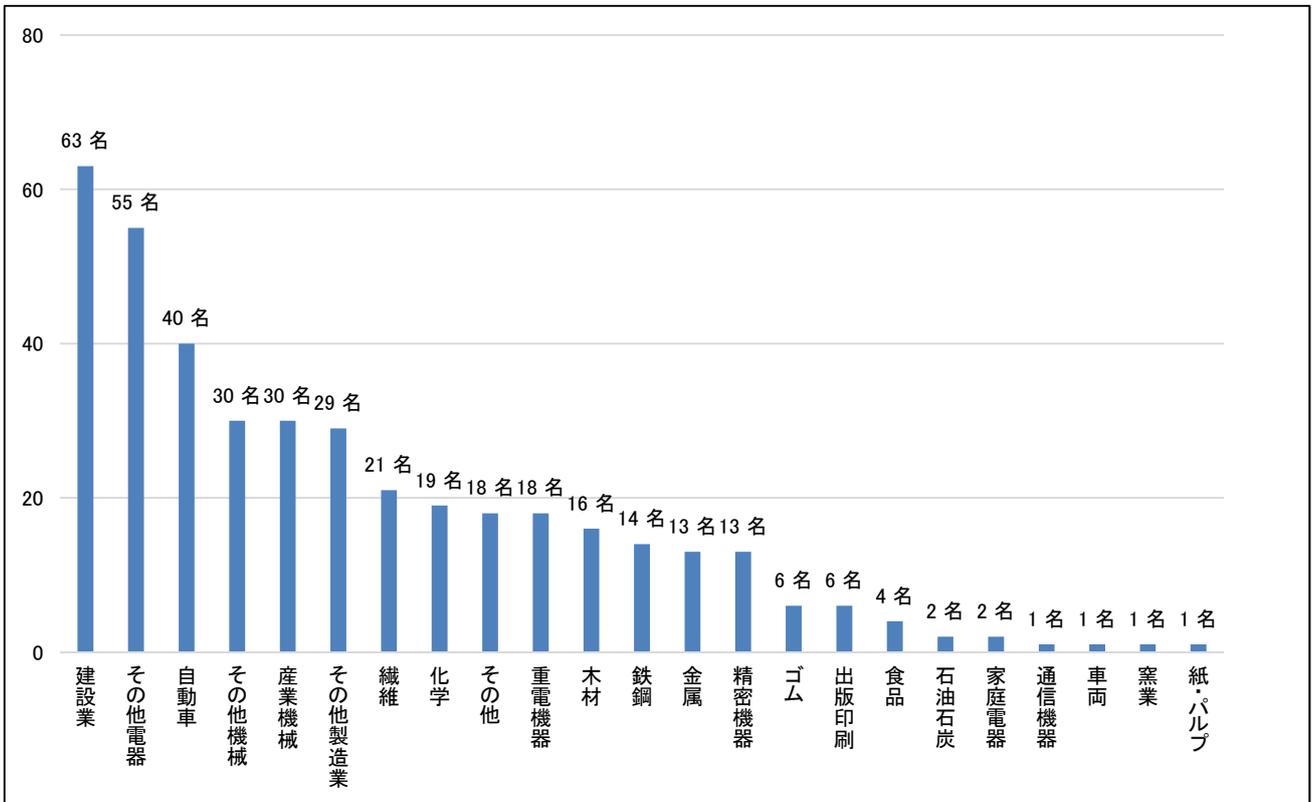
国別の研修生数は、下図の通りである。14 か国からの研修生を受け入れており、アセアン地域が全体の85%を占める。

【図 2-4】研修生数(国別) n=403(計 408 名から審査承認後取消 5 名を除く)



受入企業業種別の研修生数は、下図の通りである。建設業、その他電器、自動車、その他機械、産業機械で全体の半数を占める。建設業とあるが、建築設計・製図といった技術の研修がそのうちの80%を占める。

【図 2-5】研修生数(受入企業業種別) n=403(計 403 名から審査承認後取消 5 名を除く)



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下表の通りである。

【表 2-6】2019 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	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。	2019/7/10-07/23
2	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。	2019/9/4-9/17
3	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。	2019/9/16-9/27
4	開発途上国各国	エコビジネスイノベーション研修コース	TEBI	エコビジネスに焦点を当て、環境負荷削減と競争力向上を同時に実現する新規事業のビジネスモデルのデザイン・立案を行うことができる能力の養成を図る。	2019/10/03-10/16
5	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。	2019/10/28-11/08
6	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。	2019/10/31-11/13
7	開発途上国各国	プログラム&プロジェクトマネジメント研修コース	PPTP	プログラム&プロジェクトマネジメントの基礎的知識体系の習得を通して、省エネルギー化を推進していくための管理能力の向上を図る。	2019/11/7-11/20

	対象国・地域	コース名	略称	ねらい	実施期間
8	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。	2019/11/27-12/10
9	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。	2019/12/4-12/17
10	メキシコ	メキシコ生産管理研修コース	MXPM	日本の製造企業のものづくりの考え方、手法を理解し、不良率低減やムダの削減を通じて、背賛成の工場を図る。	2019/12/4-12/17
11	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。	2020/1/15-1/28
12	開発途上国各国	継続可能な企業経営研修コース	SFCM	継続的な業績向上と社会・コミュニティーの豊かさや安定への貢献、従業員の満足と幸せを両立する企業経営を推進できる経営人材の育成を図る。	2020/1/15-1/28
13	中南米	中南米生産管理研修コース	LAPM	生産活動を効率よく進めるために必要な生産管理能力の向上を図る。	2020/1/22-2/4
14	ミャンマー	ミャンマーリーダーシップ研修コース	MMLD	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。	2020/01/30-02/12
15	開発途上国各国	日本の経営研修コース	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、経営管理能力の向上を図る。	2020/2/18-2020/3/4
16	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」の考え方と生産管理手法を学ぶことを通じて、生産管理能力の向上を図る。	2020/2/19-2020/3/3
17	開発途上国各国	品質管理研修コース	QCTC	TQM の実践により効率的に品質管理活動を進める能力の向上を図る。	2020/2/19-2020/3/6
18	フィリピン	フィリピン環境経営コース	PHEM	日本の製造業における環境経営の取組、事例について学び、環境負荷低減や省エネ、企業価値の向上、事業の持続的発展と共有価値の創造などの実現に資する総合的な経営管理能力の向上を図る。	2020/3/4-2020/3/17*

* COVID-19 感染拡大のためキャンセル

【表 2-7】研修生数(コース別、国・地域別)

国・地域名	コース名	E	P	P	T	L	P	P	P	S	M	B	S	L	M	P	A	Q	P	総計
		P	Q	S	E	D	D	P	P	H	H	I	I	F	A	M	C	H		
東北アジア	モンゴル	2						1	1			1						2		7
	インドネシア		3	1		3												1		8
東南アジア	カンボジア	1																		1
	タイ	2	5	5	1	4	1	3	3	2		3	1			2				32
	フィリピン					1	2	1	2	1			2							9
	ベトナム						1						1							2
	ミャンマー	1				1									25					27
南アジア	インド	3		3		1	4		1	1		3	1							17
	スリランカ	1				1			1	1			2			3		2		11
	ネパール	1	1	1	2	1		1	1	3		1			1					13
	パキスタン	5	7	6	3	2		1	2	1		3	4			3		6		43
	バングラデシュ	3	1	2	9	2	2	3	4	6		4	3			2		5		46

コース名 国・地域名		EPCM	PQM	PQPS	TEBI	LDTP	PDM	PPTP	PICT	SHOP	MXPM	BIOD	SFCM	LAPM	MMLD	PJCM	AFPM	QCTC	PHEM	総計
		中東・アフリカ	エジプト	1	2	1		1	3			1			1			6	4	3
ガーナ	1					1			1											3
ケニア								1									2			3
スーダン			1		2	1		2	1	1		1	1				8			18
タンザニア	1						1									1				3
モーリシャス																	2			2
中南米	アルゼンチン		1				1		1					4						7
	ブラジル	1				1	1	1	1			1								6
	ベネズエラ													2						2
	ペルー			1	1	1			1				2	9						15
	メキシコ	3	2	4	1	2	3	4	1	2	21			6		2		1		52
ヨーロッパ	コンボ				2															2
	セルビア							1												1
	トルコ												1							1
	北マケドニア	1	1	1		1	1	1					1			1		1		9
審査後取消し		1		1	1	1	4	2	1	3	1	5	2	1		4	6	4	21	58
合計		28	24	26	22	25	24	22	22	22	22	22	22	22	25	25	22	25	21	421

③海外研修

海外研修のコース概要及び研修生数は下表の通りである。

【表 2-8】海外研修コース一覧

カテゴリ	No	研修生国 開催都市	コース名	ねらい	実施期間	人数
案件募集型	1	タイ バンコク	AI 開発における導入知識習得及び AI 教育ビジネス展開のためのマーケティング導入知識習得	タイにて AI 開発技術を普及させるため、タイの IT 教育代理企業の社員に対し網羅的な AI 技術研修、及び顧客を獲得するためのマーケティング研修を実施する。	2019/9/16～ 9/20	9 名
	2	ミャンマー 中山、寧波 ※第三国型	モデル移管のための生産・品質管理研修	中国子会社で生産するカメラ用三脚・アクセサリをミャンマー子会社へ移管するため、ミャンマー子会社社員を中国子会社に集め、モデル移管のための組立、検査、治工具の取扱い等について、講義と実技とを組み合わせた研修を行う。	2020/1/7～ 1/13	5 名
	3	タイ チョンブリ	生産管理システム立上げ及び運用をするための研修	タイの子会社における生産管理業務をマニュアル管理からシステム管理へ移行させ、確実な生産対応、納期管理を可能にする。	2020/1/20～ 2/15	14 名

カテゴリ	No	研修生国 開催都市	コース名	ねらい	実施期間	人数
案件募集型	4	メキシコ モンテレイ	樹脂成形現場スクール・フ ォローアップコース	メキシコの子会社にて生産す る米国向け車載用カメラ部品 の生産拡大が見込まれてお り、これに対応するためのハイ サイクル成形に関して、取組み 方法、アプローチ手法、成形条 件、金型仕様への落とし込み 等、多岐に渡って指導すると ともに、車載モニターのリアカバ ーを対象とした不良削減への 取組みに関して、進捗状況を 把握し、不良削減活動の定着 化を図る。	2020/1/22～ 2/5	12名
	5	ケニア、 ウガンダ、 ルワンダ ニムラナ、 デリー	インドに於ける東アフリカ 空調ビジネス人材育成研 修	東アフリカの販売代理店、取引 先の空調コンサルタント・設計 者を対象に、インドの子会社 における取組み、商品や技術へ の知識・サービス体制構築のノ ウハウや重要性などの認識を 深め、各販売店のアフリカでの 売上強化に繋げる。	2020/2/17～ 2/19	21名
	6	タイ チョンブリ	ランチェスター戦略に基づ く競争戦略、販売戦略	実践的な経営方策であるラン チェスター戦略に関する研修を 実施し、タイの中堅中小企業 の戦略立案、事業計画の確実 な遂行を支援する。	2019/8/26 ～8/27	50名
協会企画型	7	タイ バンコク	ランチェスター戦略に基づ く競争戦略、販売戦略	実践的な経営方策であるラン チェスター戦略に関する研修を 実施し、タイの中堅中小企業 の戦略立案、事業計画の確実 な遂行を支援する。	2019/8/28 ～8/29	42名
	8	インドネシア ブカシ	水インフラ関連技術・運営 管理	排水処理や浄水に係る技術及 び処理施設等の運営管理の手 成果の方策を学び、水質管理 (水資源管理、水質監視、浄水 等)に係る技術・手法の習得お よび水処理施設の運営能力の 向上を図る	2020/2/10- 2/11	33名
総 計						186名

(2) 専門家派遣事業

2019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、下表の通りである。指導対象者数は、派遣元企業から申請時に提出され、審査委員会で承認された人材育成計画の人数を総計した。

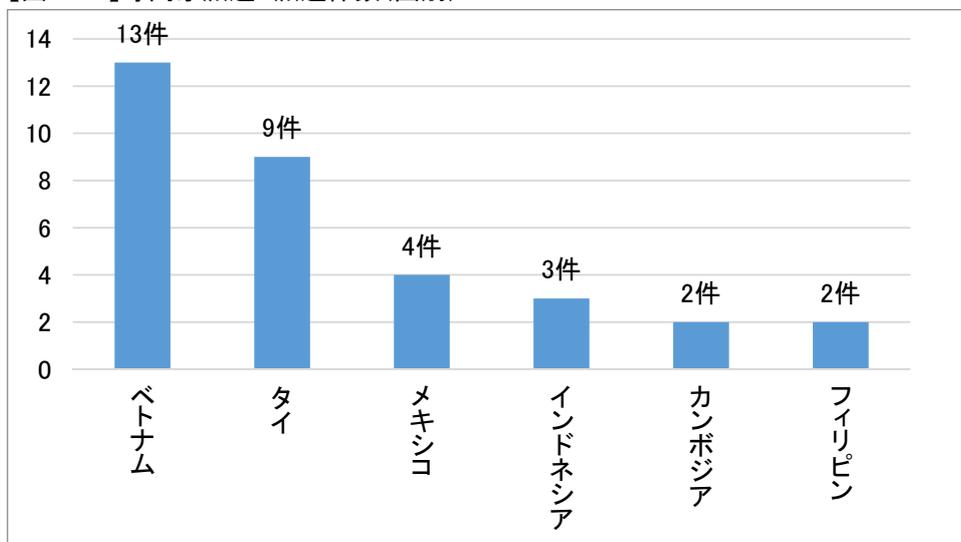
制度を利用した派遣元企業は全数、中堅・中小企業であり、一般企業の利用はなかった。派遣専門家の数は30名、その専門家に指導を受けた従業員数は235名で、専門家1人当たり7.8名にのぼり、現地で一度に比較的多くの人材を育成できる特徴が確認された。

【表 2-9】派遣専門家数

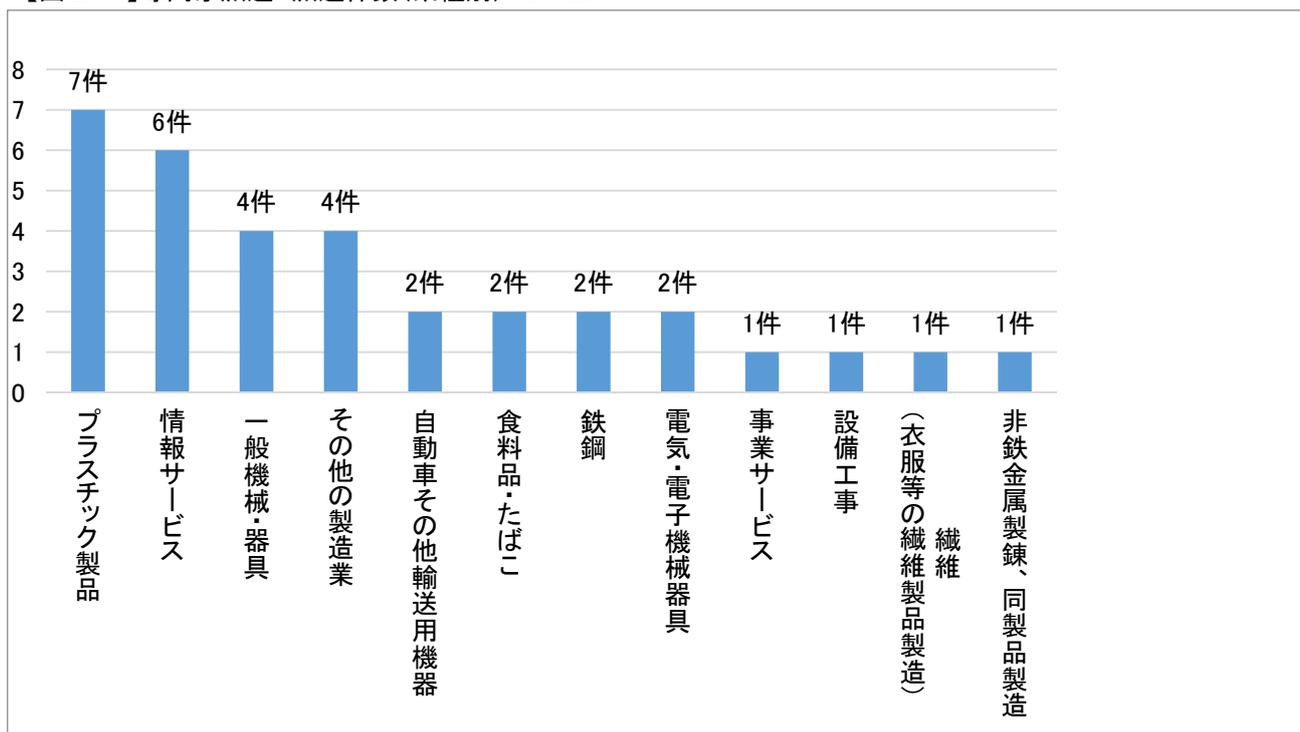
	中小・中堅企業	一般企業 (政策的重点分野)	審査承認後取消	合計
企業数	26 社	0 社	1 社	25 社
派遣専門家数	35 名	0 名	2 名	33 名
指導対象者数	292 名	0 名	7 名	285 名

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 割弱を占めている。国別では、低炭素事業の対象外地域となったメキシコへの派遣件数が増加した一方、タイ、インドネシアへの派遣件数が減少した。インドネシアの派遣件数が 3 件にとどまった背景には、昨今の査証取得に要する期間の長期化があげられる。派遣元企業の業種分野では「プラスチック製品」が最も多く、続いて「情報サービス」となっている。

【図 2-10】専門家派遣 派遣件数(国別) n=33



【図 2-11】専門家派遣 派遣件数(業種別) n=33



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・ごみ・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。
問題解決の考え方 (状況把握・分析方法)	問題を意識して日々の研修や業務に取り組むことができる。
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。評価対象の内訳は下表の通りである。

【表 3-3】一般研修評価対象者(コース期間別)

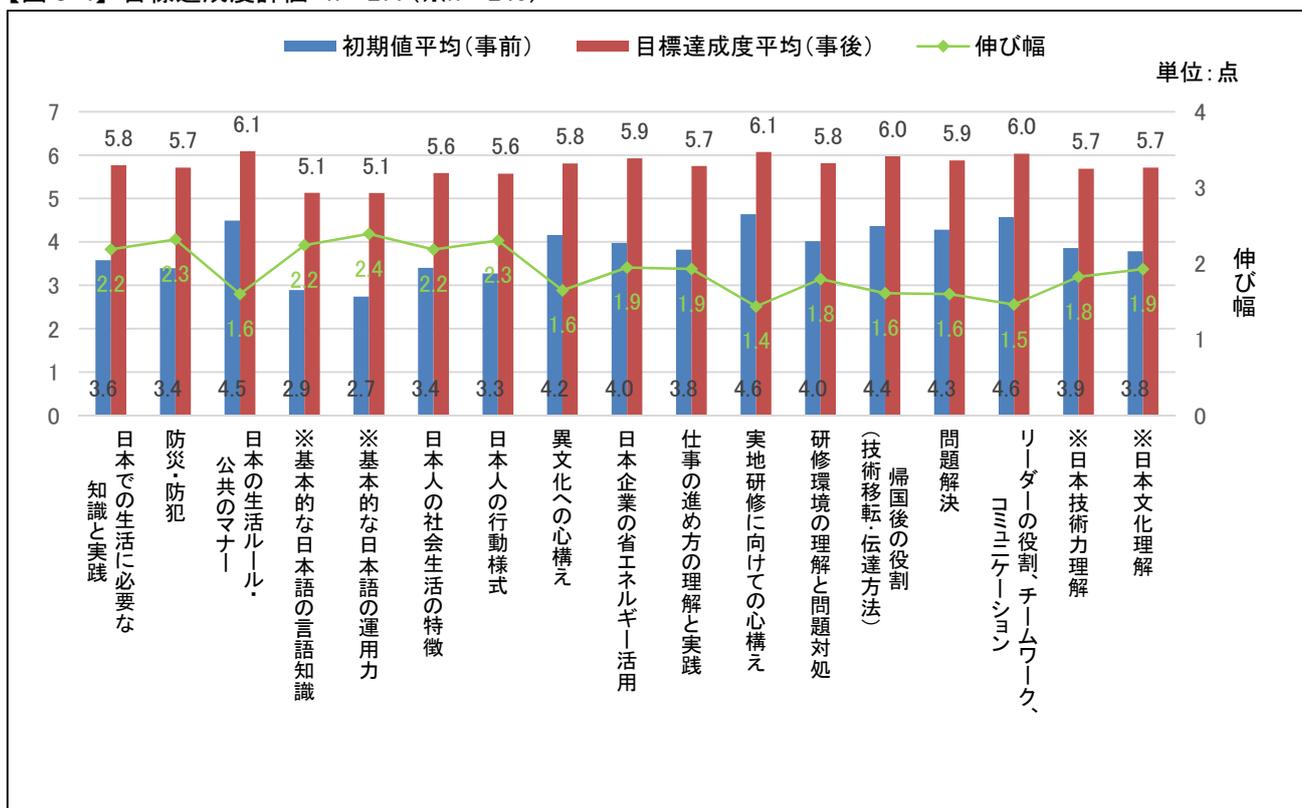
コース種別	日本語評価対象者(240名)				計
	J13W	J6W	9D	A9D	
研修生人数	72名	168名	27名	10名	277名

(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、下図の通りである。事後評価において全ての項目で目標評点5点以上となり、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」、「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4.5点以上)、終了時の達成水準も高い結果(評点6.0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うかがわれる。また「日本での生活に必要な知識と実践」、「防犯・防災」、「日本人の社会生活の特徴」、「日本人の行動様式」は事前事後の知識の伸び率が高く(2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、伸び率は他と比べて知識の伸び幅としては2.2点、2.4点と高いものの、目標達成度はそれぞれ5.1点と目標評点に到達したにとどまっている。来日後日本語能力を習得向上させることが出来たと感じている一方、企業での研修を前に不安を感じている様子がうかがえる。

【図 3-4】目標達成度評価 n=277(※n=240)



(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、下表の通りである。

【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、一般的なことごと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

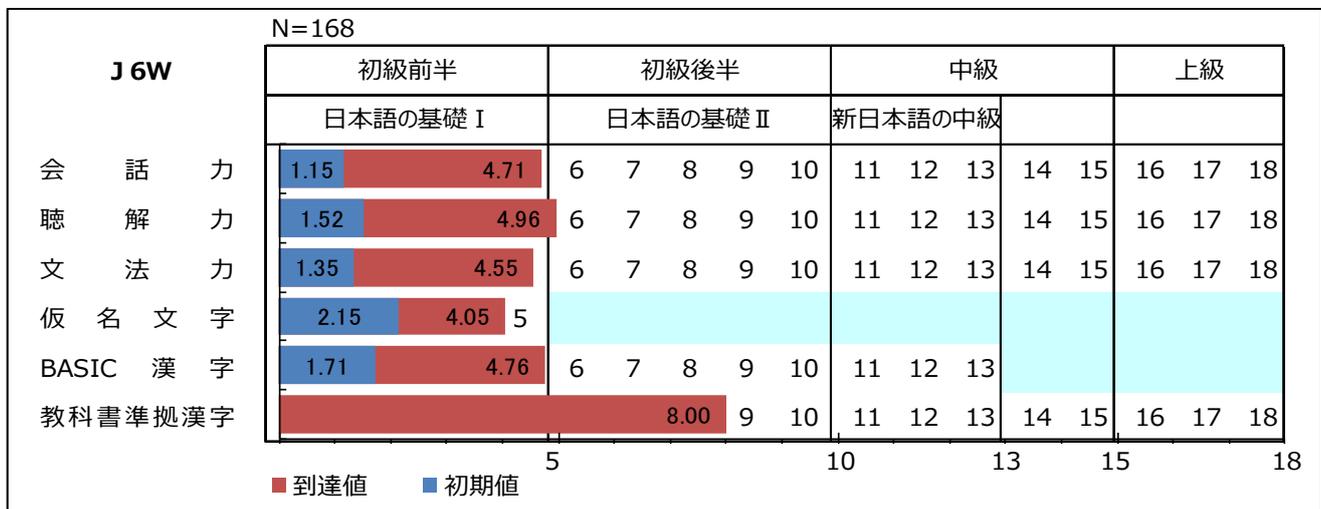
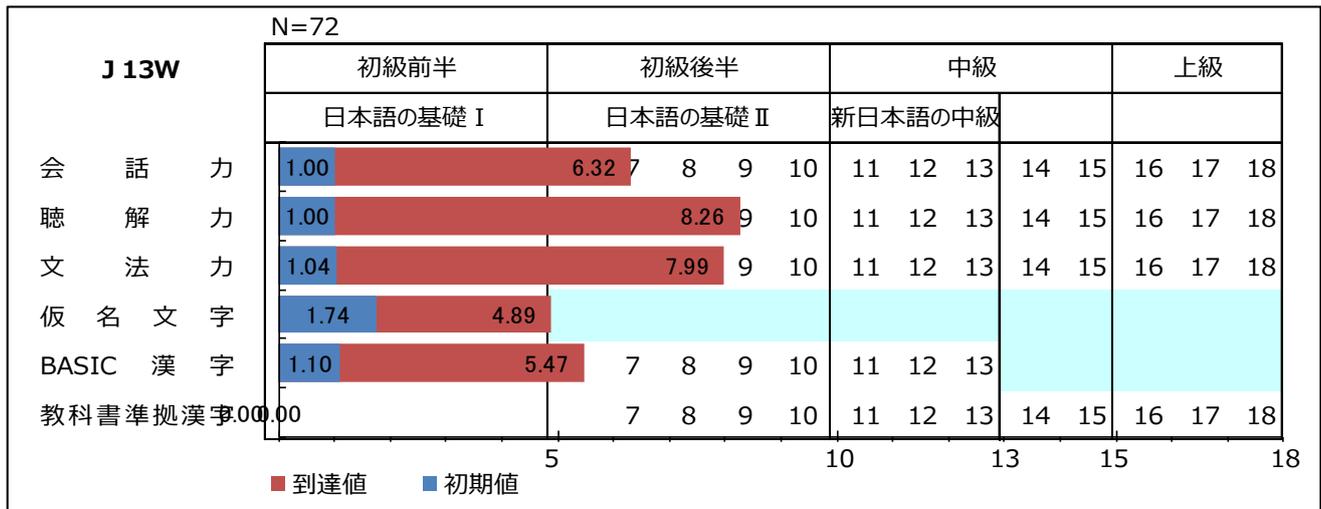
*2) 公益財団法人日本国際教育支援協会及び独立行政法人国際交流基金が、年2回国内外で実施する試験

「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、下図の通りで、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277名のうち、J13W参加者72名、J6W参加者168名の計240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それぞれ8.26点、7.99点、「会話力」は5点以上の伸びで到達値が6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点以上の伸びで、いずれも到達値は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、J6Wの平均到達値はいずれも目標に及ばず、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2020年3月末までに実地研修を終了した133社315名となる(回収率96%)。対象案件の内訳は、下表の通りである。

受入企業が作成する実地研修報告書の提出は315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316名分であったため受入企業と研修生との間で1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)

コース種別	日本語評価対象者(232名)				不参加*	計
	J13W	J6W	9D	A9D		
研修生人数	59名	173名	27名	20名	36名	315名

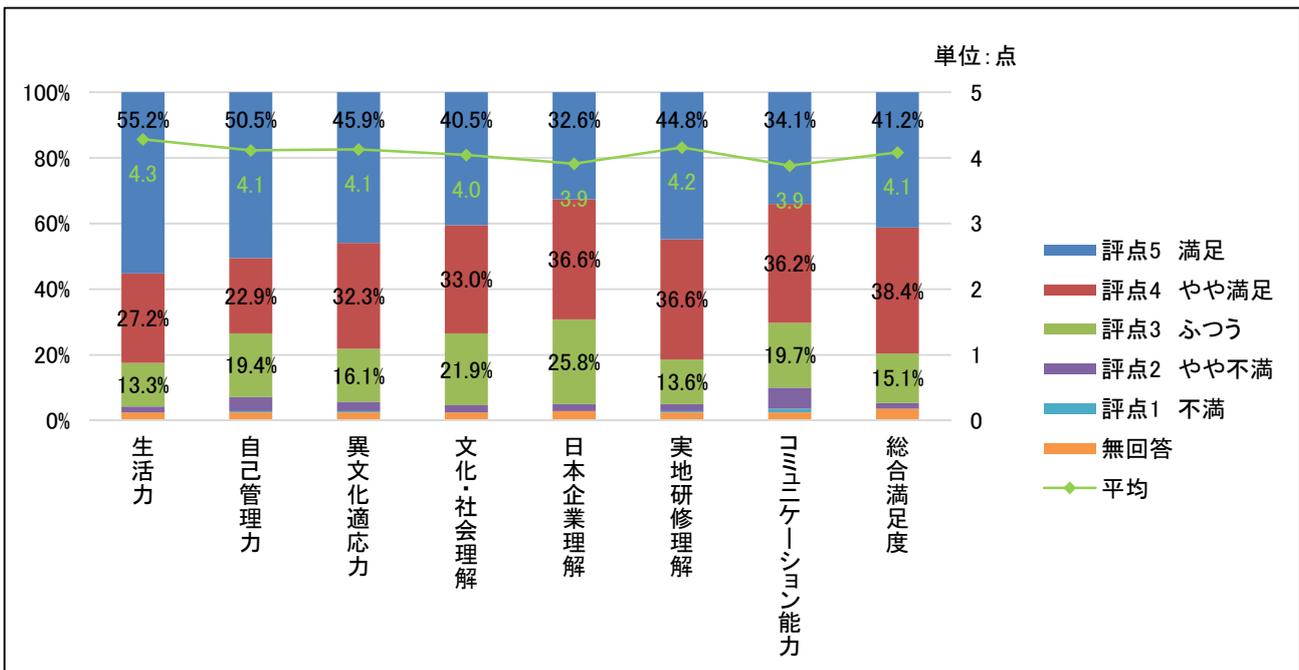
- * 「一般研修不参加」を指す。過去にAOTSの一般研修に参加したことのある研修生が、前回の帰国時点から5年以内に再度AOTS受入研修制度を利用する場合、日本語能力が協会の定める一定基準以上の者または研修生の理解できる外国語での実地研修指導体制が整っている場合は一般研修を免除し、直接実地研修を開始することができる。

(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。下図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。

「コミュニケーション能力」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」、「コミュニケーション能力」の平均評点は 3.9 点であり、目立って低い点ではないが、これらの項目のみ評点 4「やや満足」の割合が評点 5「満足」を上回っている。一般研修終了時の研修生の日本語到達値の低さと関連しているものと思われる。全体的には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。

【図 3-8】実地研修における一般研修の効果評価(全体) n=279(計 315 名から一般研修不参加 36 名除く)



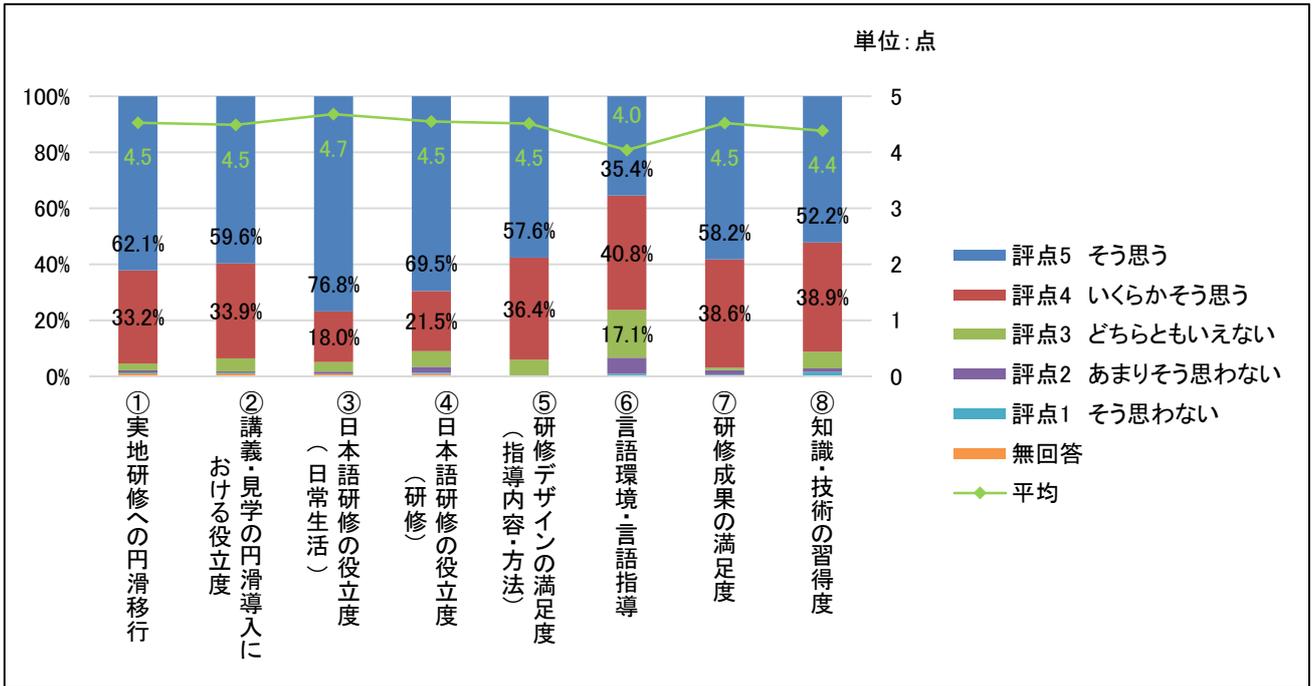
(イ) 実地研修における一般研修の効果評価(全体) <評価者: 研修生>

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、下図の通りである。目標評点は 5 点満点中 4 点である。

すべての項目において目標評点 4 点以上と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見ら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。

全体的に高い評価を得ているが「言語環境・言語指導」は目標評点が 4.0 点と他と比べて低い。評点 1 こそ 3 名であったが、評点 3 の割合が 17.1%(54 名)と他の項目と比べて高い。この 54 名のうち、J13W コース参加者が 13 名、J6W コース参加者が 32 名で、前述の 54 名のうち 8 割超を占めている。この割合は実地研修評価対象者 315 名のうち日本語評価対象者 232 名が占める割合 7 割超と比べても高く、前述(ア)の「コミュニケーション能力」の満足度合いと連動していると思われるが、受入企業側の研修生に対する日本語能力の期待値に基づく実習時の言語環境・言語指導の準備状況が研修生の能力にそぐわなかったものと思われる。

【図 3-9】 実地研修における一般研修効果評価(全体)



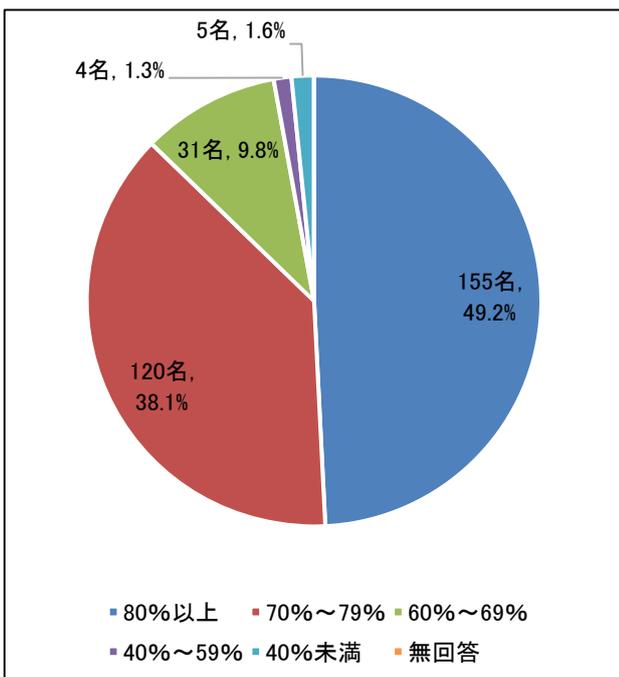
① ②n=280(一般研修不参加 36 名を除く)、③④n=233(J13W、J6W参加者のみ)、⑤⑥⑦⑧n=316

(ウ)実地研修の目標達成度評価 <評価者:受入企業・研修生>

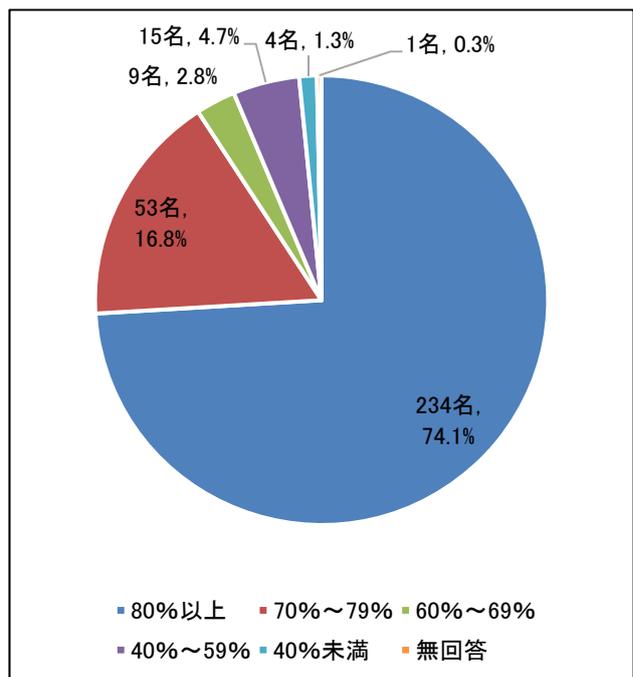
下図左は、受入企業が実地研修の目標達成度を評価した結果である。8 割以上の受入企業が達成度 70%以上と回答しており、概ね当初計画の目標を達成できたものと思われる。

下図右は、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 割を超える研修生が「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 9 割にのぼる。実地研修中の技術習得は概ね良好だったと言える。

【図 3-10】目標達成度評価(評価者:受入企業) n=315



【図 3-11】目標達成度評価(評価者:研修生) n=316



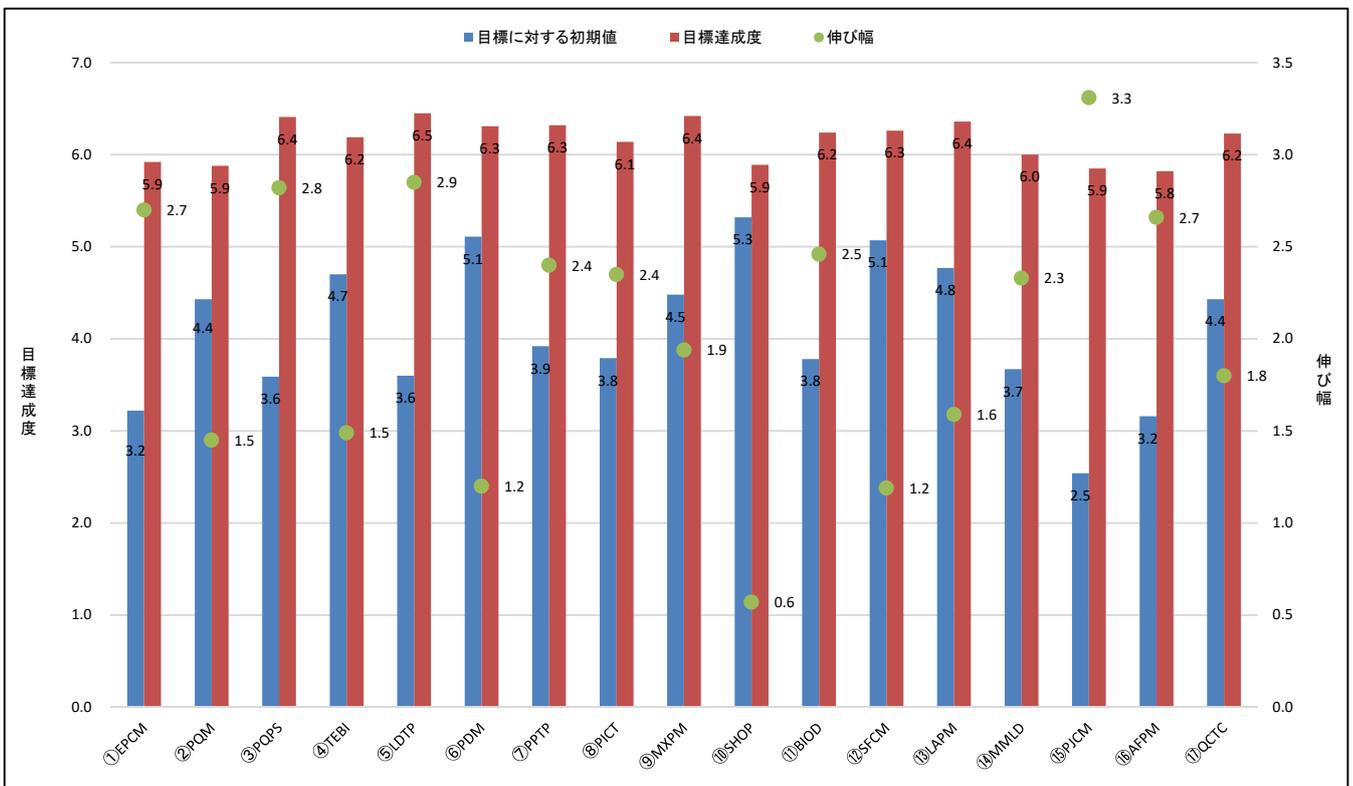
(2)管理研修

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

目標達成度の集計結果は下図の通りである。すべてのコースにおいて、終了時には評点5点台の後半から6点の間という評価を得られたので、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いえる。目標達成度の伸び幅については、デザインマネジメント研修コース(PDM)、人と組織の問題解決研修コース(SHOP)、持続可能な企業経営研修コース(SFCM)を除くすべてのコースにおいて1.5点以上となっており、一定の研修効果が得られたといえる。特に伸び幅の大きい経営幹部のための企業経営研修コース(EPCM)、品質問題解決演習コース(PQPS)、リーダーシップ研修コース(LDTP)、日本的経営研修コース(PJCM)、アフリカものづくり研修コース(AFPM)のうち前4コースに共通する点としては、評価の高いベテランのコースディレクターの綿密な指導が受けられるリポートコースだということが挙げられる。この点、コースディレクターの寄与はもちろんであるが、コースの評判を受けてさらに優秀な参加者が集まるという良いスパイラルが生まれていると考えられる。なおPJCMコースは伸び幅が3.3と突出して高いが、これは初期値が2.5と際立って低いことの裏返しともいえ「アメーバ経営とは何か説明できる」「日本のファミリービジネスの特徴は何か説明できる」などの評価項目の初期値が1点台後半であることなどが影響している。評価項目は講師と相談して設定するものであるが、他コースと評価レベルを揃えるという観点からは検討の余地があるかもしれない。また、AFPMの伸び幅が高いのは、日本一般についての事前知識の乏しさが学びのインパクトを押し上げているためと思われる。一方PDM、SHOP、SFCMはそれぞれデザインマネジメント、人と組織、持続可能な経営等についての事前知識の豊富さから高い初期値となり相対的に伸び幅が小さくなっているが、いずれも日本での実地の学びを研修生は高く評価しており、また目標達成度に関しても5点台後半から6点台と設定された目標達成項目は概ね達成できており、ブラッシュアップとしての意義は大きい。

【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



*コース略称及び人数については【表 2-6】及び【表 2-7】参照

② 事例

2019 年度に実施した管理研修のうち、経年評価のための海外調査(後述)でも調査対象としたリーダーシップ研修コースの事例を紹介する。

リーダーシップ研修(LDTP)コース

(a) 研修の背景と概要

世界経済の激動期を迎え、企業におけるリーダーシップの重要性はますます高まっている。日系企業の進出国における経営幹部候補生に対する研修は、日本企業のグローバル化又は現地ビジネスパートナーの育成に資する。しかし特に開発途上国においては、トップマネジメント層候補のリーダーシップ開発機会が不足しているのが現状である。このような背景をふまえ本コースは、全開発途上国の企業または組織で働く経営者・経営幹部が、日本企業で実践されているリーダーシップを学び、自らの軸となる「リーダーシップの持論」を醸成することにより、リーダーシップスキルを高めることを目的として開設された。2017 年度から開始し、2019 年度で3 度目の実施である。

(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：リーダーシップ概論(1)-自身の分析-
2 日目	講義：リーダーシップ概論(2)-「持論」の確立-	見学：経営理念に基づいたリーダーシップ事例(ビル管理)
3 日目	見学：イノベーションの創出事例(ソフトウェア開発)	講義：日本企業のリーダーシップの実践(1)
4 日目	見学：日本企業のリーダーシップの実践(2)(菓子製造)	講義：組織変革とリーダーシップ
5 日目	講義：デジタル時代のリーダーと現場力向上	講義：ケースから学ぶ多様なリーダーシップ
6 日目		見学：日本企業の現場活性化事例(自動車製造)
7 日目	見学：グローバル展開を推進する上でのリーダー育成の取り組み(企業博物館)	見学：日本を代表する製造会社創立者のリーダーシップ(企業博物館)
8 日目	見学：自主的に経営に参加する「全員参加経営」(企業博物館)	
9 日目	講義：組織のモチベーション向上とエンゲージメント	
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

	
グループワークの様子	質疑応答の様子

(d) 参加者の声

- ・コースは全体的によく計画されたものであり、よく整理されていた。最初の講義においては、教わっているリーダーシップの概念について理解できるか懐疑的であったが、コースの参加後には、組織の発展においてリーダーシップが果たす役割や組織に所属する人々の役割を明確に理解した。
- ・見学では、人材開発部や現場の製造スタッフに来ていただき、自社の研修方法について参加者からの質問に回答いただけ、非常によかった。
- ・日本企業の文化を知って、我々の国や会社知識を適用するための見識を得るユニークな機会である。開発途上国を支援して、会社、経済、人々のよりよい生活のための改善方法を探るといふ日本政府の偉大かつ高潔な行動である。
- ・将来のリーダーたちのための推奨プログラムであり、生活を一変させる特別な経験であった。

(e) 担当者の所感

講義およびほぼすべての見学について、コースディレクターの助言のもと、日本の企業経営者はじめ関係各所に協力いただき実施しているコースである。中小企業から大企業まで、あるときは直接本人から、あるときはケースステディにおいて、経営者の経験をリアルかつ豊富に学べたので参加者の満足度は高かった。コース中はグループごとに経験交流を進め、意見交換を十分に実施したあとに最終発表に臨むことができた。参加者全体の交流も活発であり、帰国後も 24 名全員が SNS でつながり情報交換ができています。リピートコースとして、企画・運営についてそのつど改善を図っている結果、総合満足度も毎年向上しており、一昨年度は 5 点満点中 4.5 点、昨年度は 4.6 点、今年度は 4.9 点であった。

(3) 海外研修

2019 年度には【表 2-8】の通り海外研修を実施したが、案件募集型から 1 件、協会企画型から 1 件、それぞれ事例を報告する。

事例 1: AI 開発における導入知識習得及び AI 教育ビジネス展開のためのマーケティング導入知識習得(案件募集型)

① 実施場所

バンコク(タイ)

② 研修の背景

タイは 2016 年にプラユット暫定首相(当時)から発表された新産業政策「Thailand 4.0」のもと「これからのタイは、人工知能(AI)や IoT(モノのインターネット)を使って高付加価値産業を育成する」と、新たな舵を切っている。申請者はタイにおける AI 人材養成のために現地拠点の設立を進めており、今後、複数の現地 IT 教育企業とのパートナーシップ契約を締結し、そのパートナー企業を通じて幅広く研修の機会を提供することを検討している。将来、AI 開発及びその教育ビジネスを現地で展開するための布石として、今回、タイの教育代理企業への研修実施が必要となった。研修場所は、タイの中心となる首都バンコクをハブとして選定した。

③ 研修内容

	午前	午後
1 日目	【講義】AI に関する概論、AI をビジネスに適用するためのデザイン思考	【講義】用途別の AI(機械学習/深層学習)解説
2 日目	【講義】オブジェクト検知アルゴリズムの概論(アルゴリズムの簡易紹介と用途説明、ハイパーパラメータの説明、GUI ツールの利用手順) 【演習】GUI ベースの AI 開発基盤によるオブジェクト検知アプリ構築実践	【講義】画像分類アルゴリズム、セグメンテーションアルゴリズムの概論(アルゴリズムの簡易紹介と用途説明、ハイパーパラメータの説明、GUI ツールの利用手順)、画像認識アルゴリズムのユースケース紹介(道路補修箇所の検知) 【演習】GUI ベースの AI 開発基盤を用いた画像分類アプリ及びセグメンテーションアプリ構築実践

	午前	午後
3 日目	<p>【講義】前処理の概論(アルゴリズムの簡易紹介と用途説明、ハイパーパラメータの説明、GUI ツールの利用手順)</p> <p>【演習】GUI ベースの AI 開発基盤を用いた前処理実践</p>	<p>【講義】回帰分析のユースケース紹介(小売業における店舗売上予測)</p> <p>【演習】回帰分析の概論(アルゴリズムの簡易紹介と用途説明、ハイパーパラメータの説明、GUI ツールの利用手順)、GUI ベースの AI 開発基盤を用いた回帰分析実践</p>
4 日目	<p>【講義】教師なし学習の概論(アルゴリズムの簡易紹介と用途説明、ハイパーパラメータの説明、GUI ツールの利用手順)</p> <p>【演習】GUI ベースの AI 開発基盤を用いた教師なし学習実践</p>	<p>【講義】結果の読み解き方に関する補足説明、教師なし学習のユースケース紹介(プロフィール分析)</p>
5 日目	<p>【講義】マーケティング研修(導入):リード獲得から成約までのワークフローイメージ共有(リード獲得、アポ取り、要件定義、提案書作成、交渉、成約)</p>	<p>【講義】マーケティング研修概論:AI教育ニーズに対する課題のヒアリング方法、ディスカッションの進め方、要件定義、提案書作成、FAQ 共有</p>

④ 研修の様子

	
AIに関する概論の講義	深層学習の講義

⑤ 参加者からの声

- ・講師は非常に知識のある方だった。教授法も改善の余地もあるだろうが良かった。
- ・研修を終えて、GUI ベースの AI 開発基盤について更に深く学びたいと思った。
- ・知識を共有させていただき感謝している。

事例 2:ランチェスター戦略に基づく競争戦略と販売戦略(協会企画型)

① 実施場所

バンコク及びチョンブリ(タイ)

② 研修の背景

タイ進出の日系企業数は 5,500 社に上り、特に裾野の広い自動車産業においては高度な集積が形成され、今やタイは日本の自動車産業にとってアセアン最大級のグローバル輸出拠点となっている。しかし、近年、中国などの新興国企業の台頭や欧米企業の新規参入により競争が激化し、産業構造にも影響を及ぼしつつある。かかる状況の中、タイ進出の日系中堅中小企業や日系企業の取引先となりうるタイローカル企業は、生き残りのための方向転換に迫れており、中堅中小企業として有効な生き残るため戦略を立案し、事業計画を確実に実行に移していくことがより一層求められていることから、AOTS タイ同窓会及びタイ工業省工業振興局と協力し、弱者に有利に働く実践的な経営方

策であるランチェスター戦略に関する研修を実施した。

③ 研修内容

	午前	午後
1 日目	【講義】ランチェスター戦略とは	【講義】ランチェスター戦略に基づく戦略立案事例
2 日目	【講義・演習】経営戦略立案に必要なフレームワーク	【演習】経営戦略立案に必要なフレームワークを使い実行可能なアクションプランを立案、議論等

④研修の様子



⑤参加者からの声

- ・ランチェスター戦略の 5 大戦略の説明は具体例があって分かりやすかった。ランチェスター戦略を用いれば、中小企業もシェアを広げられる可能性があること知り勇気づけられた。
- ・値下げ競争に巻き込まれることは避け、製品やサービスを差別化して価格を維持する方針でいきたい。
- ・非常に実践的な内容で、自社にすぐに適用したい。
- ・自社は開拓者であったはずなのに、後から他社にまねされ立場が危うい状況にある。今回の内容を自社に持ち帰り、改革したい。
- ・ぜひまた同テーマでの研修を実施してほしい。

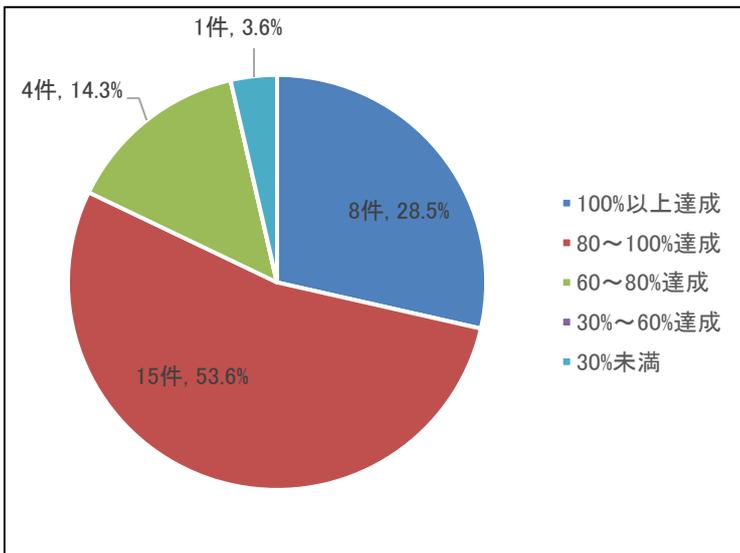
2. 専門家派遣事業

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 33 名の専門家を派遣したが、5 名は年度を越えての派遣であり未だ帰国していないため、28 件を対象とした。

(1) 専門家による評価

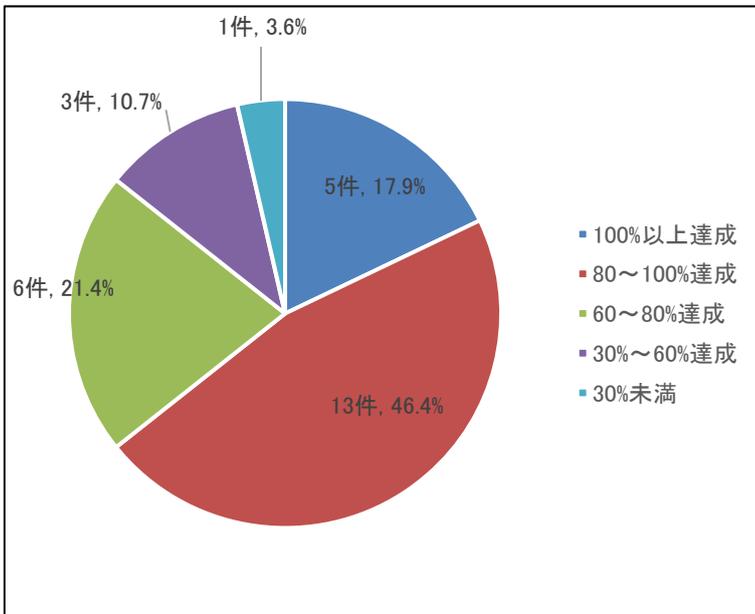
派遣前に設定した技術向上目標の達成度について、80%以上を達成した専門家は 8 割強を占めた。達成度が 30% 未満と回答した 1 件は 5 か月の指導を予定して渡航したにも関わらず、新型コロナウイルスの影響により指導期間が 1.5 ヶ月と大幅に短縮されたため、技術向上目標を達成できなかった。

【図 3-13】技術向上目標達成度 n=28



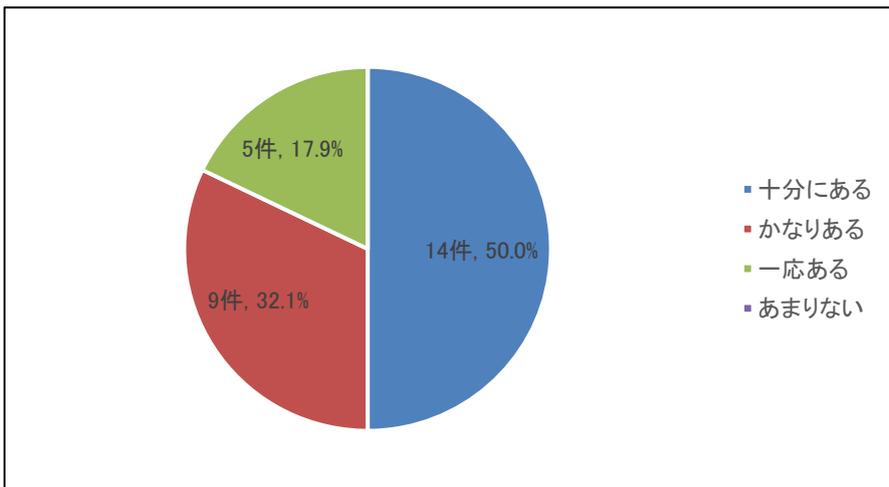
人材育成目標の達成度について約 8 割以上の専門家が 60%以上を達成した。達成度が 30%未満と回答した 1 件は 5 か月の指導を予定して渡航したにも関わらず、新型コロナウイルスの影響により指導期間が 1.5 ヶ月と大幅に短縮されたため、技術向上目標を達成できなかった。30%~60%の達成度と回答した 2 件は、「指導対象者の技術レベルは目標を達成したが、人材育成目標として掲げた管理者層を増やす目標については指導期間が限られており、部分的な達成に留まった」等の報告があった。それ以外の案件に関しては人材育成は概ね順調に実施できたことがうかがえる。

【図 3-14】人材育成の目標達成度 n=28



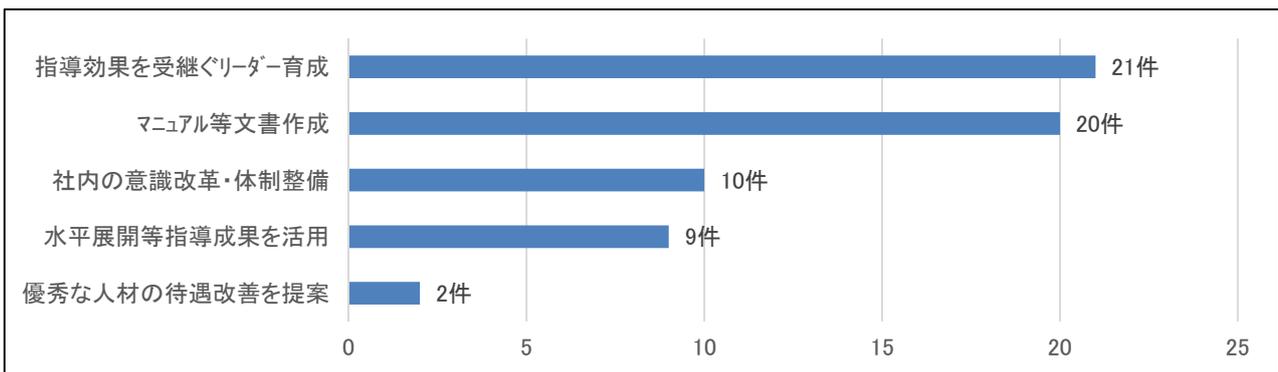
専門家の指導内容が指導先企業に定着することは、本事業において重要な目標である。専門家に対して、指導先企業において今回の指導内容が定着・発展する可能性を質問したところすべての専門家が「十分に可能性がある」「かなり可能性がある」「一応可能性がある」のいずれかを選択しており、「あまりない」「ない」と回答した専門家はいなかった。専門家派遣により指導内容の定着・発展の素地がつけられていると考える。

【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=28



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」が最も多く、続いて「マニュアル等文書作成」となった。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。

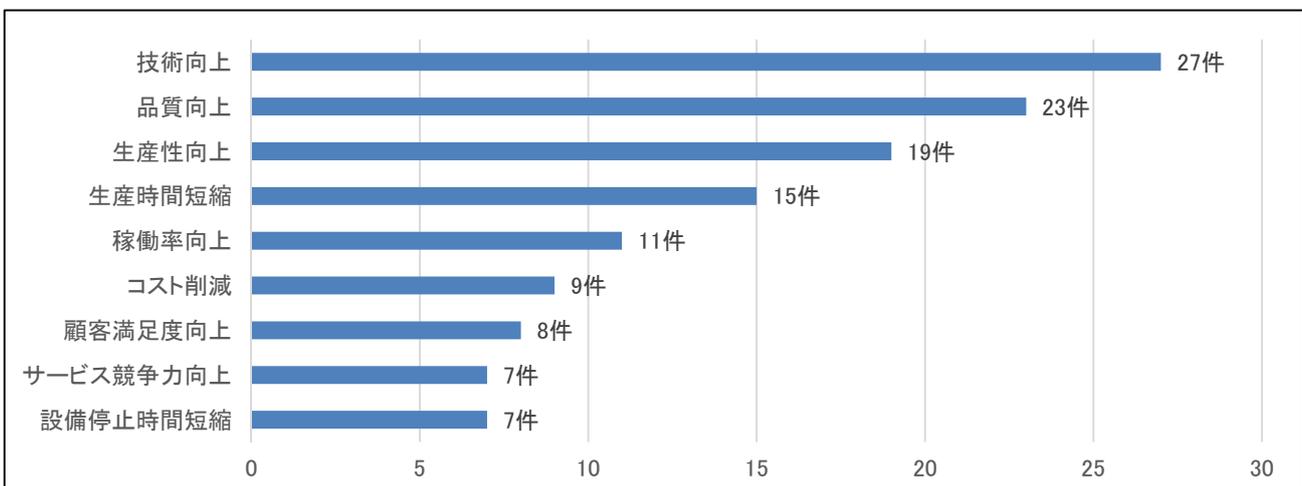
【図 3-16】指導内容を定着させるためにとった対策 n=28(複数回答可)



(2) 指導先企業による評価

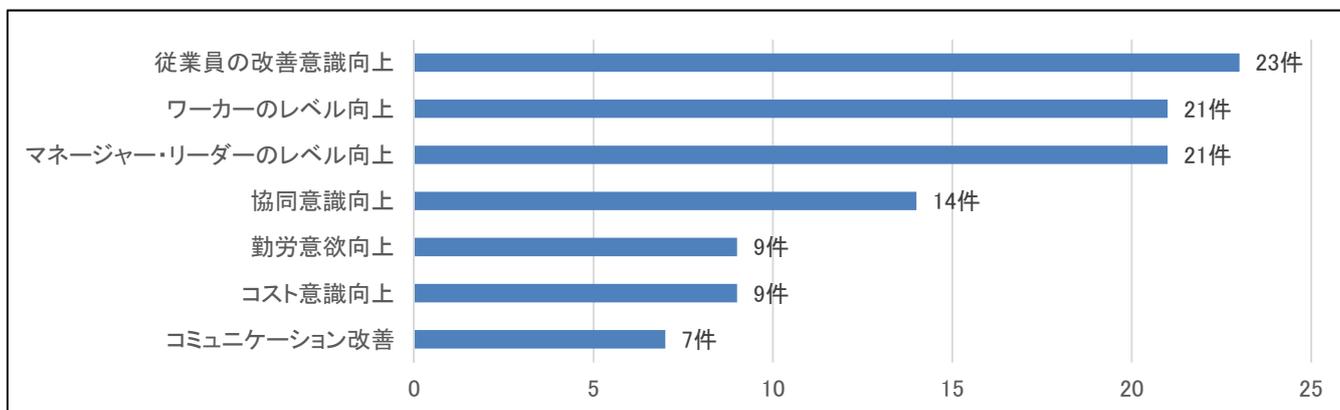
指導先企業の評価において経営上の効果について尋ねたところ、下図のとおり「技術向上」「品質向上」「生産性向上」の順に高い回答を得た。専門家の指導が指導先企業の経営上の効果に貢献していることがうかがえる。

【図 3-17】指導先企業にとって経営上の効果 n=28(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「従業員の改善意識向上」との回答が最も多く、「ワーカーのレベル向上」「マネージャー・リーダーのレベル向上」が続いた。複数回答可能なため、「協同意識向上」「勤労意欲向上」「コスト意識向上」「コミュニケーション改善」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。

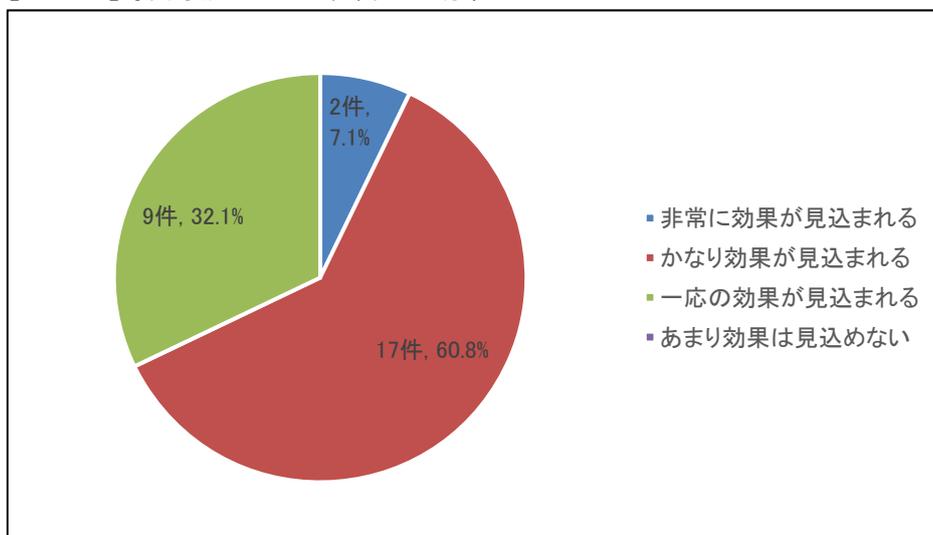
【図 3-18】指導による指導先企業従業員の変化 n=28(複数回答可)



(3) 派遣元企業による評価

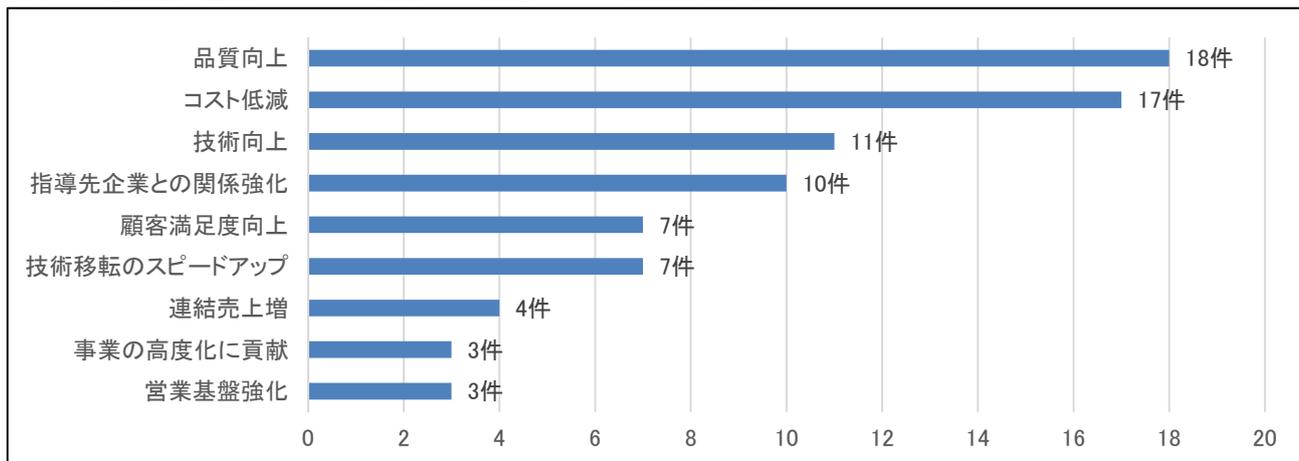
専門家派遣による、派遣元企業にとっての経営上の効果について、全社において「効果が見込まれる」と回答しており、派遣元企業の専門家指導に対する期待が大きいことがうかがえる。

【図 3-19】専門家派遣による経営上の効果 n=28



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」「技術向上」「顧客満足度向上」にもつながっていると評価された。

【図 3-20】派遣元企業にとっての経営上の効果 n=28(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、所属部署に与えた影響を「研修・指導の成果(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「現地側企業への寄与(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「日本側企業への寄与(インパクト指標)」とそれぞれ位置づけている。

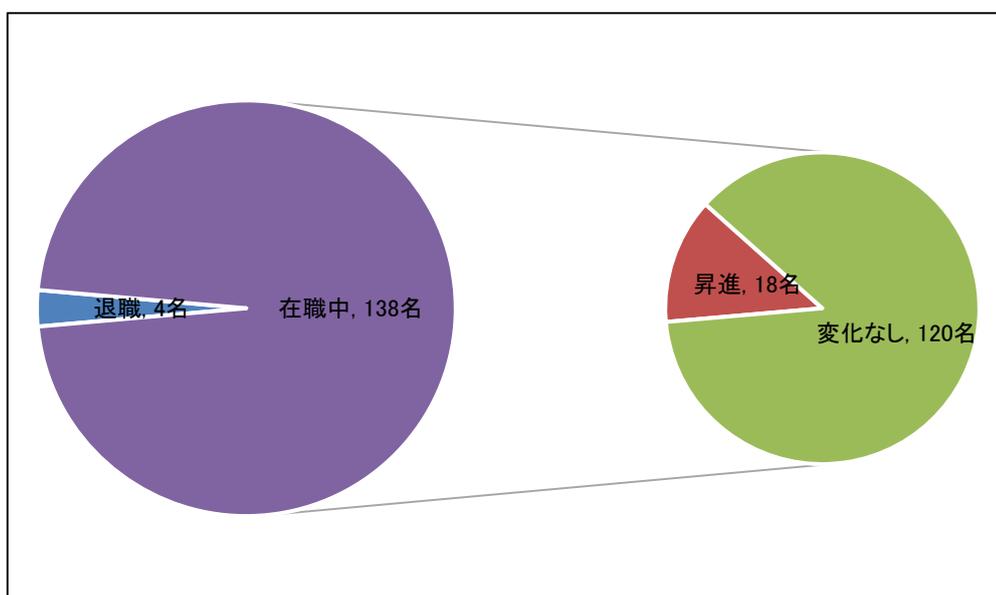
1. 研修事業、専門家派遣事業

研修事業、専門家派遣事業実施による波及効果について、2019年12月末時点までに研修、専門家派遣を終了した日本側企業93社に対しアンケート調査を行い、56社57件の回答が得られた。(回収率60%)

(1) 研修・指導の成果(アウトプット指標)

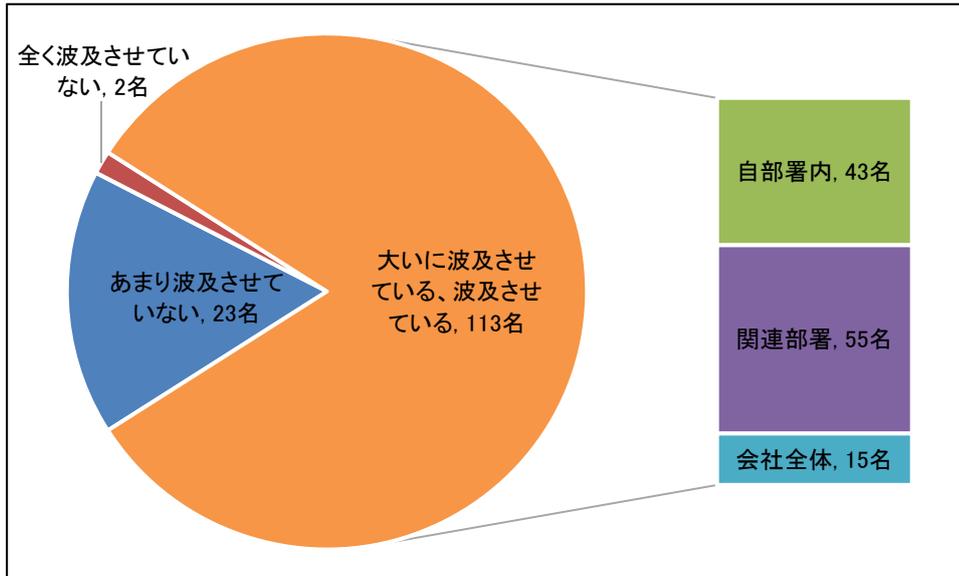
下図の通り、回答のあった研修生は4名を除いて帰国後も現地企業に定着しており、その内18名は帰国後すぐにもかかわらず昇進もしている。

【図4-1】研修生は定着しているか、昇進しているか n=142



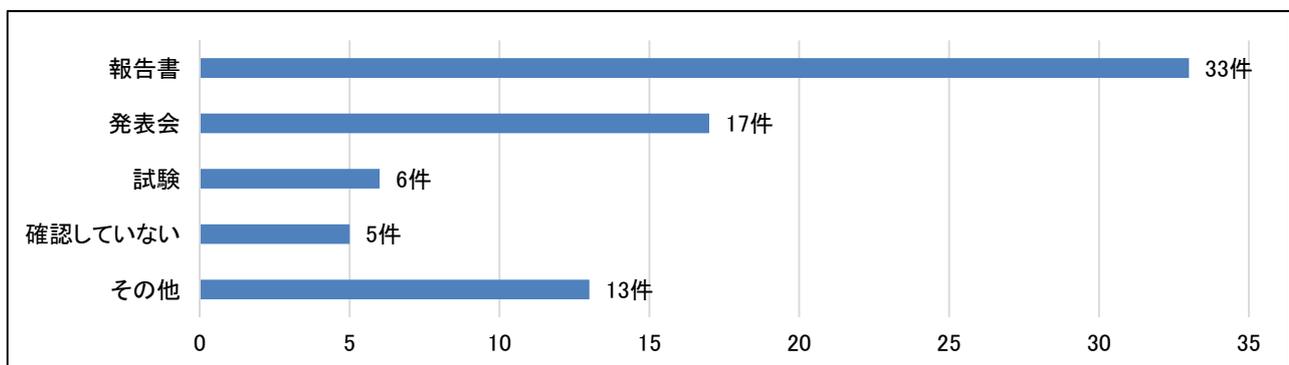
また、下図の通り、アンケート実施(2019年12月)時点で研修終了直後か未終了の研修生を除き、ほぼ全ての研修生が日本で学んだ技術・知識を、何らかの形で帰国後に現地企業で波及させている。その波及の効果範囲も、下図で確認できるように、自部署内のみに留まらず関連部署や会社全体にまで及んでいるとの回答が70件(約62%)あった。

【図 4-2】習得した知識・技術の波及度合い n=138



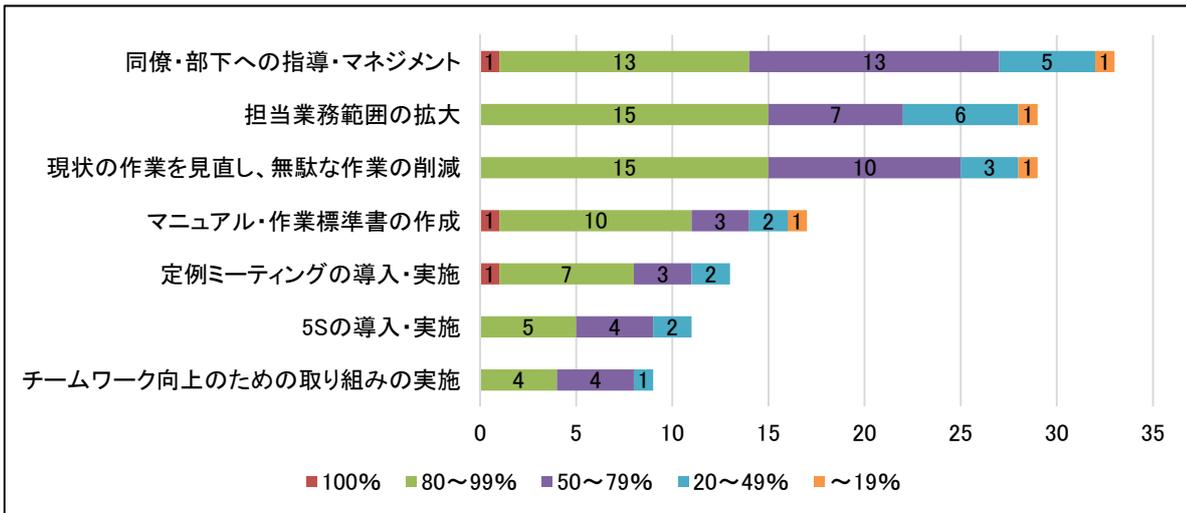
その多くは下図の通り、報告会や発表会、作業標準書等の作成といった形で行われており、知識、技術の移転は概ね順調に進んでいると思われる。その他の確認方法としては、実務で確認する、面談の実施がおよそ半数ずつであった。確認していない5社に関しては、終了後間もないために成果を確認できていない、新工場立ち上げを想定した研修を実施したが工場立ち上げが遅れているなどの理由が挙げられた。

【図 4-3】目標達成度の確認方法 n=57(複数回答可)



技術の実践方法と実践度合いについては下図のとおりである。全ての企業でいずれかの方法で習得した技術の移転を行っている。回答数上位3項目(部下への指導、業務範囲拡大、作業見直し)においては技術移転度合いが80%を超える企業が77%となっており、即時性のある実践方法で業務に取り組むことで技術移転が進みつつある。今後更に技術移転が進むことが期待できる。

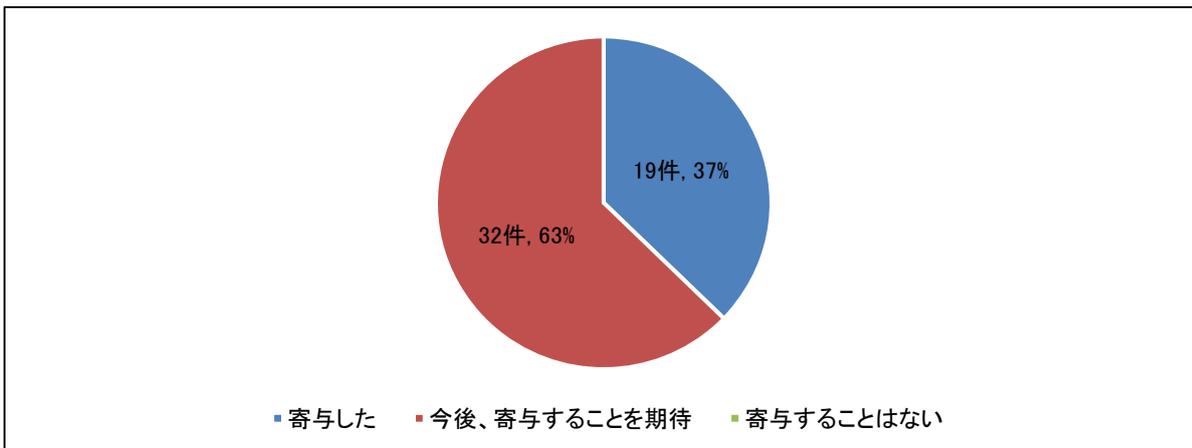
【図 4-4】技術の実践方法と実践度合い n=57(複数回答可)



(2) 現地側企業への寄与(アウトカム指標)

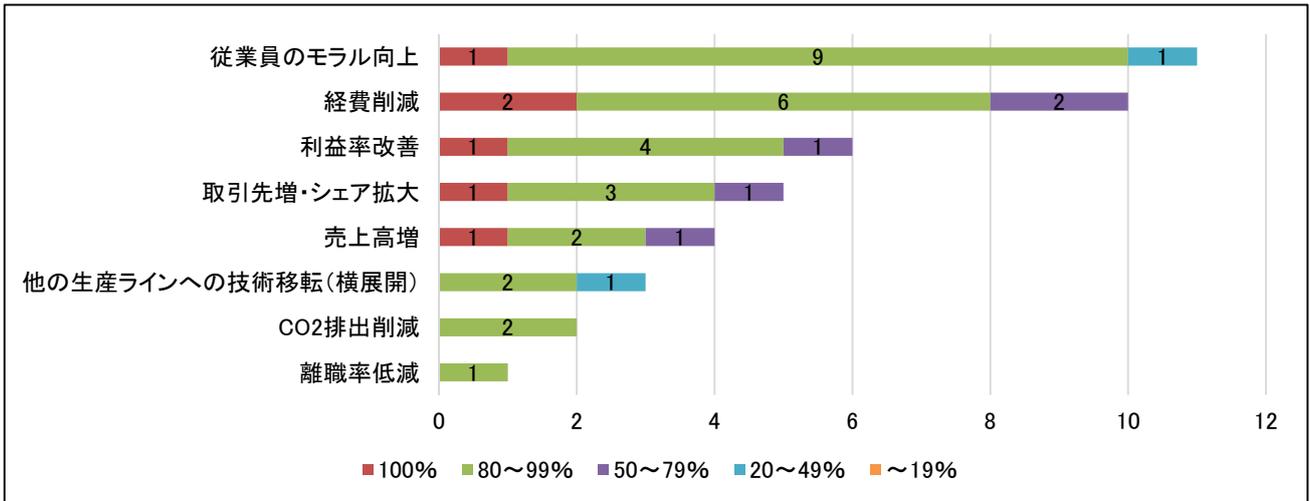
研修生が日本で習得した技術の波及効果については前述の通りだが、どの程度現地企業に寄与したかについては下図のとおりである。研修の実施後間もない、もしくは実施中であるため、既に寄与している企業は 19 件(37%)に留まった。今後の寄与が期待される。

【図 4-5】現地側企業への寄与 n=51



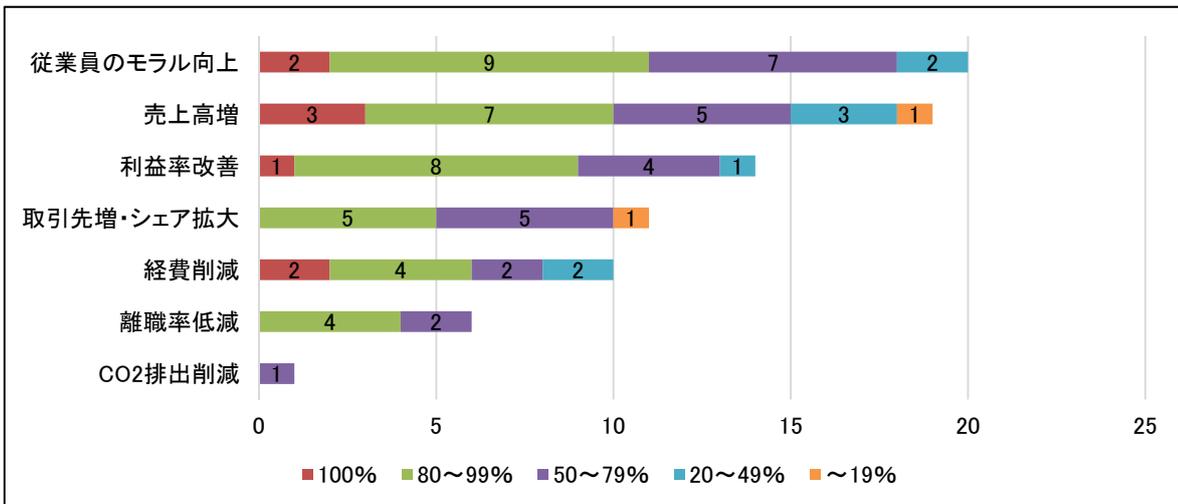
現地企業で寄与した項目については下図の通りである。帰国した直後であっても、モラルが向上しており、研修生が日本での研修を通じて日本人の規律やチームワークを肌で感じたことで、帰国した研修生は日系企業に勤務する者のロールモデルとなり、現地従業員に良い影響を与えていることも読み取れる。逆に離職率の低減についてはまだ効果が出ている企業は少ない。また半数以上が経費削減効果を挙げており、売上高増やシェア拡大よりも早い段階から研修効果が発現することがわかった。

【図 4-6】現地企業へ寄与した項目とそれらに対する AOTS 制度の寄与度 n=19(複数回答可)



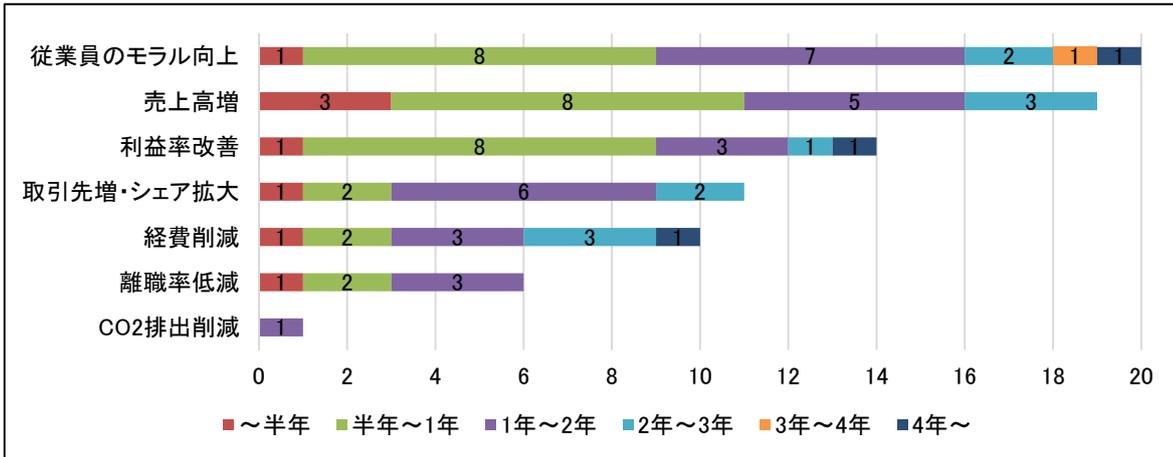
今後現地企業へ寄与することが期待されている項目は下図の通りである。上述の通り、既に寄与した項目ではポイントの高かった経費削減に対する期待を超えて、売上高増に研修効果が寄与することが強く求められていることが鮮明である。各企業では、AOTS 制度を活用して育成した現地人材の所属部署に寄与した影響が、現地企業の売上高増や利益率改善といった経営指標に寄与することを期待していることが明らかとなった。

【図 4-7】現地企業で寄与を期待される項目とそれらに対する AOTS 制度の寄与度 n=32(複数回答可)



上図の各項目における、経営上の効果の発現までの期間は下図の通りである。売上高増や利益率改善といった指標に関しては半年から 1 年で効果が発現されることが期待されている一方で、外的要因にも影響を受ける取引先増やシェア拡大といった指標については 2 年程度での効果の発現が期待されていることがわかる。

【図 4-8】現地側企業へ寄与すると期待される項目とそれらの発現までに要する期間 n=32(複数回答可)



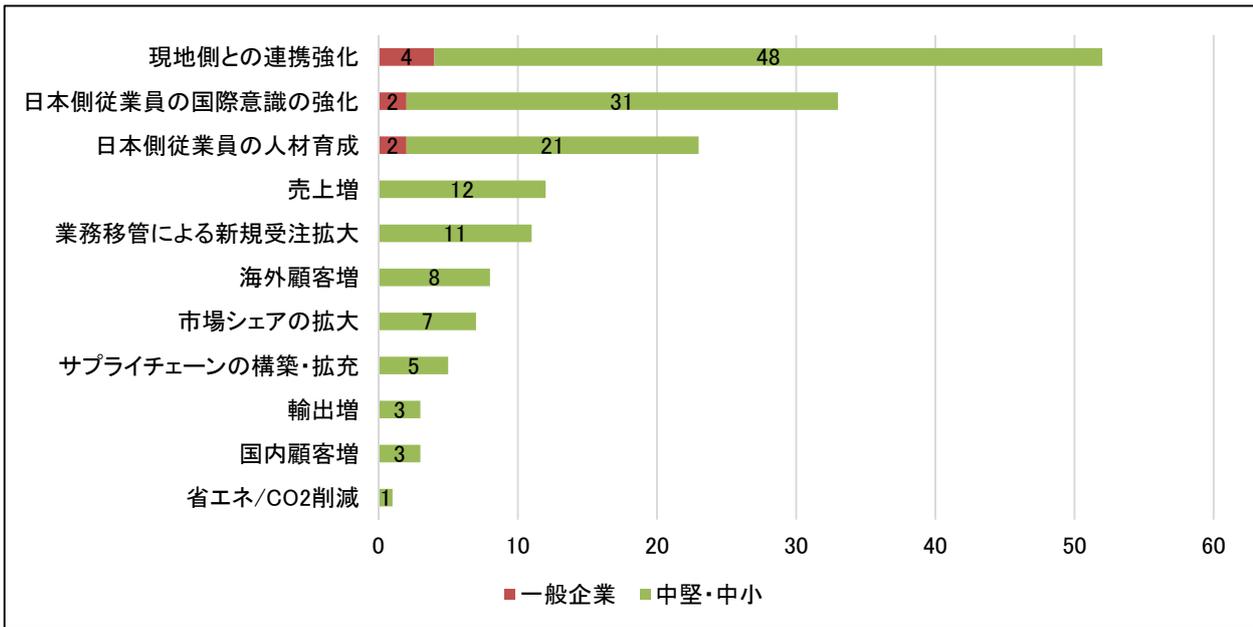
(3) 日本側企業への寄与(インパクト指標)

これまで現地企業における研修の効果を取り上げたが、ここでは AOTS 制度を活用して育成した現地人材が現地企業で寄与した結果、受入企業(日本側)が享受した効果について述べる。下図の通り、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や、それに伴うシェア拡大などは件数が相対的に少ない。前項の現地側企業への寄与(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。研修生が習得した技術等を自部署に展開することで発現した効果が現地側企業全体に波及するのに要する期間が1~2年程度であることから、日本側企業に研修の効果が発現するのは現地側企業に効果が発現する以降になると推察される。後述する2015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。

下図の中でも特に顕著なものについて下記のようなコメントがあった。回答の上位を占める「現地側との連携強化」や「日本側従業員の国際意識の強化」「日本側従業員の人材育成」に関するものから、「売上高増」「業務移管による新規受注拡大」「海外顧客像」等、多岐に亘るコメントが寄せられた。

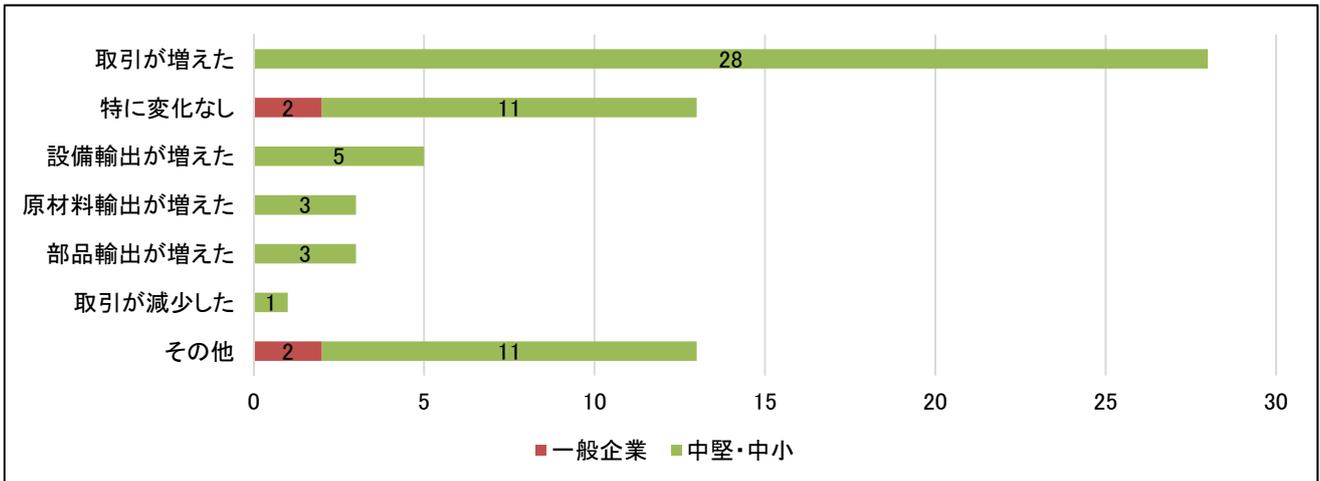
- ・実際にFACE TO FACEで指導したことにより、品質上の問題の確認や新たな業務のマニュアル作りがスムーズになった。
- ・特に現地側との連携強化という点では、日本側と現地側でのコミュニケーションが深まり、管理者を介さずに連絡等を行うことが出来るようになったため、諸問題解決が早くなった。
- ・日本式の技術、習慣を見につけ社内展開することにより品質向上され、対顧客に対しての大きなPRとなっている。
- ・日本側での国際意識の強化として外国人研修生に対する制度の知識習得や、異文化人材との接し方や配慮であったり、コミュニケーション力の強化が図られた。
- ・現地法人の従業員のレベル、導入した機械設備の内容を具体的に知ることができたこと、人と人との繋がりも構築することができたことから、現地法人の課題の解決を本社が助けていく素地ができたことと捉えている。
- ・専門家派遣により国内顧客に対し、現地の生産・品質面で日本と同等レベルのモノづくりができる事をアピールし今後国内外での販売増に期待が持てる。

【図 4-9】日本側企業の業績へ寄与したと考えられる項目 n=66(複数回答可)



また、下図の通り、研修による効果として受入企業と現地企業との取引が増えたと回答した企業は半数近くにのぼっており、現地側企業で新規性の高い技術が導入されたことが取引関係に直接的に寄与したことが読み取れる。一方で、それに続くのは特に変化なしである。人材育成効果が現れるまでには、まだ時間がかかる企業も多いことがうかがえる。

【図 4-10】AOTS 制度の利用が日本側企業と現地側企業との関係に与えると考えられる変化 n=66(複数回答可)



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、受入企業が研修を終了した時点で研修生別に回答を依頼している。

技術研修は2020年3月末までに研修を終了した計328名のうち265名からアンケートの回答があり、このうち有効回答となった257名分(有効回答率78%)、管理研修は2020年3月末までに研修を終了した363名のうち有効回答のあった295名分(回収率81%)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 制度を利用せずに貴社単独負担で同様に研修を実施した場合の企業負担費用(直接、間接、機会費用(職場を不在にする機会費用))のおおよその金額を記入ください。

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、本研修によって得られる経済効果は、おおよそ何倍にあたりますか。研修終了後5年間までの経済効果を目処として、該当する項目を選択してください。

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。

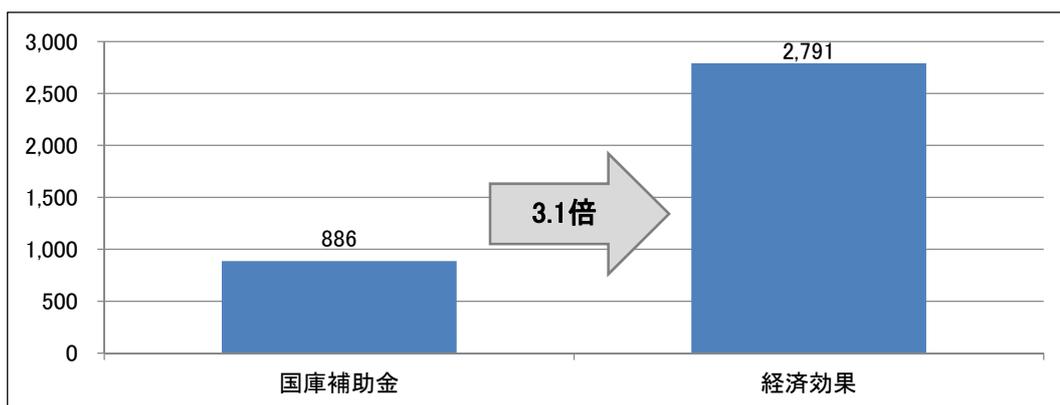
また、対国庫補助金額での事業全体の効率性を測るため、平均値に予定研修生数を掛け合わせ受入研修全体での経済効果額とした。算出結果は、下表の通りである。経済効果は、研修生一人当たりの費用対効果では、技術研修が1.92倍、管理研修では2.77倍であった。また、対国庫補助金額(受入研修分、執行実績額)比の効果総額では技術研修、管理研修合わせて3.1倍となった。この数字は受入企業の推定値ではあるが、費用対効果は十分に見込める結果となった。

【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)	④2019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)	⑥2019年度 国庫補助金 (受入研修分)	⑦経済効果 対補助金比 (⑤'/⑥)
273万円 (技術研修)	1.92倍 (技術研修)	525万円 (技術研修)	403名 (技術研修)	2,115百万円 (技術研修)	2,791百万円	886百万円	3.1倍
67万円 (管理研修)	2.77倍 (管理研修)	186万円 (管理研修)	363名 (管理研修)	676百万円 (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、2019年12月末まで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、10社(10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。

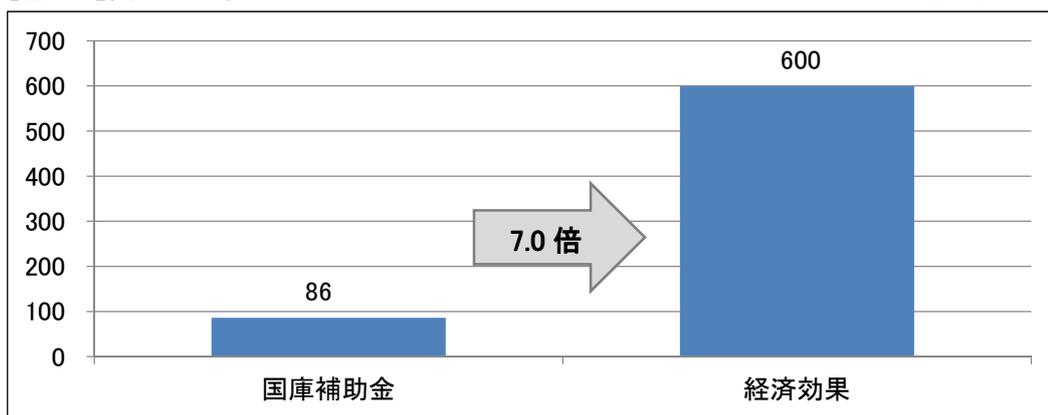
また、対国庫補助金額での事業全体の効率性を測るため、平均値に2019年度の派遣予定人月数を掛け合わせ専門家派遣全体での経済効果額とした。算出結果は、下図の通りである。派遣指導の金額効果は一人月あたりの費用対効果で平均2.92倍、対国庫補助金額(専門家派遣分、執行実績額)比の効果総額は7.0倍となった。この数字は派遣元企業の推定値であるが、費用対効果は十分に見込める結果となった。

【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)	④2019 人月合計	⑤経済効果 金額合計 (③×④)	⑥2019年度 国庫補助金	⑦経済効果 対補助金比 (⑤/⑥)
149万円	2.92倍	435万円	138人月	600百万円	86百万円	7.0倍

【図 5-4】費用対効果

(単位:百万円)



(参考)

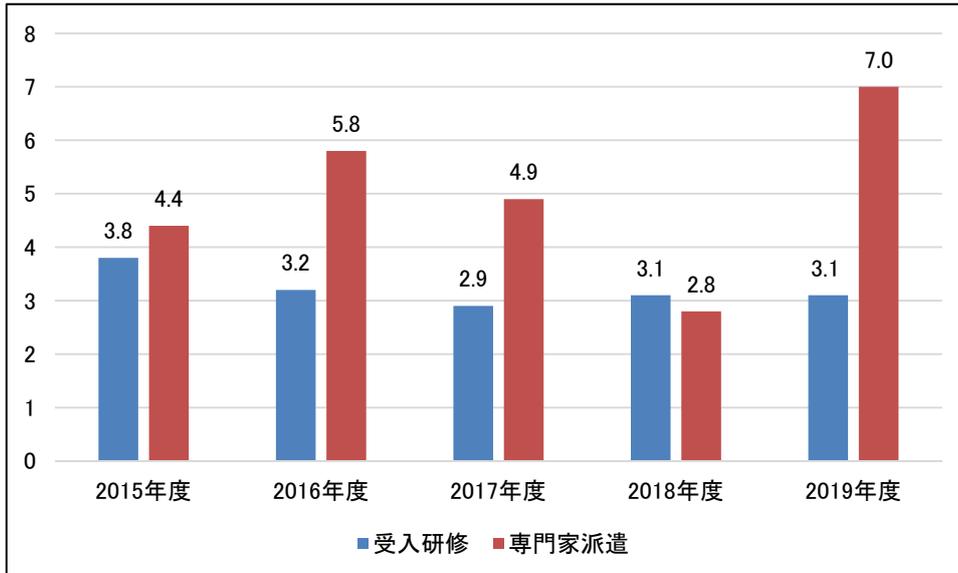
2019年度の経済効果の試算は上記の通りだが、過去5年間に亘り本事業の評価の中で同様の方法で経済効果を試算している。費用対効果の変遷は下表及び下図の通りとなる。

【表 5-5】 費用対効果の推移(費用対効果=経済効果試算額/国庫補助金)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
受入研修	3.8倍	3.2倍	2.9倍	3.1倍	3.1倍
専門家派遣	4.4倍	5.8倍	4.9倍	2.8倍	7.0倍

【図 5-6】費用対効果の推移

(単位:倍)



年度によって対象分野が異なることがあるため5年間の試算における前提条件は全く同じとはいえないものの、総じて受入研修事業及び専門家派遣事業の経済効果試算額は毎年度の国庫補助金を上回るものとなっている。費用対効果の倍率の推移は、前述の通り年度により対象分野が異なることがあったとしても同じような傾向が見られることから試算の方法に一定の妥当性が認められるといえる。専門家派遣事業の数値のばらつきは母数が少ないことによるものと考えられる。

第6章 経年評価

第4章では2019年度にAOTS制度を利用した日本側企業及び海外現地側企業に対して実施したアンケートに基づいて論じたが、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、2015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2019年末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、所属部署に与えた影響を「研修・指導の成果（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「現地側企業への寄与（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「日本側企業への寄与（インパクト指標）」とそれぞれ位置づけている。

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、2015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、159社中46社の回答が得られた（回収率29%）

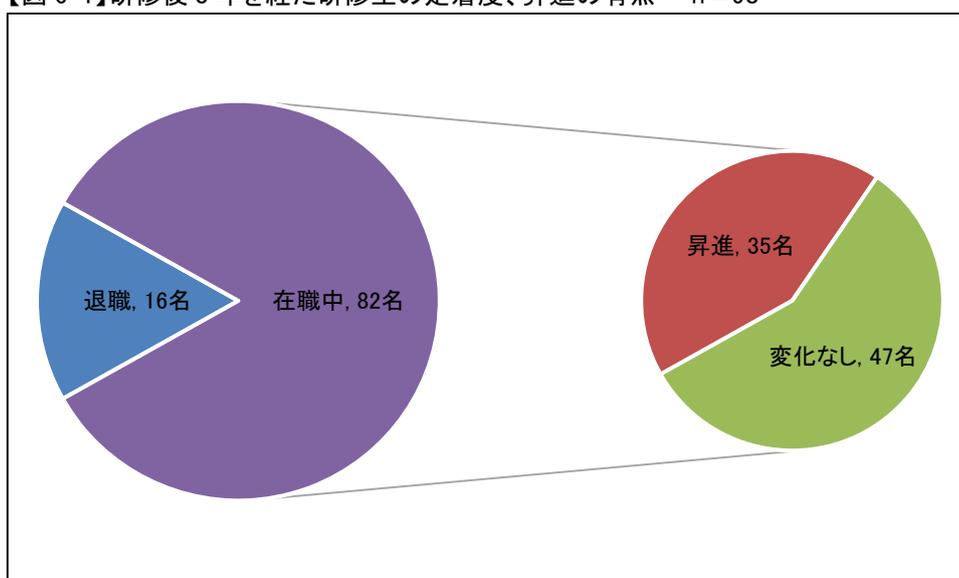
制度ご利用当初の制度利用目的は以下の通りである。（n=41）

新工場・新法人立上げ	新事業、新製品立上げ	新技術導入	その他
9社	7社	12社	13社

（1）研修・指導の成果（アウトプット指標）

2015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、83.6%にあたる82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%¹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、42.6%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=98

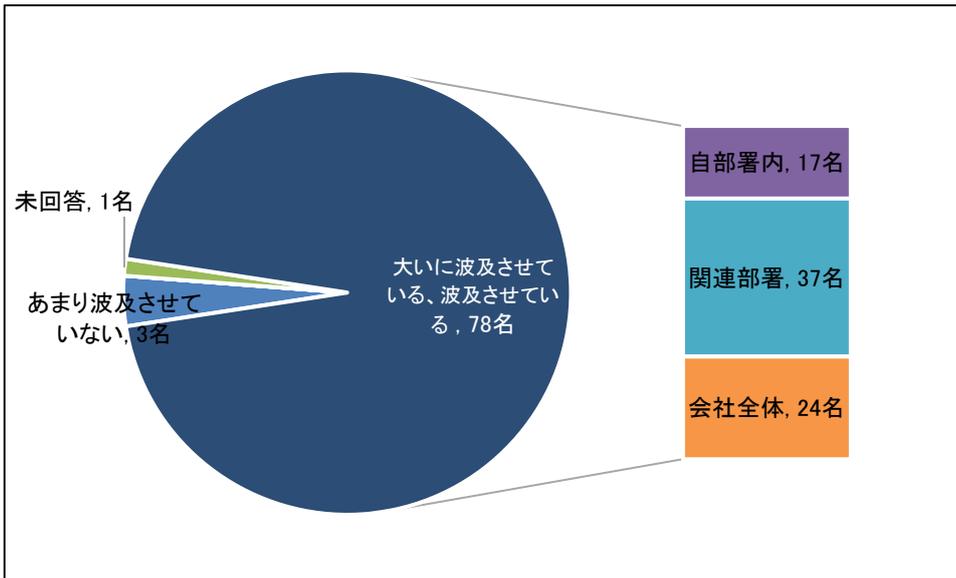


帰国研修生が習得した技術を波及させているかを質問したところ、95%にあたる78名が「大いに波及させている」「波及させている」と回答した。そのうち波及の範囲については、22%が「自部署内」、48%が「関連部署」、30%が「会社全体」と回答している。第4章の【図4-2】では38%が「自部署内」、49%が「関連部署」、13%が「会社全体」と回答しており、3

¹ 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

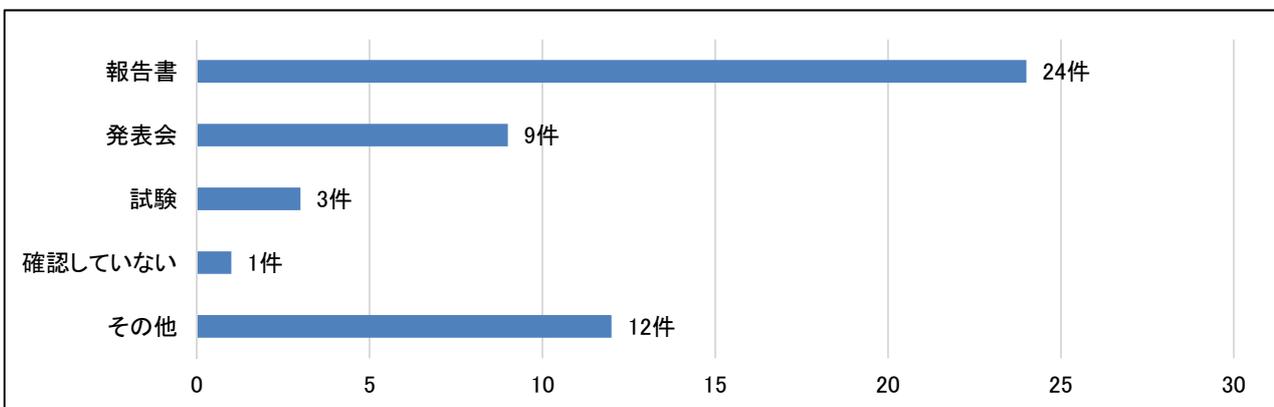
年を経て日本での研修の成果が自部署から会社全体に波及していると言える。

【図 6-2】3年を経た知識、技術の波及度合い n=82



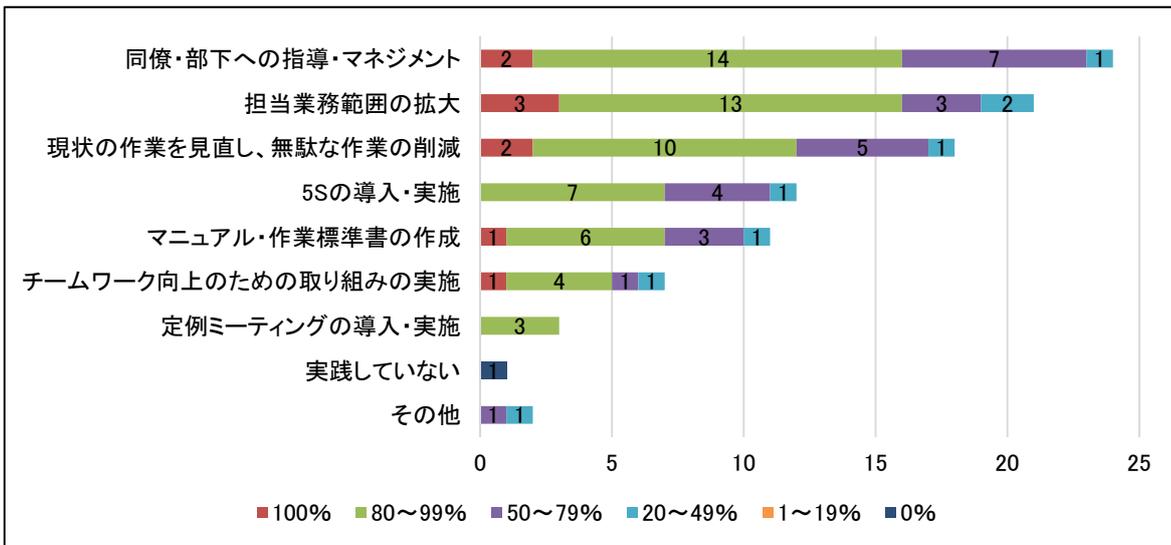
目標達成度の具体的な確認方法としては「報告書」が最も多く選択された。その他、自由記述では「実務の出来栄で確認、働きぶりで確認」等、実務で判断しているケースが多く見受けられた。研修生帰国後も、各社様々な手法で技術や知識の普及が実施されている。確認していないと回答のあった 1 件については確認方法を明確に決めていないとのことだが、実務の中で確認を行っているとのことであった。

【図 6-3】目標達成度の確認方法 n=39(複数回答可)



技術の実践方法と実践度合いについては下図のとおりである。研修生が退職してしまったため実践していないと回答した 1 件を除き全ての企業でいずれかの方法で習得した技術の移転を継続的に行っている。回答数上位 3 項目(部下への指導、業務範囲拡大、作業見直し)においては、第 4 章【図 4-4】において、技術移転度合いが 80%を超える企業が 77%となっていたが、3 年を経て 112%強の事例で技術移転度合いが 80%を超えており、18%程度の事例では移転度合いが 100%に達していることから、確実に技術移転が進捗あるいは完了に近づいていることが分かる。

【図 6-4】3年を経た技術の実践方法と実践度合い n=39(複数回答可)

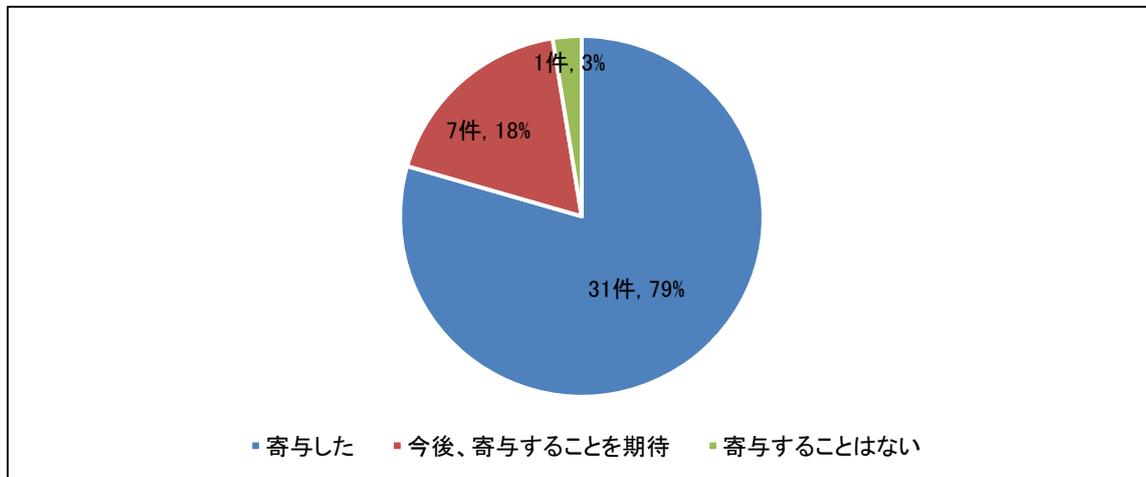


(2) 現地側企業への寄与(アウトカム指標)

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通りだが、ここではそれが現地企業にどのように寄与したかについて述べる。

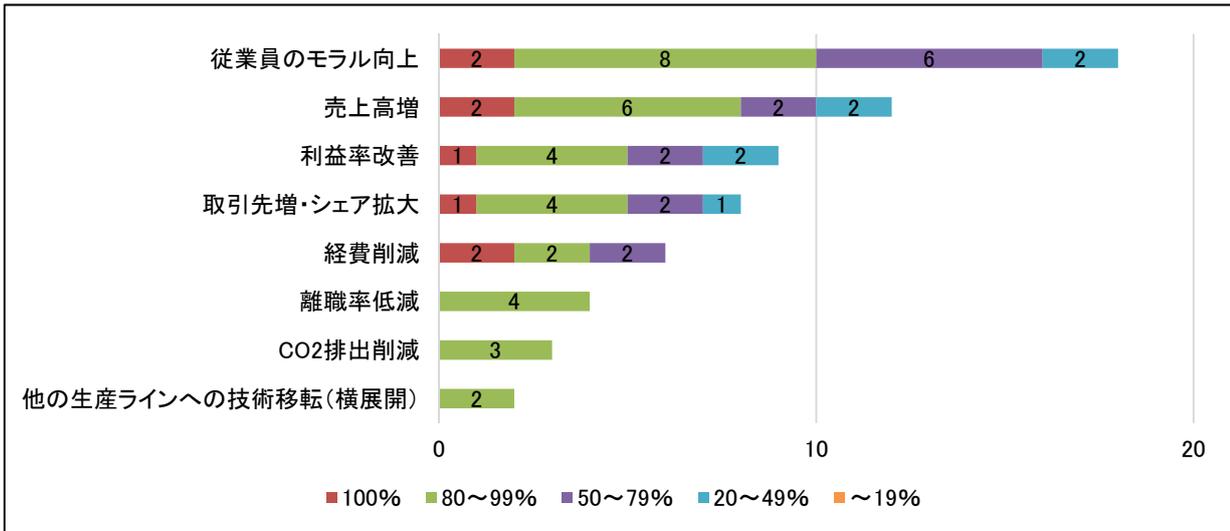
第4章で述べたとおり、現地企業に寄与したとの回答は37%に留まっていたが、3年を経て79%が「寄与した」と回答しており、指導を受けた研修生が着実に現地側企業に寄与していることがわかる。

【図 6-5】3年を経た現地側企業への寄与 n=39



制度利用から3年が経過し、現地企業で寄与した項目のうち「従業員のモラル向上」が引き続き最も高いポイントを得ていることから、指導を受けた研修生達が長期的に現地社員のロールモデルとなって現地企業に寄与し続けていることがわかる。第4章で述べた2019年度制度利用企業に対して行ったアンケートと比較して特筆すべき変化として、「売上高増」に寄与したと回答したのが21.1%から30.8%に増加しており、項目別でも2番目に高いという結果となっていることがあげられる。社内の改善によって比較的早期に効果の発現が可能な「経費削減」だけでなく、品質向上などを通して顧客からの信頼を獲得し、売上高増につながっていると推測される。現地企業で定着した技術が3年を経て経営上の効果も発現しつつあると考えられる。AOTS制度の寄与度については「100%」が8件、「80~99%」が33件、「50~79%」が14件で計55件(141%)であり、AOTS制度の利用を通じて現地社員が習得した技術を所属部署で実践することで、時間を経て所属部署だけでなく現地側企業全体にも寄与しているといえる。

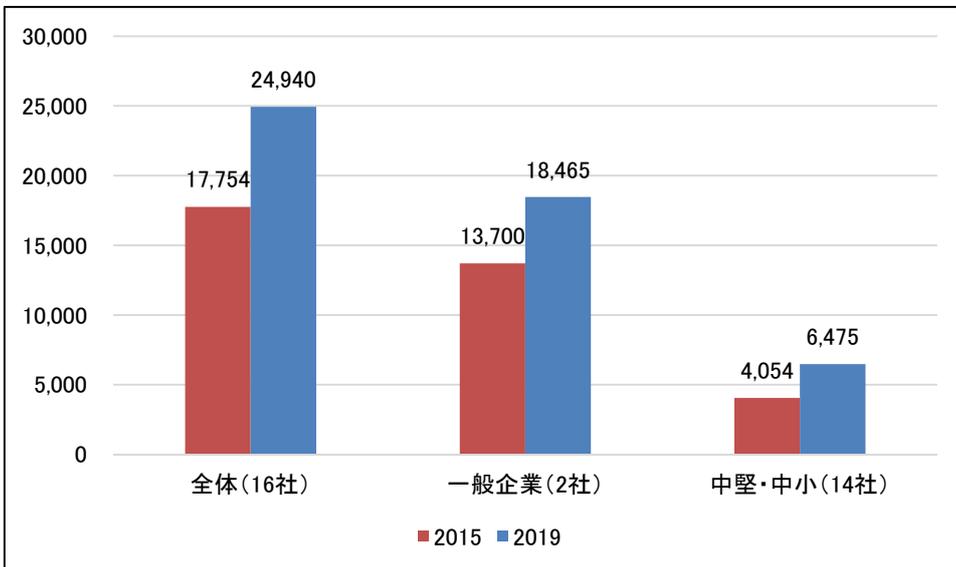
【図 6-6】3 年経て現地側企業で寄与した項目とそれらに対する AOTS 制度の寄与度 n=39(複数回答可)



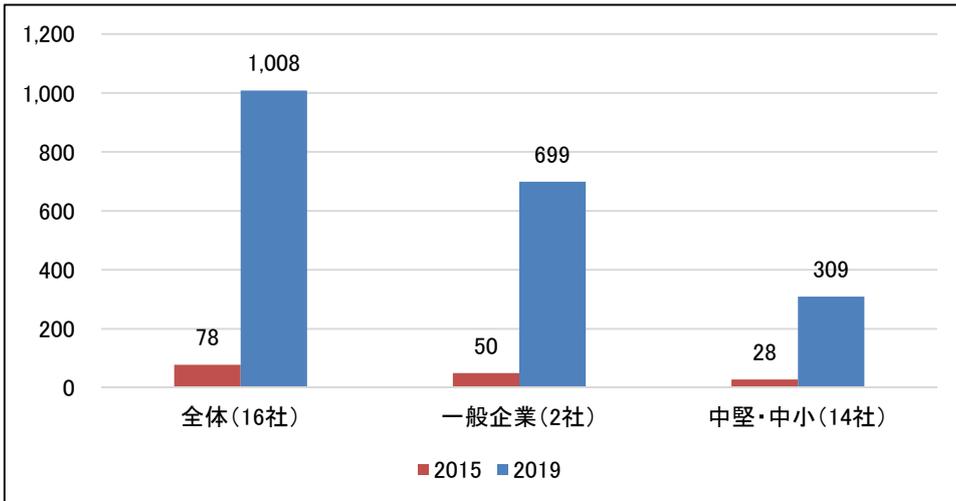
現地企業の経営的指標の変化については下図の通りである。売上高増に寄与したとの回答が増加したことは既述の通りだが、現地側企業の経営指標の変化については下図の通りである。2015 年と 2019 年を比較した場合、売上高では一般企業が 35%、中堅・中小企業が 60%の伸びを示した。純利益においても堅調な伸びを見せている。なお、純利益は一般企業・中堅中小企業のいずれも 10 倍近い伸びを示しているが、これは回答のあった企業数が 16 と少ないため特定の企業の大幅な伸びが全体を押し上げる形となっている。

取引先企業数について 2015 年と 2019 年を比較すると、取引企業数は 2015 年には 609 社、内日系企業が 50.5% だったものが、2019 年には 939 社、内日系企業が 40.8%となった。

【図 6-7】2015 年度と 2019 年度の売上高の比較 n=16 (単位:百万円)

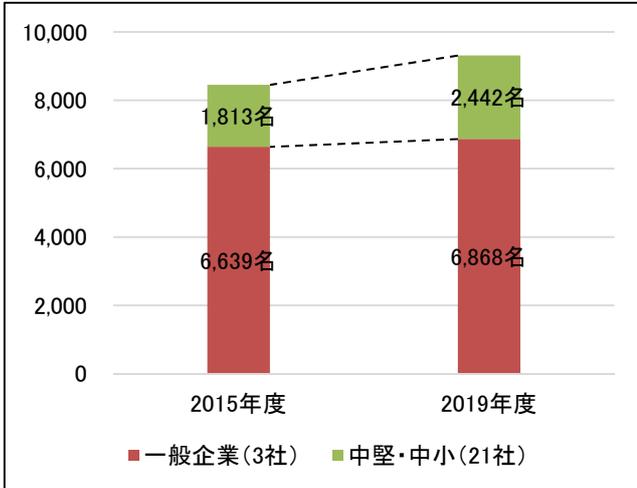


【図 6-8】2015 年度と 2019 年度の現地企業の純利益の比較 n=16 (単位:百万円)



現地従業員数と日本人従業員数の変化については、下図の通りとなった。一般企業においては、現地従業員数が3%増加し、日本人従業員数に増減はなかった。一般企業においては既に最低限の日本人従業員数で現地企業をマネジメントしており、事業規模が拡大しても現地従業員数の増加のみで対応していることがわかる。中堅・中小企業に関しては、現地従業員数は35%増加した一方、日本人従業員数は0.9%減少している。指導を受けた研修生が中心となって現地企業のマネジメントを任せられる人材が育ち、コストのかかる日本人駐在員を減少させることに成功しているものと推測される。

【図 6-9】現地従業員数の変化 n=24 (単位:名)



(3) 日本側企業への寄与(インパクト指標)

ここまでは研修生や指導対象者の変化、現地側企業の経営効果について確認したが、ここからはそういった変化が日本側企業にどのように寄与したかについて述べたい。

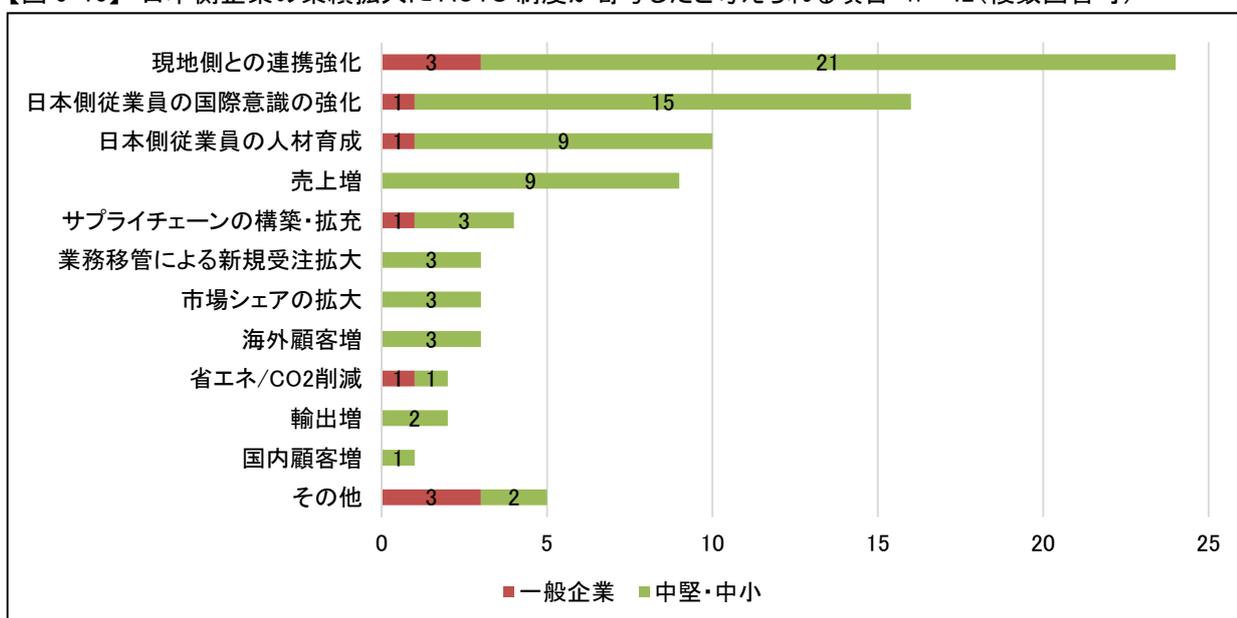
日本側企業の業績拡大にAOTS制度が寄与したと考えられるものを尋ねたところ、「現地側との連携強化」「日本側従業員の国際意識の強化」「日本側従業員の人材育成」の順の回答があった。この傾向は第4章で述べた当年度制度利用企業の回答と一致しており、現地人材が育成されたことで現地側との業務連携がスムーズになった状態が維持されていると言える。しかし売上増につながったと回答した企業も第4章と同順位・割合であり、直接日本側企業の経営指標に寄与するには至っていないことがわかる。日本側企業と現地企業の取引関係の変化については、第4章では「特に変化なし」との回答が2番目に多かったが、3年を経て「部材輸出が増えた」「原材料輸出が増えた」との回答が増えたことから、現地側企業に移転した技術が製品の競争力に繋がり、結果として取引関係の強化につながっていることが推測される。その他と回答した企業に具体的な内容を確認したところ、多くは現地企業の技術力が向上し

たことで発注できる製品の質や量が向上したと回答しており、実質的には「部品輸出が増えた」「原材料輸出が増えた」の項目に加算されるべきであった。

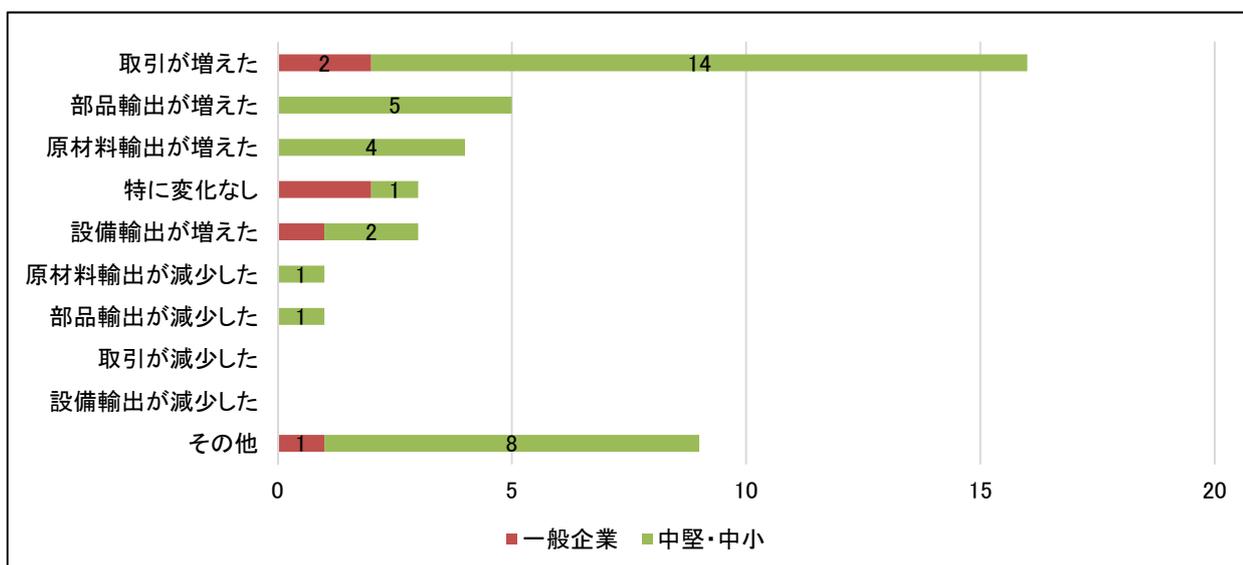
また、下図の中でも特に顕著なものについて詳細を記述してもらったところ、下記のようなコメントがあった。

- ・日本の設計者とのコミュニケーションが取れるようになり設計品質(品質、コスト、納期)が上がった。
- ・システム建築の設計事業の立上げにあたり、現地企業で施工図作成業務が行えるように、AOTS 制度を利用した。日本で研修を行ったことで、製品への理解や作図ルール等の専門技術を、早く、そして確実に高めることができた。帰国後、研修生がチームリーダーとして部署をまとめ、施工図作成業務に対応できるようになり、新規受注を拡大することができた。
- ・日本での研修を通じて日本人社員が、タイ人社員と接することにより生活習慣や考え方の違いに触れ国際的な感覚を意識するようになった。更に、相手の立場に立って指導の仕方を考えるようになり、指導していく中で作業効率や精度の向上について再度検討するようになり技術的にも勉強になった。
- ・日本人スタッフゼロでの生産体制が構築できた。
- ・縫製技術の向上による品質の向上と不良率の低下が実現できた。

【図 6-10】 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項目 n=42(複数回答可)



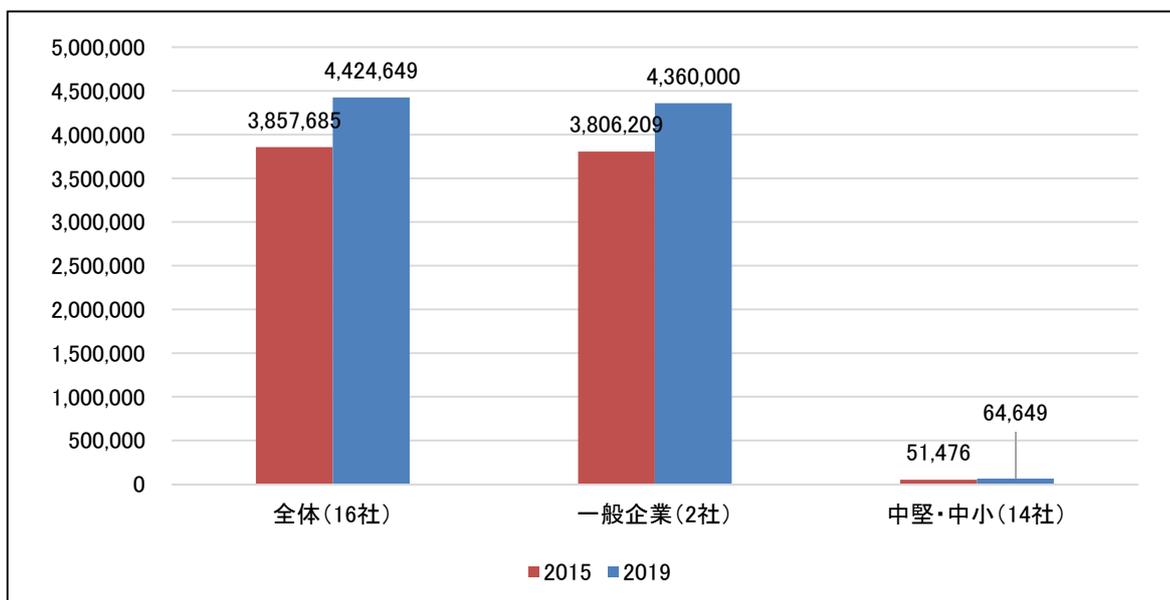
【図 6-11】 日本側企業と現地側企業の取引関係の変化 n=42(複数回答可)



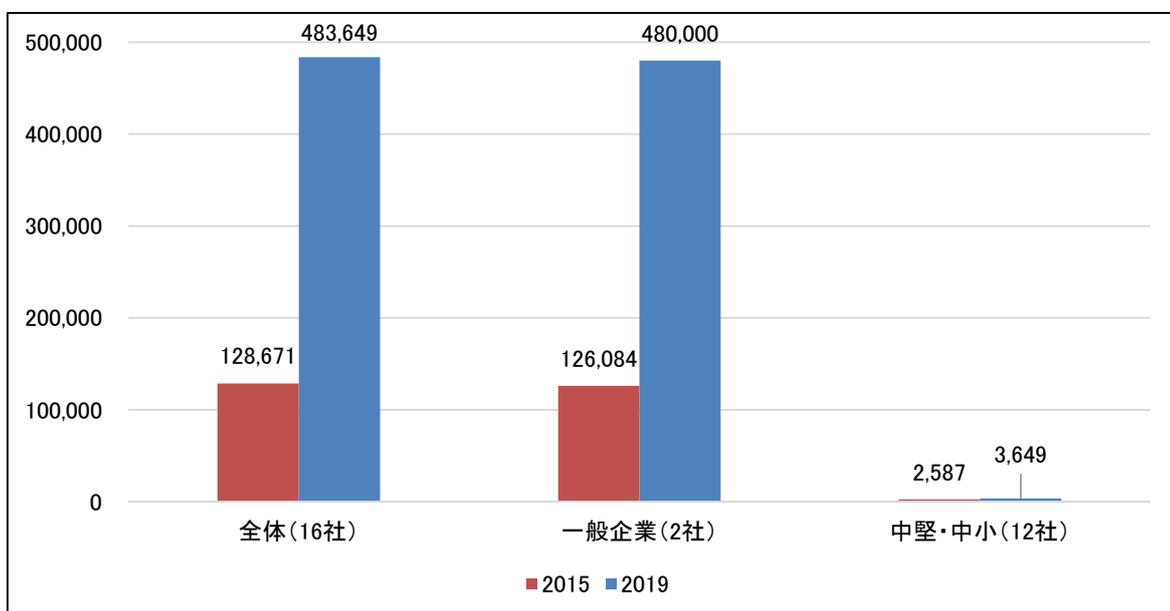
売上高の変化について、2015 年度と 2019 年度を比較したところ、回答のあった 16 社中、87%にあたる 14 社の売上が増加していた。売上高の伸び率に着目すると、一般企業が 14.5%、中堅・中小企業は 25.6%で、中小企業の伸び率が一般企業を上回った。

一方、純利益の変化については、回答のあった 16 社中 81%にあたる 13 社で純利益が増加していた。

【図 6-12】 2015 年度と 2019 年度の日本側企業の売上高の比較 n=16 (単位: 百万円)



【図 6-13】 2015 年度と 2019 年度の日本側企業の純利益の比較 n=16 (単位: 百万円)



(4) 海外現地調査

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。更に、研修・専門家派遣制度利用後に現地側企業でその効果が現れるまでにはある程度時間を要することが推測される。そこで、本年度および 2015 年度に制度利用実績のある以下の案件に絞り、2015 年度の制度利用が現地側企業にどのように寄与しているか確認するため、外部調査員(国士舘大学政経学部准教授)及び AOTS 職員が現地調査を実施した。

訪問国	訪問企業		調査者	調査実施日
	受入研修	専門家派遣		
タイ	－	2社	AOTS 職員	2019/11/26-28
ベトナム	－	2社		
フィリピン	3社	－	外部調査員 AOTS 職員	2020/12/16-20
タイ	2社	1社		
ベトナム	－	4社*	AOTS 職員	2019/12/25-27
ミャンマー	2社	－	AOTS 職員	2020/1/21 2020/2/17

*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	タイ	A社	全額出資先	専門家派遣
2	タイ	B社	全額出資先	専門家派遣
3	ベトナム	C社	業務提携先	専門家派遣
4	ベトナム	D社	全額出資先	専門家派遣
5	フィリピン	E社	全額出資先	受入研修(技術研修)
6	フィリピン	F社	合弁先	受入研修(技術研修)
7	フィリピン	G社	全額出資先	受入研修(技術研修)
8	タイ	H社	全額出資先	受入研修(技術研修)
9	タイ	I社	全額出資先	受入研修(技術研修)
10	タイ	J社	合弁先	専門家派遣
11	ベトナム	K社	全額出資先	専門家派遣
12	ベトナム	L社	合弁先	受入研修(技術研修)/ 専門家派遣
13	ベトナム	M社	業務提携先	専門家派遣
14	ベトナム	N社	全額出資先	専門家派遣
15	ミャンマー	O社	全額出資先	受入研修(技術研修)
16	ミャンマー	P社	合弁先	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。

(5)外部調査員報告

①導入(フィリピン・タイの課題)

フィリピンで3社、タイで3社の計6社を訪問した。6社全てが受入研修制度を利用しており、うちタイの1社では専門家派遣(2015年8~12月の4カ月間)実績も有する。今回、出張し、企業訪問を行ったフィリピンとタイは、日本企業の有望な事業展開国である。国際協力銀行(JBIC)¹によれば、中期的(今後3年程度)有望事業展開国として、タイは第4位、フィリピンは第7位に位置付けられている。

AOTSの最重要課題は、受入研修と専門家派遣を通じて、日本企業が自社の産業技術や経験を海外に移転し、これら国々の発展に寄与していくことである。更に、フィリピン、タイでの事業展開上の課題解決に寄与することも、本事業の重要な指標となり得る。現地進出日系企業、特に製造業が抱える課題上位5項目は下表の通りである。概して、フィリピンでは「現地調達」関連、タイでは「コスト高」関連が各々の課題として指摘されており、また両国で共通する課題は「品質」である。両国で挙げられている課題の背景を説明し、その上で、受入研修と専門家派遣がどのように課題解決に繋がっているのか検討していきたい。

ただし、注意が必要となるのが世界経済の減速である。米国トランプ大統領が2017年に登場し、2018年には中国との間で制裁関税を相互にかけるなど貿易戦争とも言われるまでに緊張関係はエスカレートした。世界二大大国の貿易戦争の煽りを受けて、世界経済には不透明感が漂っている。それら先行き不透明感は、企業の設備投資マインドを冷やし、それらに関係する企業の業績にも陰りが出ている。そのことが、特に自動車産業を中心に産業集積を構築、経済を牽引してきたタイに暗い影を落としている。実際に、2社に1社が「取引先からの発注量の減少」を課題としてあげている。

【表 6-14】フィリピン進出製造企業の課題上位

	課題	シェア
1	原材料・部品の現地調達の難しさ	58.6%
2	品質管理の難しさ	58.6%
3	従業員の賃金上昇	48.6%
4	通関等諸手続きが煩雑	47.1%
5	人材(技術者)の採用難	44.4%

【表 6-15】タイ進出製造企業の課題上位

	課題	シェア
	従業員の賃金上昇	69.6%
	品質管理の難しさ	52.9%
	取引先からの発注量の減少	49.6%
	主要取引先からの値下げ要請	48.7%
	競合相手の台頭(コスト面で競合)	48.4%

(出所)アジア・オセアニア進出日系企業実態調査(2019年11月発表)

②課題の背景

<フィリピン>

在フィリピン日系製造企業の大きな課題は、「原材料・部品の現地調達」と「品質管理」である。もともとフィリピンは、輸出指向型(外貨獲得型)に最も手厚い恩典を付与し、振興してきた。輸出指向型であれば、生産設備や原材料は関税を免除され、また外資100%での進出も可能である。

特に、輸出指向型企业の場合、フィリピン経済区庁(PEZA)の投資優遇を受けて進出する企業が多い。PEZAは外貨獲得型の製造分野、またはIT-BPO(情報技術-ビジネスプロセスアウトソーシング)で最も手厚い優遇措置を提供してきた。その結果、フィリピンへの進出は電子・電気分野が中心である。しかし近年、トヨタ自動車と三菱自動車がフィリピン政府の自動車産業振興支援策「包括的自動車産業振興戦略」(CARS)の認定を受けながら生産を拡大させて

¹ 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」(2019年度調査)

おり、そのことが機械加工などすそ野分野の企業の進出を後押ししている。その結果、現地調達環境は緩やかに改善している。

前出のジェットロ調査によれば、2019年における在フィリピン日系製造企業の平均現地調達率は33.4%であった。2000年代半ばから2010年代半ばまでの約10年間は現地調達率20%台で推移していたことから、改善傾向がみられる。しかし、タイ(同60.8%)、インドネシア(同45.9%)のみならず、また近年、投資先として注目されているベトナム(同36.3%)にも劣後し、依然として在フィリピン日系企業共通の課題である。

品質管理については、約6割近い企業が「品質管理の難しさ」を挙げているが、そのうち「作業員の品質意識が低い」(シェア:67.5%)、「検査要員の人為的ミス(見逃し)が多い」(同45%)は、産業が集積しているタイでも指摘されているが、更に「熟練工の定着が低い」(同42.5%)ことも指摘されている。

AOTSの受入研修・専門家制度は、日本企業による産業技術や経験の移転による経済の底上げに加えて、フィリピンの現地調達や品質に関する問題解決に資することが期待される。

<タイ>

現在、タイの生産年齢人口(15~64歳)は、ほぼピークに達しており、今後、減少に転じる。タイは既に「高齢化社会」に入っているが、2020年には65歳人口が全人口の14%を占める「高齢社会」、25年には同20%で「超高齢化社会」になる見込みである。

タイの失業率は、2011年以降、1%前後の極めて低い水準で推移している。特に製造業の人手不足感は深刻である。これは、タイでは農林水産業等第1次産業の経済的位置付けを大きく上回る形で、労働力が同産業に割かれていることも要因である。2018年におけるタイの産業別GDPでは農林水産業が8.1%を占めるに過ぎないが、就業者は同32.1%を占める。一方、GDPでは26.8%を占める製造業において、就業者は16.5%に留まる。タイで産業間での労働人口移動を促す政策を採るなど抜本的な産業構造改革が行われないう限り、特に製造業の慢性的な労働力不足と賃金上昇の問題解決は困難である。

また2018年以降、米国と中国との貿易戦争を起点とする世界経済の減速は、世界各国にも波及している。特に、タイでこの影響が顕著なのは自動車を中心とする輸送機械器具分野である。2019年のタイの自動車生産台数は前年比7.1%減の201万3,710台であった。自動車産業のすそ野は広く、影響は広範囲に広がっており、前掲表にもある通り、2社に1社が「取引先からの発注量の減少」、「取引先からの値下げ要請」に喘いでいる。

この状況に対し、日系企業は人件費が高い日本人駐在員を減らす方向で対応しようとしている。輸送機械器具62社のうち、今後1年間で日本人駐在員を「増やす」と回答した企業は1社のみ、21社が「減らす」と回答している(残る40社は現状維持)。日本人駐在員の削減が見込まれる中、現地人材への技術移転と現地人材育成が急務である。

タイでは2社に1社が「品質管理の難しさ」を挙げているが、そのうち3分の2は「作業員の品質意識が低い」こと、半分は「検査要員の人為的ミス(見逃し)が多い」と指摘している。所得向上により上位中所得国に位置付けられているタイではあるが、依然として品質意識向上の必要性が指摘されており、AOTSの受入研修・専門家派遣制度は、それら課題解決に有効なツールである。

③研修／専門家派遣制度利用企業における人材の変化

<フィリピン>

フィリピンでは、電子部品包装材料(キャリアテープ)成型、土木・建築他各種プラント設計、精密金属部品製造の3社を訪問した。現地人材の受入研修を通じた人材育成で、これら企業の様々な成果が確認出来た。

日本での研修を受けて習得した技術が、派遣元国のみならず、周辺国にも伝播している事例が確認出来た。電子部品包装材料(キャリアテープ)成型企業の現地人材は、最新式成形機の取り扱いを日本側で学び、同ラインのフィリピン移管に伴って、習得技術を生かし、製造ライン立ち上げに寄与した。これら人材は、日本で習得した技術や円滑な移管が評価され、受入研修後には製造マネージャーに昇格した。以降、製造マネージャーとして研修で得た知識や技術を、スタッフのトレーニングプログラムを通じて他の社員にシェアし、全社的な技術向上に貢献した。更には、マレー

シア工場の新設の際には、同人材はマレーシアでトレーナー役を担い、マレーシア人技術者に技術伝承を図ったという。

日本で習得した技術は、より高い認証取得を通じて顧客開拓にも活かされた。従来、ISO14001 を取得していたが、技術向上に伴い、より難易度が高い TS16949 を取得、その高い技術力を武器に新たに自動車分野に参入、更にはその技術が評価され、新たな顧客としてドイツ系企業も開拓できたことが報告された。

日本での研修が、現地法人の「総合力の強化」に役立っている事例も確認出来た。土木・建築他各種プラント設計企業は、システム建築の施工図面の設計技術、建築構造設計及び構造計算のスキルをフィリピン人人材に習得させ、これら同業務の日本からフィリピンへの移転を推進していた。少子高齢化で業務自体は減少傾向にある日本に対し、フィリピンは今後も人口拡大が見込まれ、またドゥテルテ政権は「Build-Build-Build」プログラムとしてインフラ建設を強力に押し進めている。そのため現地では更なる業務拡大が期待出来る。

現地法人代表によれば、フィリピン人社員の日本での研修で 8 割方目標を達成したと評価している。日本での研修で技術を磨いた人材を、リーダーやサブリーダーに引き上げた結果、業務面では納期に対する意識や責任感の向上に加えて、実地研修先が実行していた節電をフィリピン拠点でも自主的・率先的に取り入れるなど、電力コスト削減にも繋がる副次的な効果も生まれた。実地研修先での技術習得に加えて、日本で様々なビジネスシーンを経験、刺激を受けたことが、現地人材の技術を含めた能力の向上、モチベーションに繋がっている。

日本で新たに学んだ設計ソフトなどは、グループ・ミーティングを通じて、自ら率先的に技術を指導・伝達するようになるなど、従来の「学んだ技術は自分のもの」という意識から、リーダー・サブリーダーとして「チーム全体の技術向上」へ意識改革が進んだ。またグループ・ミーティングの際は、チーム全員のスケジュール確認のみならず、納期遵守には現場、工場等設計以外の状況も把握し対応していく必要があるが、リーダー・サブリーダーが全体を俯瞰した活動を自ら率先的に行うようになったことは大きな成果である。

土木・建築他各種プラント設計企業にとって AOTS の受入研修は、期待していた社員の設計能力の向上のみならず、社員の意識向上、リーダーシップ、モチベーションの向上など副次的な効果を生んでおり、その結果が、退職率 1～2%という形でも表れている。

フィリピンでの「原材料・部品の現地調達の高コスト」という課題解決に寄与している典型的な企業は 3 社目の精密金属部品製造企業である。また同社の特徴は、「現地人材＝現地工場」の枠を超えて活躍する人材が登場していることである。精密金属加工分野は、自動車分野に強みがあるタイなどに比較的集積しているが、フィリピンは輸出指向型の電子・電気分野が中心だったこともあり、同分野の企業は皆無に近かった。同社は中国工場での人材確保難から 2011 年にフィリピンに進出を図ったが、同社の強みである金属の切削加工や表面処理は、同国では企業が極端に少なく、渴望されていた分野であった。実際に、進出時から受注が次々と舞い込み、それに応じて事業が次々と拡大した成功例と言えよう。

近年は、同業の進出も始まっており、AOTS 制度利用は、それら新興進出企業と技術面で差別化を図る狙いがある。受入研修後の人材の成長は期待以上であり、2018 年に受入研修を受けた日本向け製品のリーダーは、顧客企業に請われて単独で日本の顧客工場に出向き、対応する役割を担うまでになった。その他にも、現地人材の社内転勤として、プログラマーとして 1 名がフィリピン工場から鹿児島工場に転勤・派遣されている。

<タイ>

タイでは、金属部品用プレス金型、工作機械製造、精密金型製造企業の 3 社を訪問した。金属部品用プレス金型企業は、金型の設計・製作技術の習得に受入研修制度を利用した。同社の取引先は全て日系企業であり、且つほぼ全てが自動車関連製品である。前述の通り、タイの自動車生産は前年比減を余儀なくされ、同社も主要取引先より 4 点の取引が中止されるなど、事業環境が悪化している。

受入研修の結果、金型設計は当初求められていた以上のものが製造出来るようになった。この人材は、受入研修で日本での金型設計技術者の指導から大いに刺激を受けたようで、技術者としての「やりがい」「チャレンジ精神」を学んだという。その結果、現在、同社の金型製造は研修人材をトップに全て現地人材が行うまでになっている。

受入研修で得た知識は、金型設計を担当する部下に直接指導する一方で、より高い水準の金型設計を学べる大学院等の環境を探すなど、自己研鑽により更なる飛躍を目指している。

目標とした技術以外にも習得し、業務・責任面でより重要な役割を担うようになった現地人材もいる。工作機械製造企業は、進出後4年が経過した2018年に黒字化したものの、当初設定した年間生産台数目標の60台には届いていない。現在は全量が自動車産業用工作機械であり、タイ国内向けは約9割であることから、世界経済の不透明感からの設備投資の手控えの影響を直接受けている。

同社は従来、日本工場で技能実習生を受け入れていたが、AOTS受入研修スキームに切り替えている。AOTS受入研修で帰国した人材は、製造のみならず、AOTSでの日本語やビジネス研修を受けたことで、設計部門と自らやり取りを行ったり、客先で納品に立会うなど、業務・責任面でより重要な役割を担うようになっている。

工作機械製造の立ち上げは、日本からの専門家派遣を検討したが、現地人材を日本に派遣したほうがより習熟度が高いとして、以降、受入研修中心で進めている。特に、機械と電気分野について、現地工場では電気系統の技術がなく外注に依存していたが、工作機械の制御機器の段取り、総合組立、制御系全般学習、段取りから試運転・調整までの実践・評価の習得が受入研修での目標とした。現在までに制御盤を組み込んでの配線は社内ですべて出来るようになり、またカスタマイズ設備であっても、図面を見て組付けが可能になるとともに、電気系部署を指導するまでにまで成長している。更に、機械周りの配線や機械操作の技術も覚えるなど、目標以外の技術も習得し、受入研修効果が高いと評価できる。また、日本の工場では報奨金などはないものの、「カイゼン」の意識を培ったという。例えば、必要な設備や道具を自ら考案・制作したり、部品の棚、工具の洗い出し他、作業現場で使い易く且つミスが起きないように率先的にカイゼン活動を行っている。

受入研修と専門家派遣により現地人材が育成され、日本と同等レベルの製品製造が可能になったにもかかわらず、設備投資等需要減少の影響を受け、黒字化出来ていない企業もある。この精密金型製造企業は2013年末に進出した超硬合金製金型製造企業である。自動車がエンジンから電動化にシフトすることは、高精度の金型技術を有する同社の強みが生かせる環境になることが期待される。同社では2015年に4カ月間専門家を受け入れ、生産担当5名に対して金型の放電加工に関する技術指導を行った。また2016～17年にかけて3カ月間、タイ人技術者1名の受入研修を行っている。

前述の同専門家は、派遣以降、現地法人に赴任したものの、家庭の事情で2年足らずで帰国、以降、現地法人に日本人は不在で、社長自らが出張ベース、またはテレビ電話を通じて指示・管理している。また人材不足から、営業はウェブサイトを通じて行っているのみである。

現地法人設立時から残っている人材は、受入研修をした1名のみ。専門家が指導した5名のうち、現在も在籍しているのは受入研修者を含めて2名である。しかしAOTSスキーム利用の結果、総合力は高く、本社と同程度のものはタイ工場生産出来るようになった。専門家派遣と受入研修で、日本のモノづくりを学ばせたこと、全体の仕事の進捗管理等日本水準の業務管理・手法を徹底的に指導してきたことが功を奏しているという。

これら成果を踏まえて、AOTS研修を引き続き利用することを検討しているが、ホテル単価、昼食手当、夕食手当を考慮すると、その負担は当該企業にとっては重いようで、利用を躊躇している。同社社長は、インタビューの際もこれら単価の見直しを求めている。実際、現在も同社は赤字を解消できておらず、AOTS制度利用は黒字化が必須条件と考えている。20年の黒字化は至上命題であり、同社社長は20年に黒字化しなければ「撤退する」とタイ人従業員にも伝え、現地従業員にも覚悟を持っての業務遂行を指示している。

④総合的な評価調査結果

世界経済に不透明感が漂う中、特にタイでは多くの企業が設備投資を見合わせるなど、新たな需要創出の動きは鈍く、コスト削減が急務である。従業員の賃金上昇等のコスト増や業績不振に対し、賃金上昇率を上回る生産性の改善に加え、コスト削減策として原材料調達先・調達内容の見直し、管理費・間接費などの経費節減、人材の現地化などが考えられる。

特にタイでは、コストがかかる日本人駐在員を減らす動きがある。その日本人駐在員の業務を現地人材が担うことになるが、今回の企業訪問・ヒアリングにおいて、AOTS 研修を起点に、それら現地人材が着実に育成されてきていることを確認出来た。

受入研修人材が近い将来、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ることが期待される。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・技能の横展開に後ろ向きな場合もある。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。この観点から、受入研修を行った現地人材は、昇格を機に、リーダーとしての意識を持って、チーム意識を持って取り組んでいることが確認出来た。特に受入研修は、現地人材が「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、一層の「現地化」と「競争力強化」が期待出来る。

また、近年、技能実習制度について、劣悪な労働環境や低賃金での就労、不法就労化する等の問題が噴出しており、日本自体のイメージを悪化させかねない状況にある。それに対し AOTS での受入研修は、日本語研修から始まり、企業での技術・ビジネス商慣習の習得、そして企業内での現場指導など、研修制度が充実しており、日本ファンを確実に増やしている。実際に、受入研修は「親日感情をより高める」と評価する声も数多く聞かれた。

世界経済に不透明感が漂う現在だからこそ、AOTS の受入研修・専門家派遣制度が、更に重要な制度として再評価されている。

⑤まとめ(課題と教訓、提言等)

外部調査員としてフィリピン、タイにおいて主に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の人材育成や同国の産業の底上げに確実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出来、同事業の重要性を改めて感じた。しかし、景気後退局面の中、業績でそれらを測るのは困難な時期にあり、評価指標の設定が難しい。

今回、フィリピン、タイとで計 6 社を訪問した。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。特に日本語に加えて、「日本のビジネス慣行を体系的に学ぶことが出来た」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を学ぶことで、当該企業の更なる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。

また、帰国研修生の多くからは、同研修の内容面での更なる充実を求める声が聞かれた。特に、短期でも「ビジネス E メール」などを学びたいとの声が挙がった。日本人は E メールを多用するが、AOTS の 6 週間コースでは Eメールの書き方、作法などが含まれていない。今後、現地人材の活躍の幅を広げるに際して、経営者と現地人幹部、または現地人材と日本本社との意思疎通不足、またはミスコミュニケーションを回避する上においても、6 週間コースでも同指導を加える方向でカリキュラム見直しも検討すべきであろう。

今回訪問した企業の中で、受入研修から戻ってきた人材は、指導を受けた分野の技術向上に加えて、リーダーシップ意識などでも変化が見られた。その結果、土木・建築他各種プラント設計企業は、「次は自分も」と、受入研修を希望する社員が増えているという。その一方で、受入研修は補助を受けている関係上、研修人数には制約があるが、補助率が下がっても研修人数を増やしたいとするニーズがあることがわかった。企業毎で研修人数に応じて補助率を変えるなど、柔軟な制度運用の検討・導入も一案である。また、手続き面では、参加コースの確定から申請までの期間が短いとの声も寄せられた。

最後に、AOTS 研修受入・専門家派遣事業について、外部調査員はそれら利用企業の声聞き、重要性を理解し、制度の更なる拡充は意味があると考えた。しかし、全体的に感じたのは、本事業の相手国政府の認知不足と連携不足である。中進国になった東南アジア各国政府に、従来と同様、「産業の底上げ」の観点からアピールするのみでは、本事業に対する関心は年々薄くなっていくことが危惧される。それに対し、各国政府が重視している産業政策に呼応する案件を優先的に採用・アピールすることで、経済産業政策としてより相手国政府へ訴えかけるツールとなり、また相手国政府も強い関心を持つことは疑いない。

例えば、タイは 2037 年までに先進国入りを目指し、国家戦略計画(2018～37 年)を策定している。その下に開発のためのビジョン「タイランド 4.0」があり、それを先行的に東部地域で実施するのが東部経済回廊(EEC)である。同地域では、持続的成長のため強化する既存産業(第 1 次 S 字カーブ産業)、更なる発展のため創出を目指す未来産業(第 2 次 S 字カーブ産業)として計 10 の重要産業を指定している。これら 10 の重要産業に資する案件や、東部経済回廊に寄与する案件を積極的に選定、採用すれば、日本政府として、または AOTS として、本事業を相手国政府により高く売り込むことが可能になる。各国の経済成長に伴って、ASEAN での人材育成もより高度な部門にシフトしていくことが推察されるが、AOTS 受入研修・専門家派遣事業を、より相手国政府のニーズに合致する枠を確保し、日本政府や AOTS も、日本の相手国への貢献として強くアピール出来るよう体制を整備するのの一案である。

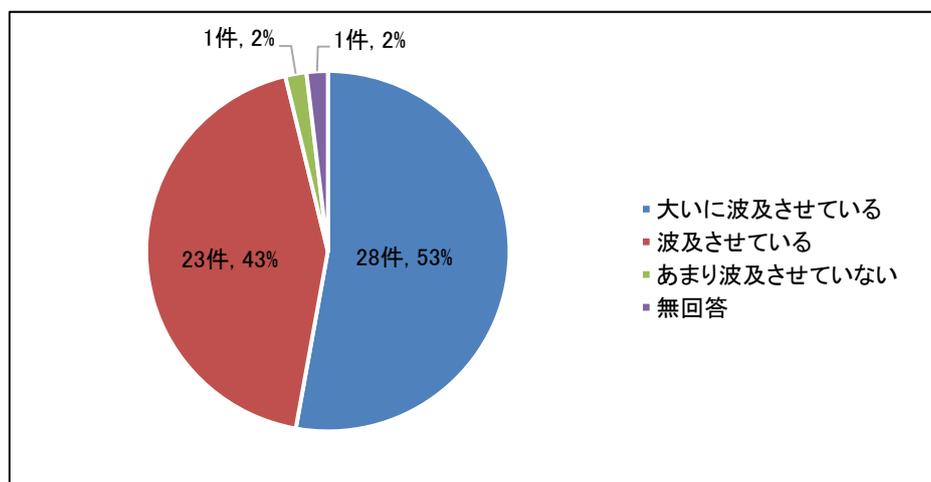
2. 研修事業（管理研修）

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、2015 年度に管理研修に参加した帰国研修生 315 名を対象にアンケート調査を行った。回収率は 16.8%であり、バングラデシュ、ブラジル、カンボジア、エジプト、インドネシア、北マケドニア、マレーシア、メキシコ、ミャンマー、ネパール、パキスタン、パラグアイ、ペルー、フィリピン、スリランカ、スーダン、タイ、ベトナムの合計 53 名より回答を得た。

(1) 研修の成果(アウトプット指標)

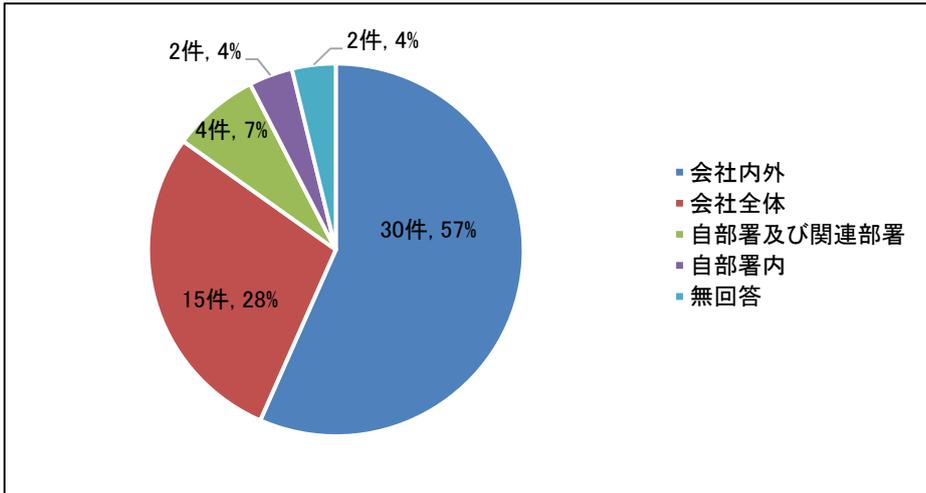
管理研修コース参加中に策定した行動計画の実行について、「大いに波及させている」「波及させている」を合わせると 96%の研修生が学んだことを自分だけのものにせず、積極的に周囲に還元していることがうかがえる。

【図 6-16】 管理研修で習得した技術、知識等を波及させていますか。 n=53



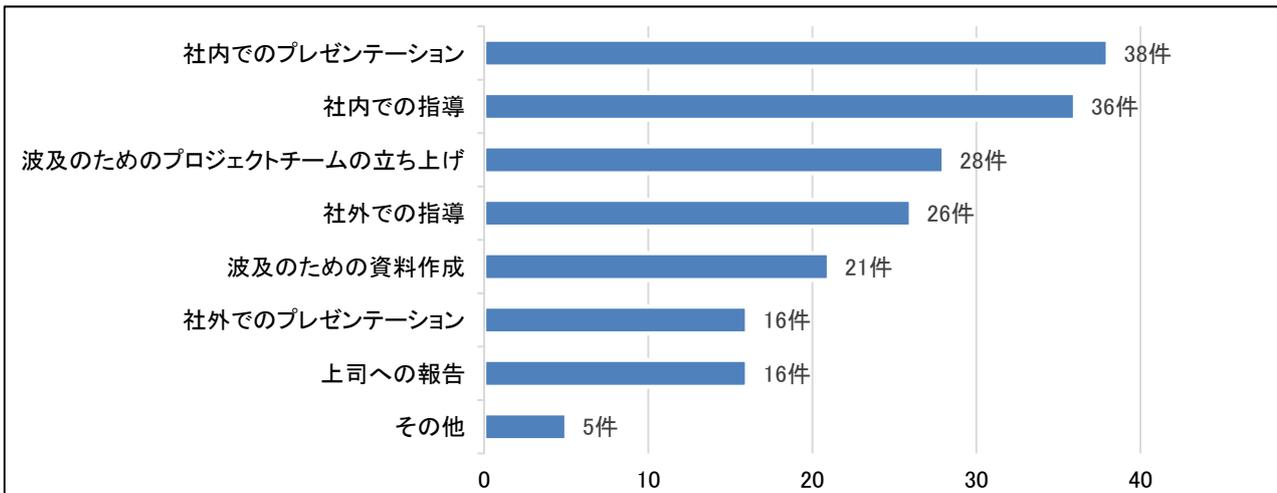
また、「大いに波及させている」「波及させていると回答した」研修生に対し、波及効果の及ぶ範囲について確認したところ、会社内、自部署に留まらず、「会社内外」が 57%を占めており、研修成果が広く波及していることがうかがえる。波及効果が自部署内にとどまっているのはわずか 2%である。特に、後発途上国については、国を代表して管理研修に参加している気概をもった研修生が多く、日本で得られた知見やノウハウを還元して自国の発展につなげたいという意欲に溢れている。本結果は、研修生が会社全体又はそれ以上にまで影響を及ぼすことができるような地位・職責にあることの表れでもあり、AOTS 管理研修参加者層が地域や業界のリーダー又はその候補生であることを示唆しているといえよう。

【図 6-17】波及効果の及ぶ範囲 n=53



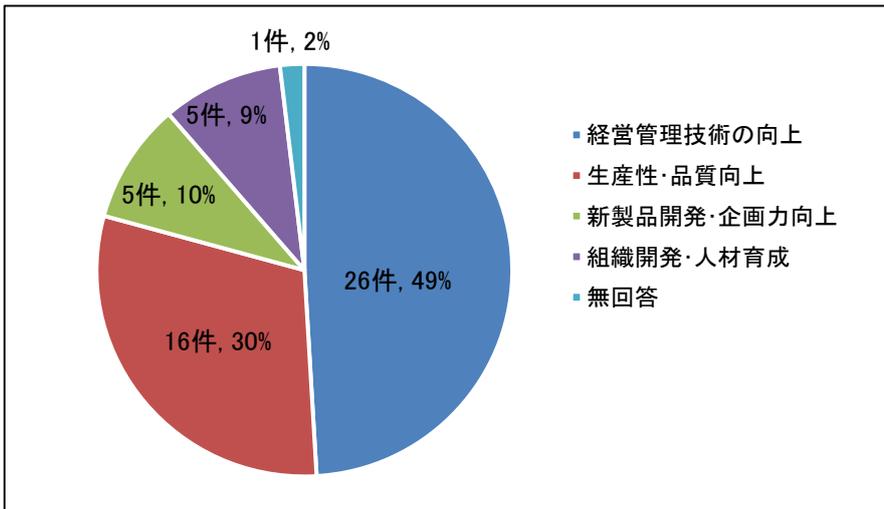
波及のための実施方法については、社外をも含め、プレゼンテーションや指導、資料の作成、プロジェクトチームの立ち上げなど様々な方法で波及効果を広げていることがうかがえる。特にプロジェクトチームの立ち上げのような組織的な行動を起こしていることは重要であろう。また、社外での指導・プレゼンテーションを行っていることは波及効果を高める上で非常に効果的であると思われるが、AOTS 同窓会での帰国報告会等、AOTS でのつながりも場の提供に一役買っていると考えられる。

【図 6-18】波及のために実施していること n=53(複数回答可)



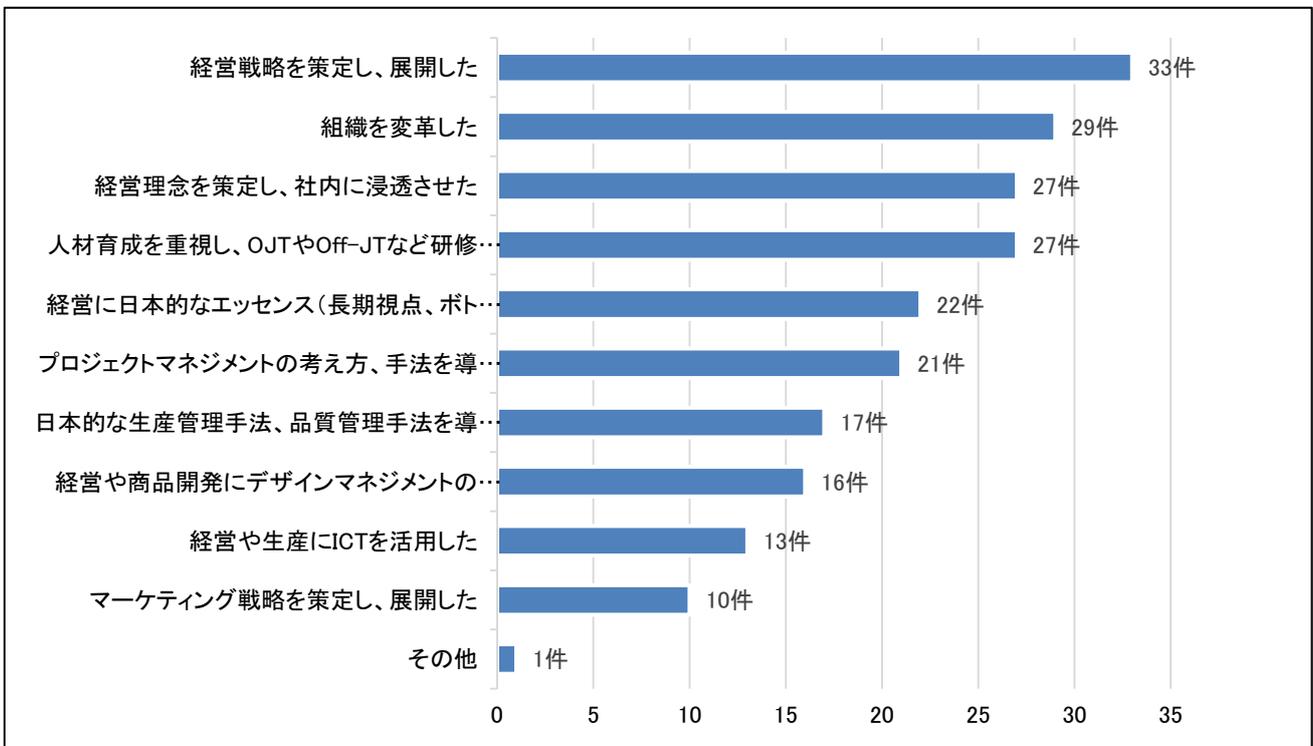
次に、研修生が AOTS 管理研修に参加した当初の目的について尋ねたところ、「経営管理技術の向上」「生産性・品質向上」が約 80%を占めた。

【図 6-19】 当初の参加目的 n=53



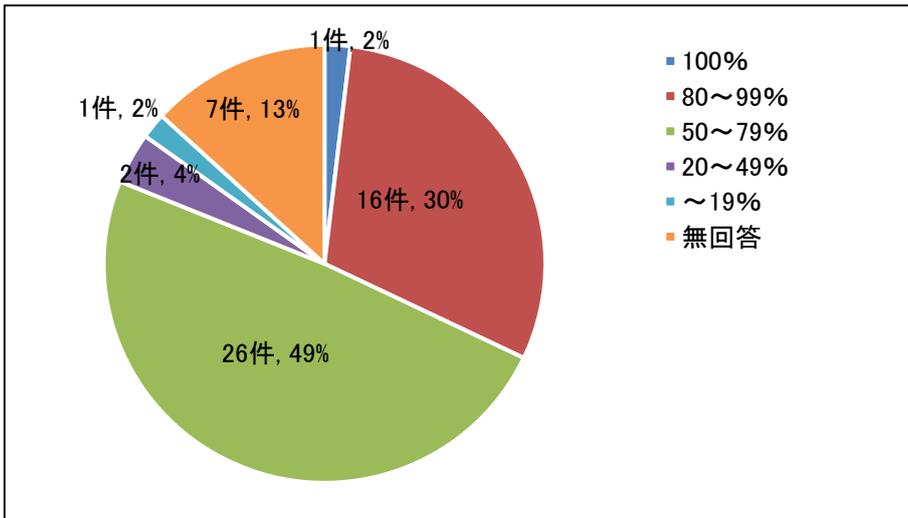
管理研修で得た日本管理手法を参考に、そのような内容を実践したかについて尋ねたところ、「経営戦略を策定し、展開した」、「組織を変革した」、「経営理念を策定し、社内に浸透させた」の 3 項目が 50%以上の回答率で、研修生は日本の管理手法を参考にして、実際に自社の変革を行ったことがうかがえる。また、その具体的な方法としては、OJT や Off-JT、プロジェクトマネジメントの考え方、日本的なエッセンスを活用している。AOTS 管理研修に参加する研修生は、昨今、インターネット等を通じて、現地で欧米の管理手法にも触れる機会もあるが、あえて参加費を払って来日し管理研修を受講する目的が、このアンケート結果からもうかがえる。

【図 6-20】 管理研修で得た日本の管理手法の知識・スキルのうち、どの内容を実践したか n=53(複数回答可)



最後に、管理技術移転の達成度について確認したところ、50%以上の達成が全体の約 8 割を占めており、概ね順調に技術移転が達成されているのではないと思われる。一方で、無回答が 7 名もいることは、どのような状態になった場合に管理技術の移転が達成されたと言えるのか、その度合いを数値評価することは難しいと考えた研修生が回答を控えたものと推測される。

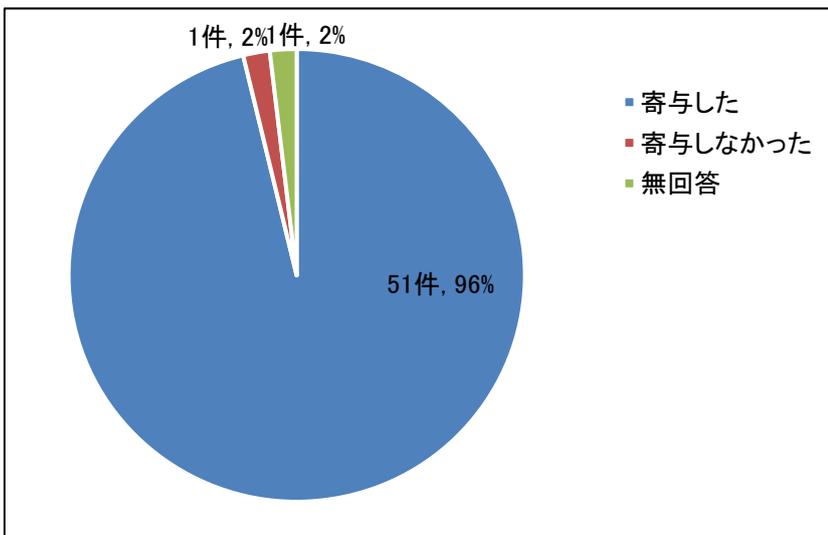
【図 6-21】 管理技術移転の達成度 n=53



(2) 所属企業への寄与(アウトカム指標)

次に、管理研修が所属企業の組織や業績に寄与したかどうかを尋ねたところ、2名除きほぼ全員の研修生が寄与したと回答した。以下、寄与の内容について①AOTS 管理研修が寄与した項目とその発現、②売上高、純利益、取引企業数の変化の二つに分けて述べる。

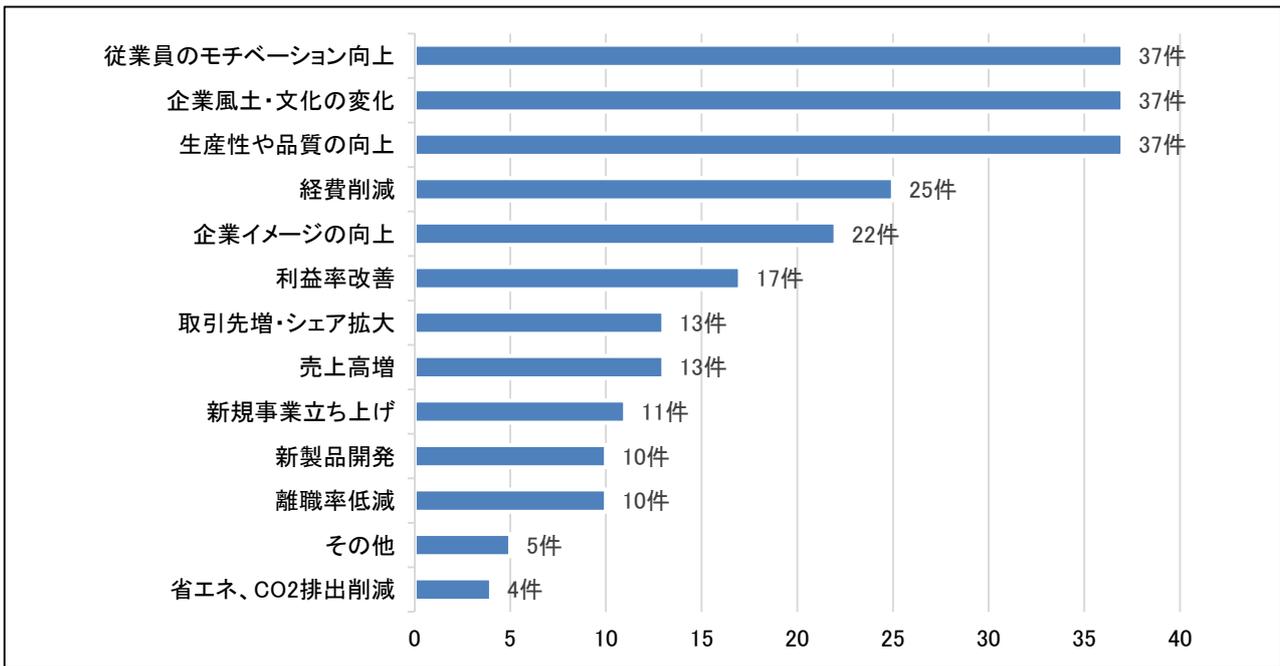
【図 6-22】 AOTS 管理研修が所属企業の組織や業績に寄与したか n=53



① AOTS 管理研修が寄与した項目とその発現

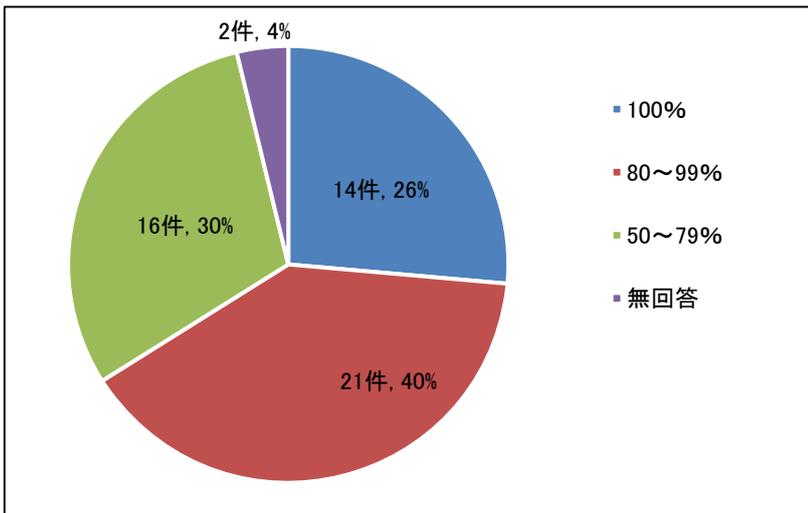
約 70%の研修生が、「従業員のモチベーション向上」「企業風土・文化の変化」に繋がったと回答している。AOTS 管理研修に参加したいという目標が、従業員のモチベーション向上に寄与している一例である。また、研修生が研修によって得られた知見やノウハウを活用して、研修終了後に所属先企業の変革を行っており、AOTS 管理研修が職場の活性化に繋がっていることが分かる。続いて、研修生は、「生産性や品質の向上」「経費削減」という所属先企業の経営指標に直接寄与する項目を挙げている。AOTS 管理研修では生産性向上や品質向上をターゲットとした管理研修も実施しており、これら項目は管理研修の成果を数字から拾うことができる目に見える成果である。このように、AOTS 管理研修は、前者の「ヒト」に関する側面だけではなく、「カネ」に関する側面でも寄与していることが分かる。

【図 6-23】 AOTS 管理研修が所属企業の組織・業績に寄与した項目 n=53(複数回答可)



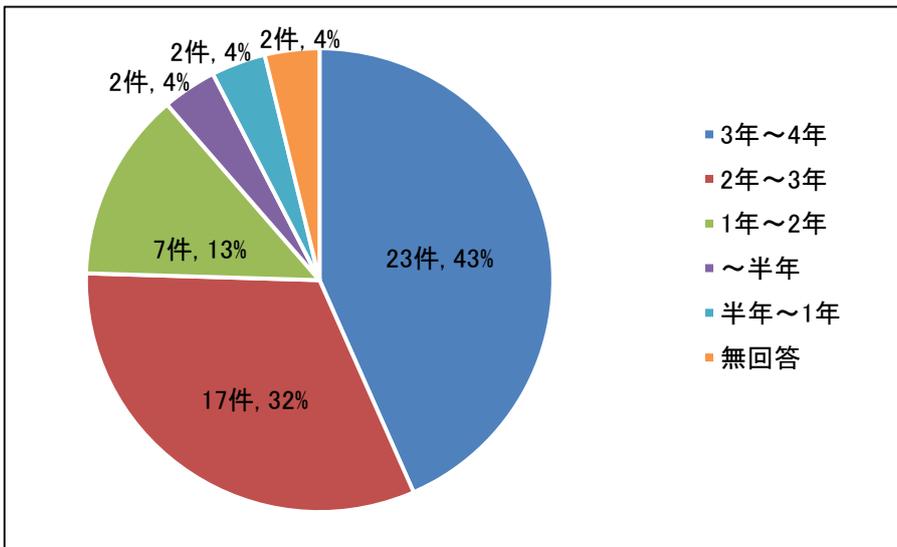
また、AOTS 管理研修が所属企業の組織や業績にどの程度寄与したのかという問いに対しては、約 7 割の研修生が 80%以上貢献していると回答している。100%と回答する研修生も約 3 割おり、AOTS 管理研修が所属先企業の組織や業績に与えた影響は大きい。ある日系企業では、ポテンシャルのある人材には今後も海外での研修機会を提供したいとして、毎年 AOTS 管理研修コースに対する応募がある。同社では、従業員の育成を専門に議論する人材育成委員会が組織されており、その中で研修履歴も管理され、AOTS 管理研修に参加するための大変厳しい選抜が行われているそうである。同社曰く、従業員の視野を広げるためにも AOTS 管理研修が有効であり、同社の各部門では継続して AOTS 管理研修を利用したいとのことであった。

【図 6-24】 AOTS 管理研修の寄与の程度 n=53



なお、寄与の発現までにかかった期間をたずねたところ、約 45%の研修生が 3 年～4 年、約 32%の研修生が 2 年～3 年と回答している。これは管理能力の技術移転は一朝一夕でできるものでなく、研修生が所属企業の経営者・上級管理者として長期的・全社的な視野で寄与の発現をとらえていることがうかがえた。また、このことは、AOTS 管理研修で学んだ事項が、それだけの長期的・全社的な取り組みに値すると信頼されていることを示しているともいえる。

【図 6-25】 寄与の発現までにかかった期間 n=53



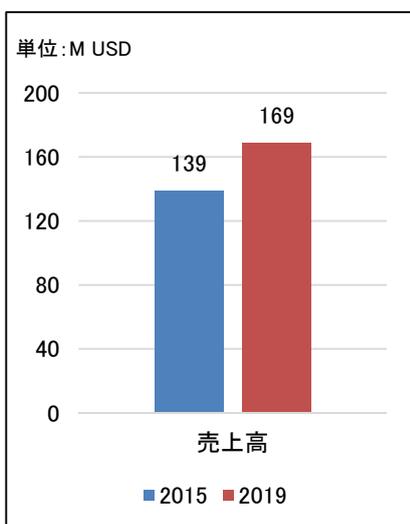
②売上高、純利益、取引企業数の変化

所属企業の売上高・純利益の変化について、2015 年では売上高約 139 百万米ドルのうち、日系企業の割合 9.0%、純利益約 11.1 百万米ドルだったものが、2019 年では売上高約 169 百万米ドル(約 21%増)のうち、日系企業に対する売上高の割合 10.4%、純利益 13.2 百万米ドル(約 16%増)(数字はすべて平均)と拡大している。すなわち、売上高・純利益ともに拡大しており、そのうちの日系企業に対する売上高の割合も拡大している。

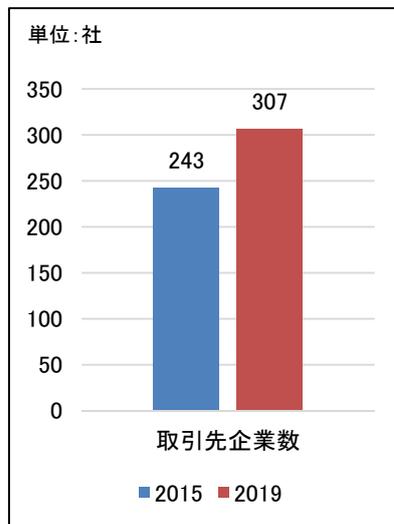
取引企業数の変化について、2015 年では取引企業数 243 社のうち、日系企業の割合は 8.4%だったものが、2019 年では取引企業数 307 社のうち、日系企業の割合は 11.9%(数字はすべて平均)と拡大している。すなわち、上記の所属企業の売上高・純利益と同様、取引企業数も増加し、そのうちの日系企業の割合も拡大している。

これらの好調な伸びについて、AOTS 管理研修が 50%以上寄与したとの回答が約 6 割を占め、なかでも 80%以上寄与したとの回答が約 3 割を占めたことは、AOTS 管理研修が企業の業績に対しても大きな影響を与えうること、また、管理研修が現地のローカル企業だけではなく、現地日系企業のサプライチェーンの構築に大きく寄与していることを示している。

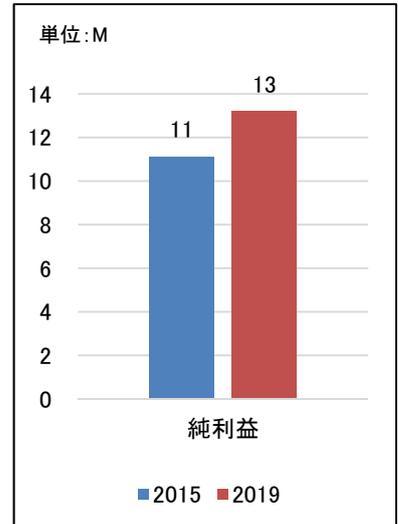
【図 6-26】 所属先企業の売上高の変化の平均値 n=37



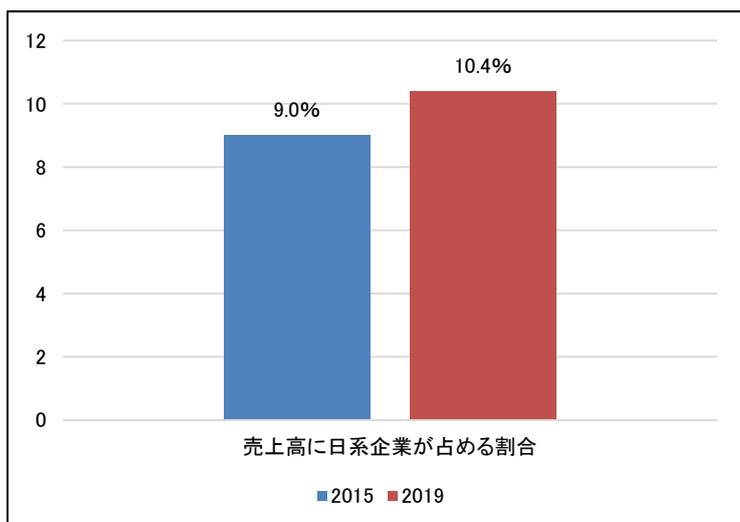
【図 6-27】 所属先企業の純利益の変化の平均値 n=35



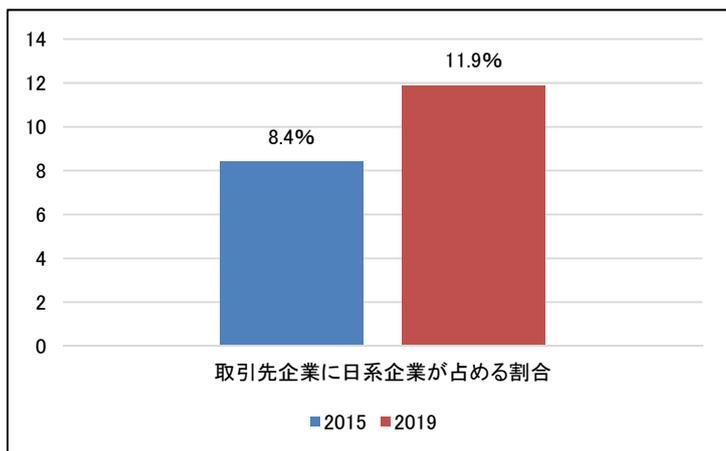
【図 6-28】 取引先企業数の変化の平均値 n=36



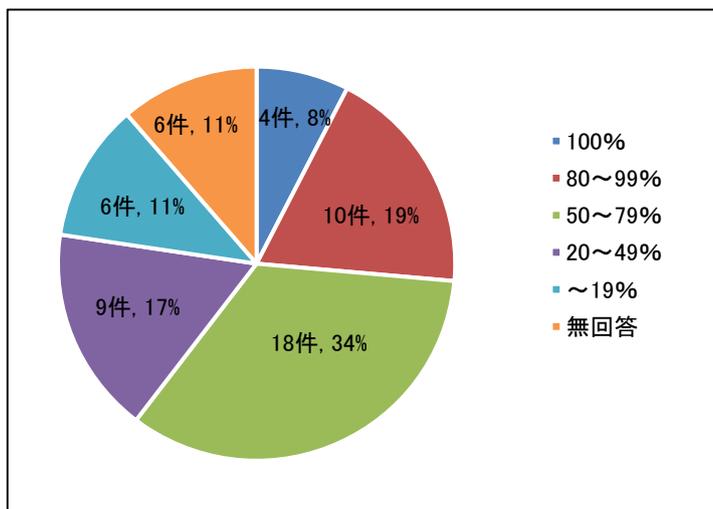
【図 6-29】 所属先企業の売上高に占める日系企業の割合の平均値 n=34



【図 6-30】 所属先企業の取引先企業に占める日系企業の割合の平均値 n=35



【図 6-31】 売上高・純利益の変化に対する AOTS 管理研修の寄与度 n=53

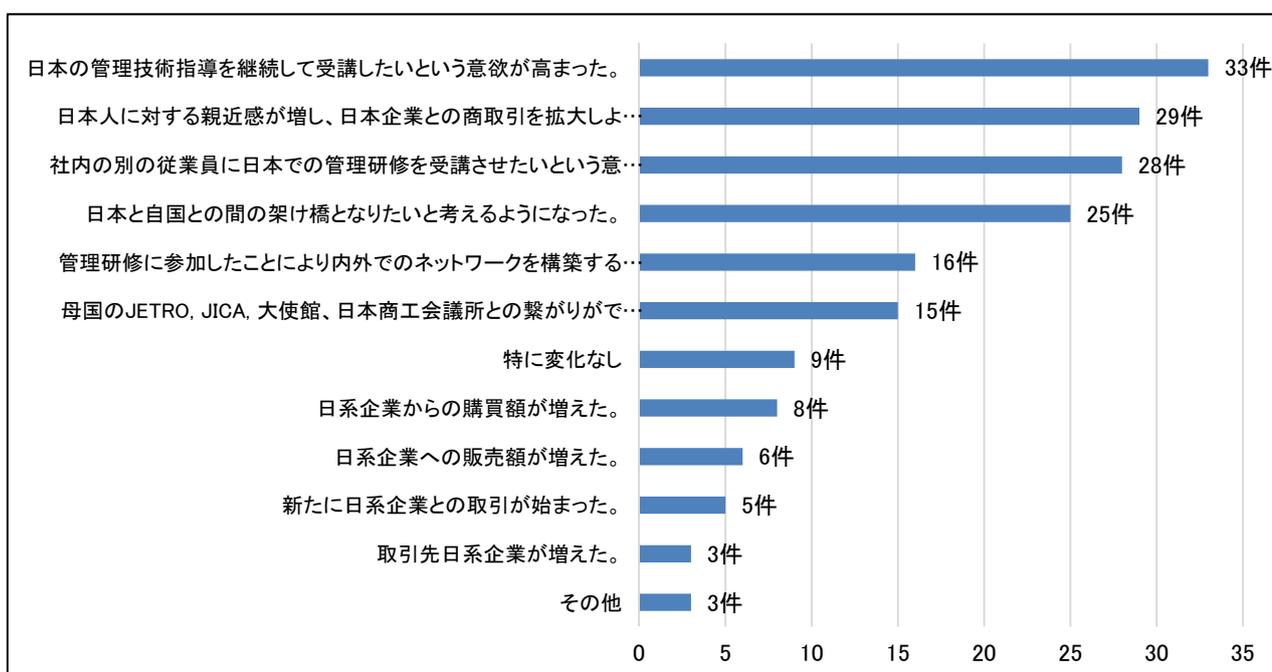


(3) 所属企業と日本や日系企業との関係への寄与(インパクト指標)

上述(2)の②で確認したとおり、研修生の所属企業の日系企業に対する売上高の割合、取引企業数における日系企業の割合はいずれも増加しており、AOTS 管理研修が現地企業と日系企業との取引関係の深化に寄与していることが数字として表れている。他に、管理研修への参加が日本・日系企業との関係に与えた変化には、どのようなものがあるのだろうか。

この点について尋ねたところ「日本の管理技術指導を継続して受講したいという意欲が高まった」、「社内の別の従業員に日本での管理研修を受講させたいという意向が高まった」の以上2点について50%以上の回答があり、日本での学びを高く評価する気持ちの現れといえる。並んで、親近感、ネットワーク構築、架け橋といった人的関係を重視する回答が目立つ。これは後述する海外調査において「管理研修について、講義や見学からだけでなく日本の社会・生活から多くを学んだ」「日本人の親切さ、謙虚さに感銘を受けた」等の声が多かったこととも符合する。「アメリカでも教育を受けたが、それとも異なり、同じアジア人として共感できるものを感じた」というコメントもあった。また、こうした日本に対する親近感、ネットワーク構築、架け橋といった人的関係の構築が商取引関係の新たな構築の礎になると思われる。

【図 6-32】 管理研修への参加が所属企業と日本や日系企業との関係に与えた変化 n=53(複数回答可)



(4) 海外現地調査

技術研修・専門家派遣と同様に管理研修においても、国とコースを絞り、研修成果について現地訪問調査を行った。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。このため、アンケート調査では2015年度の管理研修コースの参加者に絞ってアンケートを実施したが、海外現地調査についてはタイ及びスリランカのリーダーシップコース(①リーダーシップ研修コース(LDTP)、②タイリーダーシップ研修コース(THLD)、③スリランカ・リーダーシップ研修コース(LKSL))を対象者を絞り、これら研修コースの成果を確認するため、外部調査員(宮城大学事業構想学群教授)及びAOTS職員が現地調査を行った。

① 調査の概要

調査国	LDTP	THLD	LKSL	調査者	調査実施日
タイ	2017 1社1名 2018 1社1名 2019 2社3名	2014 2社4名 2016 3社4名 2017 1社1名	—	外部調査員 AOTS職員	2020/1/20-26

		2018 2社4名		
スリランカ	2017 1社2名	—	2017 2社6名 2018 1社8名	

訪問企業・機関及び研修生内訳

企業 No.	業種	訪問先企業	人数	職位(当時) * 数字は人数	参加コース * 数字は人数
1	自動車部品製造(安全ベルト)	A社	1	品質管理部門マネージャー	2016THLD
2	自動車部品製造(ライト)	B社	6	Manager (Marketing Planning Section)、Manager Purchase、Manager、Chief of Financial Section、Group Leader、Supplier Management、Chief of Production Control Section	2014THLD 2016THLD (2) 2018THLD (3)
3	ステンレス製品製造(タンク・キッチンシンク他)	C社	1	Deputy Managing Director	207LDTP
4	調味料・食品の製造・販売	D社	3	HR& Admin, PAC&PU、Production Manager、KPP Branch Manager	2018LDTP 2019LDTP 2019LDTP
5	洗剤等製造販売	E社	5	Business Development Section Manager、Recruitment & HR Dev. Sec. Manager、Production Planning Manager、Oral Care Production Department Manager、Beauty Care Production Department Manager	2014THLD (3) 2016THLD 2018LDTP
6	電力・電機事業、情報システム、産業機器・電子部品販売等	F社	1	Senior Sales Manager、System Engineer Manager	2017LDTP 2019LDTP
7	衣料品製造	G社	6	General Manager (Operations) (3)、Deputy General Manager(2)、Plant Manager	2017LKSL 2018LKSL
8	タイヤ等製造	H社	2	Plant Director、Executive Director	2016LKSL 2017LKSL
9	タイル製造	I社	10	Assintant General Manager (Finance&Administration)、Maneger Human Rresource 他	2016LKSL 2018LKSL
10	菓子製造業	J社	4	Director, Senior Manager, General Manager(2)	2017LDTP 2017LKSL

なお、今回訪問調査の対象とした LDTP は全開発途上国向け、THLD はタイ向け、LKSL はスリランカ向けのリーダーシップコースであることから、2017LDTP の概要、研修内容を次のとおり紹介する。

(ア)リーダーシップ研修コース

(a) 概要

目的	経営者、経営幹部、上級管理者が、リーダーシップの概念を理解し、自らのこれまでの経験を振り返
----	---

	りながら、自らの軸となる「リーダーシップの持論」の醸成を促す。その上で、対人関係スキル等を習得することで、帰国後自社内で抱えている問題、課題についてリーダーシップを発揮して解決や達成を図る能力の向上を目的とする。
対象者	開発途上国の経営者・経営幹部、および上級管理者

(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：リーダーシップ概論(1)
2 日目	講義：リーダーシップ概論(2)	講義：日本企業のリーダーシップの実践(1)
3 日目	講義：組織のモチベーション向上とエンゲージメント(1)	講義：組織のモチベーション向上とエンゲージメント(2)
4 日目	講義：組織改革とリーダーシップ	見学：日本企業のリーダーシップの実践(2)
5 日目	(移動)	見学：日本企業の現場活性化事例紹介
6 日目	見学：「伝統産業のグローバル化」を実現するリーダーシップ事例紹介	見学：自主的に経営に参加する「全員参加経営」事例紹介
7 日目	見学：日本を代表する製造会社創立者のリーダーシップ事例紹介	(移動)
8 日目	講義：フォロワーシップ	講義：次世代経営リーダー育成
9 日目	発表：最終レポート発表	発表：最終レポート発表

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)。

(5) 外部調査員報告

① 導入

これまで実施したリーダーシップ等の管理研修コースにおいて、参加者がどのような成果を挙げているのか、ミクロからマクロの視点で長期的な日本企業への裨益を含めて調査を行った。

(ア) AOTS リーダーシップ研修の概要・特徴

AOTS のリーダーシップ研修等の管理研修は、基本的に次の構成で実施している。最初に、現状より高いレベルでの経営幹部(将来の経営トップ層)になるために、経営リーダーとしてのあるべき姿(リーダーシップの持論)を深く考え、内省を促し、マインドセットを創り上げる機会を設ける。次に、ビジネスの実務経験を持つ大学教授やコンサルタントの実践的な講義とケーススタディ、企業訪問での現場見学や経営者の講話、個人とグループでの演習などを通じて、組織や戦略に関する考え方、人材マネジメント、リーダーシップとフォロワーシップ、さらに日本企業の現場力などを実践的に学ぶ。最後に、それらの知識・経験を基に、研修後に自身がリーダーシップを発揮して取り組むべき事業課題と解決策を「実行計画(アクションプラン)」に落とし込み、期限をつけて実行することを約束する、というものである。

このように、企業の持続的成長に不可欠な経営能力(経営者としての志・マインドセット及びビジョン構築能力×多様な組織と人材の意欲を引き出す能力×経営環境を取り巻く変化への敏感さ等)の向上に資するよう設計・実施されている。

(イ) 多様性と国際性を理解し内省力を磨く「人生観を変える研修」

約2週間の日本滞在型の研修ではあるが、事例に基づき経営リーダーとしてのあり方を体感的に理解し、習得すべきマインドセットの学習や実践的な事業計画立案を立案する演習を通じて、経営リーダーに大きく成長するための貴重な「気づき」を提供している。

インタビュー時に、全企業の研修生が、(人によっては何年も前に)学んだ研修内容や訪問企業から得た知見を振り返り、自己の成長や組織の発展に役立ててきたかを熱く語っていた。また、日本での生活体験や、他国・他企業との経営幹部との交流が、さらに強い印象を残すのに役立っていた。

このように、多様な国籍や出身企業からの構成メンバーとの深い討議・共同作業により、視野の格段の広がり

と内省力の高まり、そして研修後も続く国際的人的ネットワークの形成にも役立っている。ある受講生の言葉を引用すれば、「(経営リーダーになるための)人生観を変える研修」の機会を提供しているといえる。

(ウ)日本型リーダーシップを国際展開する希有な取り組み

本研修は、日本の経営者の思想や日本の大企業から中小企業までの多様な企業の実践例に基づく「日本型リーダーシップ(経営)研修」を、途上国の経営幹部(候補)層に提供する、日本でも希有な取り組みである。

数年間継続してきたことにより、修了した研修生の数は着実に増えており、各国での知名度も上がっている。リーダーシップの観点からの日本的経営強みと特徴を国際的に伝える貴重な場である。

②人材育成の効果及び管理研修の成果

(ア)日本型リーダーシップの習得で、チームと組織の改革を主導して様々な成果を獲得

日本型リーダーシップとフォロワーシップが、全員参加で各自の自律性を尊重し促すという面が強い。この根幹を理解して自らの「リーダーシップの持論」として会得した研修生達は、チームや組織の改革と成長に熱心であり、研修で習得した知識を自分で率先して自に適用し広めようという自律的なリーダーシップの習得が好結果を生んでいる。

さらに、リーダーシップ研修に複数年派遣してきた企業では、そのようなリーダー人材の蓄積が進むことで、それらの人材が連携して、より広範囲な成果を創出している。

以下の〈事例〉は、インタビューからの抄録・抜粋である。企業名は略称を利用した。

〈事例〉

- ・A 社：リーダーシップ研修の成果は、タイからインドネシアまで波及している。2014年にインドネシアに設立した現地法人は金型専門の工場で、日本よりも安く短納期で納品できる現場力を備えているが、日本人技術者はほとんどおらず、タイ人技術者が指導を行っている。AOTSの帰国研修生が研修を活かして全員インドネシアでの指導している。日本ではどのような考えに基づいて5Sや生産管理等を行っているかを知る帰国研修生が指導することで、マインドも含めてしっかりとした指導が行き届いている。
- ・B 社：研修後はリーダーシップ研修で学んだ「傾聴」を意識するようになった。その結果、部署内での話し合いが増え、チームワークも良くなり、報告も早くなった。部署間の関係も良好になり、それに伴い管理や製造のやりとりも円滑化して、生産性向上やコスト削減にも繋がった。また、新しい技術ややり方を伝える際には、まずは自分が学んで変わり、実施している姿を部下にみせることによって指導する変革型リーダーを実践している。購買部門では、研修経験者がリーダーシップを発揮して大幅なコスト削減を主導できた。
- ・C 社：従業員はタイ人だけでなくカンボジア人もいて、コミュニケーションが円滑に行かないこともあったが、研修で学んだリーダーシップやフォロワーシップを活かすなどして関係性の円滑化を図り、明らかに従業員とのコミュニケーションは良くなった。また、これまでの指示系統はトップダウンのみであったが、ボトムアップも取り入れ、従業員全体が同じ方向に向かって仕事を進めていけるようになり、互いの理解が深まった。その結果、協調性が生まれ、会社に対するロイヤリティが上がり、従業員の離職率が下がった。
- ・D 社：リーダーシップで提案した「アクションプラン」に基づいた計画を自部署内で実行している。その一つが新製品開発である。部下が大学などの外部機関と連携してプロジェクトを立ち上げ、帰国研修生は上司としてそれをフォローし、部下の自主性が向上した。別の部署では、研修後に7人の部下に対して研修内容を伝え、各自と隔週でリーダーシップスタイルに関する話し合いを実施している。さらに、「I チェンジ」という社員の自律性を高める組織改革プロジェクトにおいて、複数の帰国研修生が連携して成果の拡大に貢献している。
- ・E 社：人事部門出身の帰国研修生は、職長以上の社内研修にリーダーシップ研修の内容を盛り込み、2014年以降、年に2~3回は実施を続けている。この結果、自律的に協働すべきことへの共通理解が進み、組織のチームワークが向上して、製品の品質と生産性の向上に寄与している。自国内のみならず、当初苦労していたミャンマーの販売網の構築と強化にもリーダーシップ研修で学んだ内容を活かしている。顕著な成果としてミャンマーでの売上は30倍に増えた。もちろんマーケティングも大事だが、リーダーシップを活用してこそ、効果が最大限に発揮されたと考える。
- ・F 社：研修で特に勉強になったのはアミーバ経営の考え方である。現在の組織はピラミッド状で決裁権を持っているのはGeneral Manager(GM)のみである。そのため、自部署内でのみアミーバ経営のメソッドを取り入れた。タイ顧客担当、アドミン担当、行政・金融担当の3チームに分け、部署内の業務については部下3名それぞれに決定権をゆだねた。その結果、作業時間が減少し、上下関係もよくなった。今では仕事の勤め方、見積もり、顧客への

提案などのチーム運営はすべて任せている。

- ・G 社:新しい従業員を教育するトレーナーの育成にも役立てた。6 ヶ月に渡ってトレーナーとしての指導を行い、通常 1.5 ヶ月かかるところを 1 ヶ月で 4,000 人を訓練して技術を移転した。また、生産性向上にも役立っている。現場では手作業が多いが、工場見学の際に時間でタスク管理していたのでそれを導入した。また、工場見学で訪問した企業が 1 人で 1.7 人分の生産性があり、それにも大いに刺激された。その結果、22 日で製造できるようになり、6 日間削減できた。さらに、当初の予定では、新工場は 2023 年に正式稼働を目標としていたが、採用も 3 ヶ月で済ませて立ち上げ時期も短縮できる予定である。リーダーシップを発揮し、円滑に進めていけたところが大きい。
- ・H 社:研修後に他の工場で、学んだリーダーシップを活かして改革を成功させた。そして昨年、現在の工場で「新世界プロジェクト」を開始し、実際に学んだ内容を活かしている。プロジェクトの内容は多岐に渡り、職場環境の改善や標準化ミーティングの実施、KPIの活用、仕事の流れを変えて在庫管理の方法を変える等。導入にあたってはマネージャーを対象とした研修を行ってマインドセットを変えるようにした。
- ・I 社:リーダーシップ研修に派遣される際には、帰国後は 10 程度の具体的な提案を出すように経営陣に要求される。最短で 3 ヶ月、遅くとも 1 年程度でアクションプランを実行する必要がある。1 か月ごとに進捗をチェックされる。日本の具体的な企業に行くとスリランカとは異なるリーダーシップをみることができる。たとえばサーバントリーダーシップは当初現実的ではないと思ったが、実際にやっているところを見て驚いたし、自分のリーダーシップを再構築したとしても、それは絶対でも完璧でもないとの新たな認識を持つことができた。さらに、これまでは従業員は決まった業務だけをしていたが、見学先のケースをヒントに、業務範囲を広げて任せ、複数の業務をチームで回すようにしたところ、全員参加型のリーダーシップにより生産効率が上昇した。
- ・J 社:研修後に変革マネジメントを実施した。以前は、現場の決定権はほとんどなかった。現場でも役割が決まってい、お互い助け合う仕組みもなかった。帰国後はチーム制を導入し、マネージャーが責任を取ることで、全社目標であるコスト削減に対してチームで考え、行動するように指示して無事目標が達成できた。そのお陰で、マネージャーが不在でも 9 割の仕事が回るようになり、現場でもお互いの仕事を助けあえる環境になって生産性が向上した。

(イ)技術・ノウハウ移転型研修の内容を極大化できるリーダーを育成

技術・ノウハウ移転型研修による工場の生産性向上などと比べると、リーダーシップやマネジメントなど管理研修は即効性が見えにくく、定量的効果の把握が難しいと言われている。しかし、経営幹部層が本研修を通じて日本型リーダーシップやマネジメントを理解・習得することで、現場の重要性と持続的な改革の必要性を理解し、技術・ノウハウ移転型研修成果を会社全体に広げる施策を主導・支援しなければ、大きな成果は得られない。

このような観点から、管理研修は技術・ノウハウ移転型研修と包括的に捉えるべきものだといえる。各社の帰国研修生が現場の改善・改革を主導している。

また、スリランカ企業の多くは、トヨタ自動車等の一般的な見学で得たカンバンシステムの個別具体的な情報を、実際の工場改善に具体的に活用していた。

<事例>

- ・A 社:品質問題の要因分析と解決手法はその根底にある考え方から理解する必要があるにも関わらず、オペレーターに確認すると理解できているのは一部だということがわかった。そのため、リーダーシップ研修で学んだ、「やってみせる、傾聴」などを活用し、品質とは何かという基本から、問題が判ればすぐに解決できるものではなく、データを集めて真の原因の対策に踏み込む必要があることを理解させた。
- ・E 社:製造現場からの管理職 2 名は同じ工場内の別ラインを担当しており、帰国後も連絡を取り合いながら協力して生産・労務管理を行っている。それぞれが従業員を集めて学んだ内容を伝えた後は、リーダーと毎週実施しているミーティングを活用して自分のリーダーシップ・フォロワーシップのスタイルや資質を知ることから始めた。見学した工場を事例として取り上げ、自社がどうあるべきかを問いかけた。その結果、日本企業の工場見学で得たカンバンの技術を取り入れた。また、現場に入る前のトレーニングでもやって見せる、態度や行動で示す等を実行し、生産性と品質も向上した。
- ・H 社:2007 年にリーン生産方式を導入したが、2010 年に経済危機があり、更なる生産性の高い工場が求められるようになった。リーン生産方式とカイゼンを学びに AOTS の研修コースに参加し、ローコストオートメーションのシステムを導入した。5S やカイゼンなどは日々の業務で実施している。しかし、日本でリーダーシップを学んだことで、

目標を示し、それを達成するにはどうやって人を動かしていくかを学べたからこそ、従業員それぞれが自主的に考えて行動し、既存のシステムにさらに高めていけるようになっている。

- ・J社:2018年に新工場を設立した。その際にはリーダーシップを発揮し、これまでに学んだ日本的経営や生産管理、品質管理等を円滑に導入することができた。リーダーシップ研修後、会社のビジョンに基づいて行動できるようになったと感じる。コスト削減という会社の目標に対して全体で取り組み、結果を出すことができたので、社員のモチベーションも上がった。

(ウ)経営トップから受講した経営幹部までが高評価

今回の訪問調査を通じて、リーダーシップ研修等を受講した海外有力企業の経営幹部・管理職だけでなく、派遣を決定した経営トップ層からも高い評価を得ていることがわかった。また、リーダーシップ研修の継続・拡大を強く要望していた。

<事例>

- ・J社はスリランカで著名な経営者として知られる会長が、I社はManaging Directorが予定外に会議に加わり、AOTS管理研修の重要性と必要性を強調していた。
- ・D社、E社などの帰国研修生でバンコクから数百キロ離れた工場勤務している管理職達が、ぜひ意見を述べたいと今回のインタビューのためにバンコクに出張してきていた。

(エ)日本での企業見学や生活・研修体験が、日本理解と親日幹部の増加に大きく貢献

日本にわずか2週間程度の滞在型研修だが「百聞は一見にしかず」だという。日本の企業見学や、日本の生活習慣・日本文化のあり方、交通機関等の正確な運航システムへの驚愕、一般市民やAOTSスタッフとの交流による日本人への親近感の醸成など、自社を2週間空けてでも日本に滞在する意味が(現代のインターネットで情報が入手できる時代でも)依然として大きいことが、受講生全ての熱いコメントから聞き取れた。全企業の研修生が、何年も前の研修時のことを、昨日の事のように刻銘に記憶して話していたのはとても印象的だった。

<事例>

- ・A社:日本企業見学は他では得がたい経験である。他社の工場を見学することで自社工場への理解が深まる。日本人の仕事に対する考え方、仕事の進め方、生活や文化に触れ、日本へのシンパシーを持つようになった。日本人上司の考え方を理解できるようになり、それを理解した上で、タイ人の部下に対して適した伝え方が可能になった。親日家の醸成にもとても役立っている。このようなシンパを増やしていくことは、目先の利益に直結しなくても、後々必ず日本のためになると考えており、日本での研修を重視している。
- ・B社:リーダーシップ研修を受けてから、日本人と自信をもって話ができるようになり、日本人の上司との会話が増えた。また、親日感や日本人に対する親近感が増し、企業の中でのコミュニケーションの取りやすさ、文化背景の理解に役立っている。また、日本での生活からも学ぶことは多い。電車待ちの間に列を作る規律正しさ、子供やお年寄りを優先する思いやりなどに触れ、帰国後は社内でも思いやりを重視するようになった。
- ・D社:日本で生活しながらリーダーシップや企業文化を学ぶことによって、日本人の指示や方針の背景や考え方が理解できるようになったのは大きな変化である。組織が変革の時期を迎えており、今後も変わっていくと思われる。そのような環境の中で、本社の日本人と考えを共有しながら生産目標やコスト目標を立て、変化を乗り越えていく必要があり、リーダーシップ研修はとても有効だったと感じている。
- ・E社:社内にも何人か日本人がいるが、研修で日本や日本人に対する理解を深めることができたら関係性が良くなった。話をするときも日本の文化を知ったうえで話すので、相手が何を求めている、どうしてほしいか理解してやり取りできるようになったことが原因と思われる。また、以前は必要以上の情報を求められても不要と判断したときは提供しなかったが、今は日本人が仕事に対して細かいところまで気を使うということが理解できたので、情報の提供を求められても抵抗を感じなくなった。さらに、日本企業文化を知って自社と同じだと深い共感を覚えた。日本人の仕事への誠実さ、意欲、従業員を大切にしている姿勢に感激した。
- ・F社:日本に対する親近感が増した。特に、仕事の仕方、取り組む姿勢などは共感できた。また、従業員を大事にする姿勢に感銘を受けた。また、日本の出向エンジニアや日本人顧客と仕事をしているので、研修で学んだ日本での仕事の仕方、考え方などは活用していく。日系企業との取引を増やすのにも活かしたい。
- ・G社:日本企業とは1年半前から取引を開始したが取引額はすでに20億円規模である。新たに東京にデザインスタジオを設けて対応している。設備、機械部品の95%は日本製である。日本製の機械は高価だがアフターサービス

がしっかりしており、製品の品質を考えると必要である。最近では日本の新しい織り機も購入した。研修で日本人の考え方や日本の企業文化を知り、日本製の機械を導入すれば間違いはないという気持ちはより強くなった。

- ・H 社: 欧米型のマネジメントよりは日本型のマネジメント(サステナビリティを重視する、安全・5S の考え方、解雇しない、家族を大事にする等)のほうがスリランカ人の共感を得やすく、受け入れられやすい。
- ・I 社: スリランカでは日本で実際にどうやって現場改善を実施しているかを知っている人は少ない。実際に工場を見たというのは大きな強みであり、導入の際には説得力がある。日本に行った人が指導的な立場にたち、さまざまな改革を推進している。
- ・J 社: 日本に行きつつけや礼儀正しさに大変驚くとともに、工場見学では仕事に対する真摯さや熱意も感じた。日本の成長のカギであると感じた。自分たちの従業員だけでなく家族にも教えて見習ってほしいと思った。また、時間管理にも感銘を受けた。公共交通機関やスケジュールが全て時間通りに動く。研修終了時には参加者全員が時間を意識して動けるようになっていた。

(オ) 日系企業と現地資本企業では、参加者が帰国後に果たす役割が異なる

日本企業のアジア拠点企業の場合は、タイのように帰国研修生が中間管理職層の者が多いのに対して、スリランカのように現地資本企業の場合は経営トップ・幹部、上級管理職の場合が多い。

前者の場合は、日本の本社を頂点とした企業グループの中におけるアジア拠点の中間管理職のため、日本企業のマネジメント文化組織という下地がある中で、本研修を通じて日本人経営幹部の考え方や意思決定システムを深く理解した上で、学んだリーダーシップを着実に現場で実行・敷衍している傾向が見られた。(D 社、E 社、A 社、B 社等)

後者の場合、本社からの上級管理職以上の地位を持っているため、研修後により広範囲に習得したリーダーシップと知見を適用しているという傾向が見られる。また、現地資本企業の場合、急速な経済成長を背景にコングロマリット化して、カンパニー制をとっているものも多い。その場合、あるカンパニーでリーダーシップを発揮して成果を上げた後に、抜擢されて他のカンパニーでさらに大きな成果を発揮している例もみられた。(G 社、H 社、I 社、J 社、C 社等)

(カ) 現地資本企業による潜在的効果の大きさ

これらの事例から、現地資本企業での効果発現の潜在的可能性が極めて大きいことが推測される。これらの企業は、商品を単に日本に輸出するというビジネスモデルでは必ずしも無く、多様な国々への商品・サービスの提供を急拡大させるプロセスにおいて、日本企業が供給する原材料を利用するのはもちろん、生産力の増強のために日本企業の機械・設備の導入や、コンサルティングなど各種サービスの利用など、利用企業としての側面が高まっている傾向も見られる。これら企業は、リーダーシップ研修の受講を通じて、日本企業の経営観や追求する品質基準を理解し信頼を深め、導入コストが他国より高くても日本企業の製品・サービスを選択しようとするという。

こうした観点から、管理研修の実施による日本経済への裨益を考えれば、日系企業はもちろん、現地資本企業もそれ以上に重視することが望ましいと考える。というのも、これら途上国の大企業には、欧米や豪州などのビジネススクールや研修機関がリーダーシップ研修の売り込みを熱心に行っており、研修市場の大競争時代になっているからである。

欧米等は教授やコンサルタントの現地国への派遣または現地キャンパスの設立、またはインターネットによるオンライン教育などを提供している。AOTS が管理研修の提供を弱体化させれば、日本企業への理解や親日経営幹部層の停滞は、アジアにおける長期的な日本経済の成長のマイナス要因の一つになると思われる。(G 社、H 社、I 社、J 社、JASTECA)

③管理研修への要望・課題

(ア) 要望

訪問先企業から様々な要望があったが、ここでは大きいテーマのものを取り上げる。

管理研修の継続は全ての訪問先企業(経営トップ及び帰国研修生)が強く希望していた。さらに、現在のリーダーシップ研修は一階層だが、より上位の階層のもの、またはデジタルトランスフォーメーションやチェンジマネジメントなど、特定テーマに力点を置いたリーダーシップ研修を希望する声も複数みられた。

各社とも年間の研修計画を立てる関係で、AOTS が次年度にリーダーシップ研修を実施できるのかどうか不明な点で困惑しているということであった。海外での研修はコスト的に大きいこともあり、また「そもそも人材投資は年間計画を立てているため、年間の研修ラインナップを1年前から、遅くとも6ヶ月前に欲しい、それならもっと派遣できる」ということであった。

(イ)課題

今回の評価調査を実施して、改めて感じた「評価調査の課題」についてもコメントする。

(a)リーダーシップ研修の評価の困難さ

訪問先企業に提示したアンケートでは、研修効果測定のための大項目として「①人材育成の効果、②現地企業の変化、③AOTS 管理研修の成果、④AOTS への要望、今後の利用」で構成されていた。このうち、定量的な側面を把握する小項目として「管理技術の移転の達成度合い」「売上高、純利益の変化に対する管理研修の寄与度」「日系企業との取引増減との関係」などがあげられていた。

しかし、会社全体の業績と(管理)研修との因果関係は、日本の大企業でもその実証は難しいとされている。研究目的で、「カークパトリックの4段階評価」などを利用して特定部署を対象に試みもあったが、あまり実用性に資するとは言いがたい。

経営業績の変動は、マクロ政治経済環境、競合環境、取引先との関係、自社の技術・ノウハウの優位性、さらに意思決定する自社の経営人材のその時々での意思決定の的確さや社内人材のチームワーク等々、様々な変数があるため、ここで管理研修の寄与を質問するのは現実的とはいえない。また、日本企業との取引の増減についても同様である。

「管理技術の移転の度合い」についても、インタビューでは、「単純な知識・ノウハウを学んできたわけではないので、度合いについての判断が困難」「研修終了してから日が浅いのでまだ途上である」といった声が聞かれた。ただし、「日々の実践を通して自分の部下・職場に適用して効果を上げている」という回答が大半ではあった。

ただ、今回のインタビュー調査では、日本と AOTS のリーダーシップ研修に好感がもたれていたため、帰国研修生を数十人集めてグループインタビューを実施できた。そのおかげで、定性的な観点からの具体的な効果発現の事例を多数集めることができたのは幸いであった。

(b)評価指標を研修前から埋め込む必要性

AOTS のリーダーシップ研修の事前レポートでは、リーダーとして抱えている課題や研修に期待する成果などを質問している。しかし、今後、このような評価調査を実施するのであれば、事前レポートの段階から何らかの評価指標を提示した上で、研修終了後の一定のタイミングで研修実施度・成果等について報告を義務づけるなどの必要がある。

④まとめ

(ア)日本の選択肢と想定しうる結果

以上を基に、リーダーシップ研修をはじめとする管理研修の今後について、「A)継続・強化」と「B)減少・廃止」という2つのシナリオに分けて整理した。

ここでいう「日本的経営」「日本型リーダーシップ&マネジメント」とは、柔軟かつ企業の実務に沿ったリーダーシップ研究の成果と日本企業の各種事例を基に、本リーダーシップ研修等で重点的に教育している「全員参加型経営」「全員参加型・自律分散型リーダーシップ」等のことを指すこととする。

前述のとおり、管理研修実施の有無が、この「想定しうる結果」は生み出すと単純に考えているわけではない。しかし、日本の管理研修の提供度合いが、2つのシナリオで示されたメカニズムを中小企業に後押しする要因の一つになると考えられる。

【表 6-33】日本の選択肢と想定しうる結果

シナリオ	A) 管理研修の継続・強化	B) 管理研修の減少・廃止
両国共通／ マクロ レベル	《マクロレベル》 ① 自国の経済を担う経営幹部(候補)層が日本的経営、日本の生活習慣・文化、価値観や考え方を、リアル感を持って学ぶ機会の提供→日本企業及び日本的経営の存在感とイメージの維持・向上→経営幹部層の親日観の醸成→部下への伝播 ② 日本型リーダーシップとマネジメントの考え方が共通言語となり、日本企業及び(研修に参加した)他国企業の経営幹部との協働拡大の可能性	《マクロレベル》 ① 日本企業及び日本的経営の理解減退、管理職層の親日感の低下 ② 日本企業との取引が不活発になる要因の一つとなる ③ 欧米流のリーダーシップとマネジメントの教育研修のサービスの普及がこれまで以上に進む

	<p>③ 当該国に日本型リーダーシップとマネジメントの考え方が普及→各国でカスタマイズして定着・浸透へ</p> <p>④ 経営幹部のリーダーシップの習得により、技術・ノウハウ移転型の研修成果を横展開や深化促進させる組織的推進を行うため、技術・ノウハウの定着と業績向上への促進役を担う</p>	
タイ (日系中心)	<p>《マイクロレベル》</p> <p>① 日系企業の現地管理職のリーダーシップ向上→従業員満足度向上→離職率低下→知識・スキル蓄積→生産性向上(D社、E社、A社、B社)</p> <p>② 日本の経営・人材マネジメントへの理解拡充→日本本社へのロイヤルティ強化&生産性向上(D社、E社、F社)</p> <p>③ 日本企業の第3国投資の円滑化・効果拡大、(A社、E社)</p> <p>④ 日本人出向者との円滑な協働、活用(F社)</p>	<p>《マイクロレベル》</p> <p>① 日本企業の経営への理解低下→意思疎通の齟齬→離職率増加→知識・スキル蓄積の停滞→生産性低下</p> <p>② 日本の経営・人材マネジメントへの理解不足→日本本社へのロイヤルティ低下→業務効率の悪化</p>
スリランカ (現地資本系)	<p>《マイクロレベル》</p> <p>① 現地管理職のリーダーシップ向上→権限委譲と自律分散型マネジメントの普及→従業員満足度向上→離職率低下→知識・スキル蓄積→生産性向上</p> <p>② 日本の経営・人材マネジメントへの理解向上→日本企業の製品やサービスの積極的取引・円滑化→拡大</p> <p>③ 日本の生活習慣・文化の理解が進み、日本の市場のニーズ把握に役立つ→日本市場への進出を検討・決断→日本企業との取引拡大</p>	<p>《マイクロレベル》</p> <p>① 日本企業・経営への理解低下→意思疎通の齟齬→離職率増加→知識・スキル蓄積の停滞→生産性低下</p> <p>② 日本の経営・人材マネジメントへの理解不足→日本企業との取引構築や日本市場への進出に躊躇→経済活動の不活発化</p>

(イ) 提言

(a) 戦略ツールとして、リーダーシップ研修など管理研修の拡充

リーダーシップ研修など管理研修は、従来と同様これまで以上に提供の拡充を検討する。その理由は「長期的視野にたった日本的経営・日本型リーダーシップの思想とマネジメント移転のための戦略ツールとしての活用」である。これまで見てきたように、各国有力企業のリーダーシップ能力開発に資するという国際協力的な意味合いに加えて、各国の経済を牽引し日本との経済関係を考える上で重要な役割を果たす企業の経営幹部や次世代経営幹部という有力者層に、日本的経営・日本型リーダーシップの理解者・受容者・継承者かつ親日家を増やす「戦略ツール」として位置づけられる。これは、親日家を増やすというだけでなく、全員参加型経営により参加意識とモチベーションが向上し、生産性があり、業績拡大の流れの中で、日本企業との積極的な取引が生まれるという経済効果も期待できる。

(b) 管理研修の複数年次計画化と複層体系化の推進

日本の単年度主義の関係で改善は必ずしも容易ではないかもしれないが、ニーズは確実に存在していても彼らの年間計画に合致していなければ利用促進は見込めない。また、経営幹部(候補)層を海外に2週間派遣するという事は各企業にとっても計画的に組織的運用をしたいところである。したがって、その年々に企画して秋以降に実施という現在の流れではなく、少なくとも2年もしくは3年計画で、複数年次での計画的な運用が望ましいと考えられる。さらに、現在は年に一種類のリーダーシップ研修(グローバル版と特定国版はある)を提供しているが、そのジュニア版もしくはシニア版の開発という「複層型のリーダーシップ研修」を用意して、「リーダーシップ研修の体系的な提供」を可能にすれば、1回だけのリーダーシップ研修の受講ではなく、2回以上受講することで、さらに日本への理解と親日度の継続維持が図られる。

(c) 評価項目の研修前の埋め込みと、事後レポート提出制度の導入

今後、適切な評価調査を行うために、次の2段階の導入の検討が望ましい。第1に、評価項目の定義と意義を十

分に解説した上で「研修後には、どのような意義・意味で・誰に・何を・どのような期限・タイミングで・どのように(5W1H的)に、研修成果を発揮しようとしているのか」を事前レポートの段階で提出させる。これにより、研修内容の活用イメージを当初から具体的に持たせることにつながる。第2に、研修終了後の半年後と1年後の2段階で、評価項目を提示した上で、研修成果の活用度合いについて事後レポートを提出させる。これは研修生本人よりは、人事部門に対して依頼し、提出度合いが次の研修応募の選定基準の参考項目になるとすることで、提出率の向上につながると考えられる。

3. まとめ

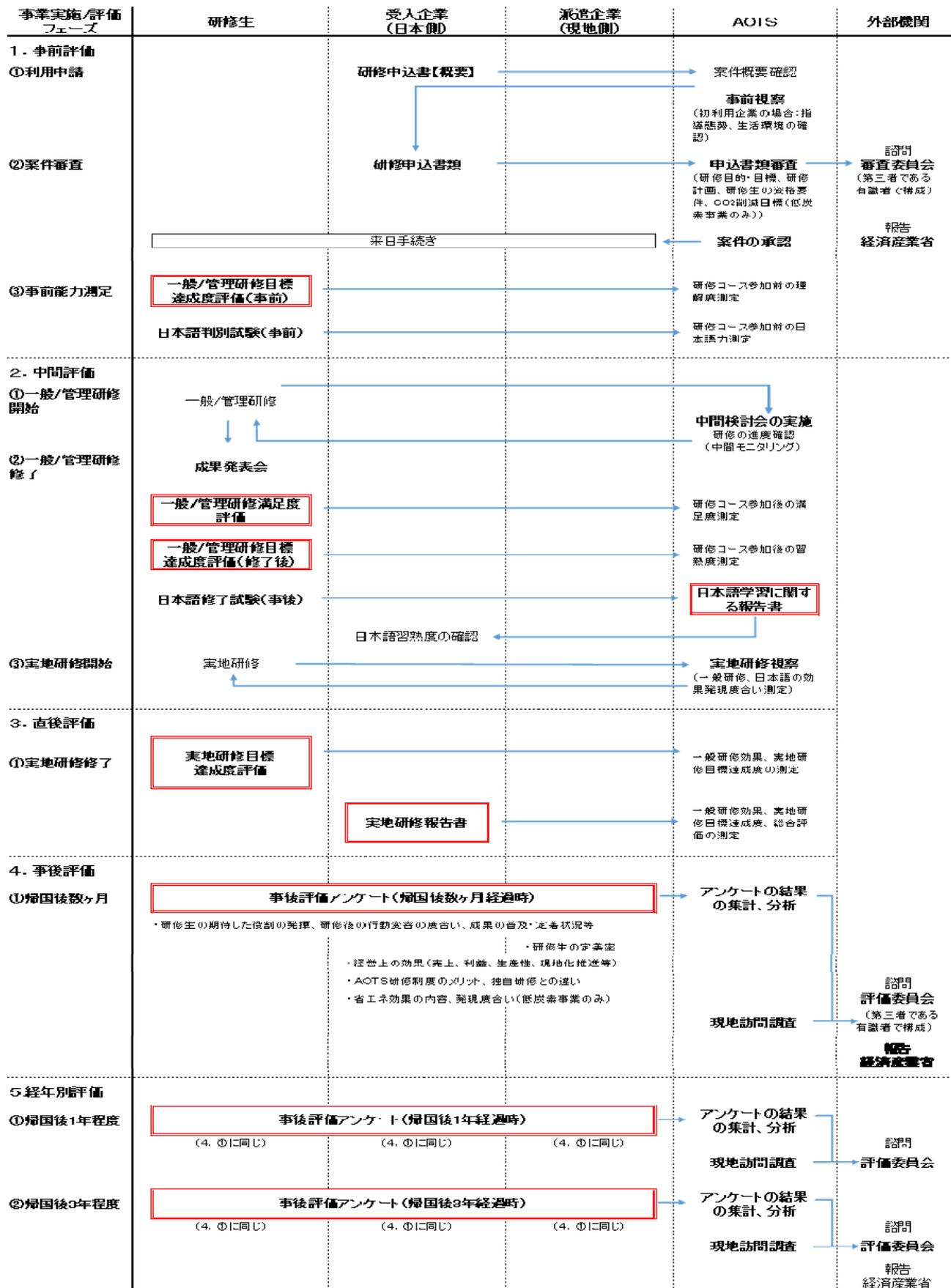
経年評価の結果、制度利用から3年経過した後の効果の発現を検証することができた。技術研修・専門家派遣については AOTS 制度利用企業の研修生及び指導対象者が学んだ知識や技術を現地企業で広く普及に努めていることが確認された。アウトカム・インパクト指標からは、単年度の調査では確認できなかった現地企業の売上高、純利益、取引先数、日本企業の売上高、純利益の伸びを見ることができた。この3年間で AOTS 制度利用企業が現地に移転した技術を定着させ、国内外のグループとしての一体経営を強化し、売上や利益の向上というかたちで制度利用の効果を発現させていることがうかがえる。

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て自社の売上高・純利益を伸ばしており、さらに日系企業との取引の増加など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またはそれ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られる。

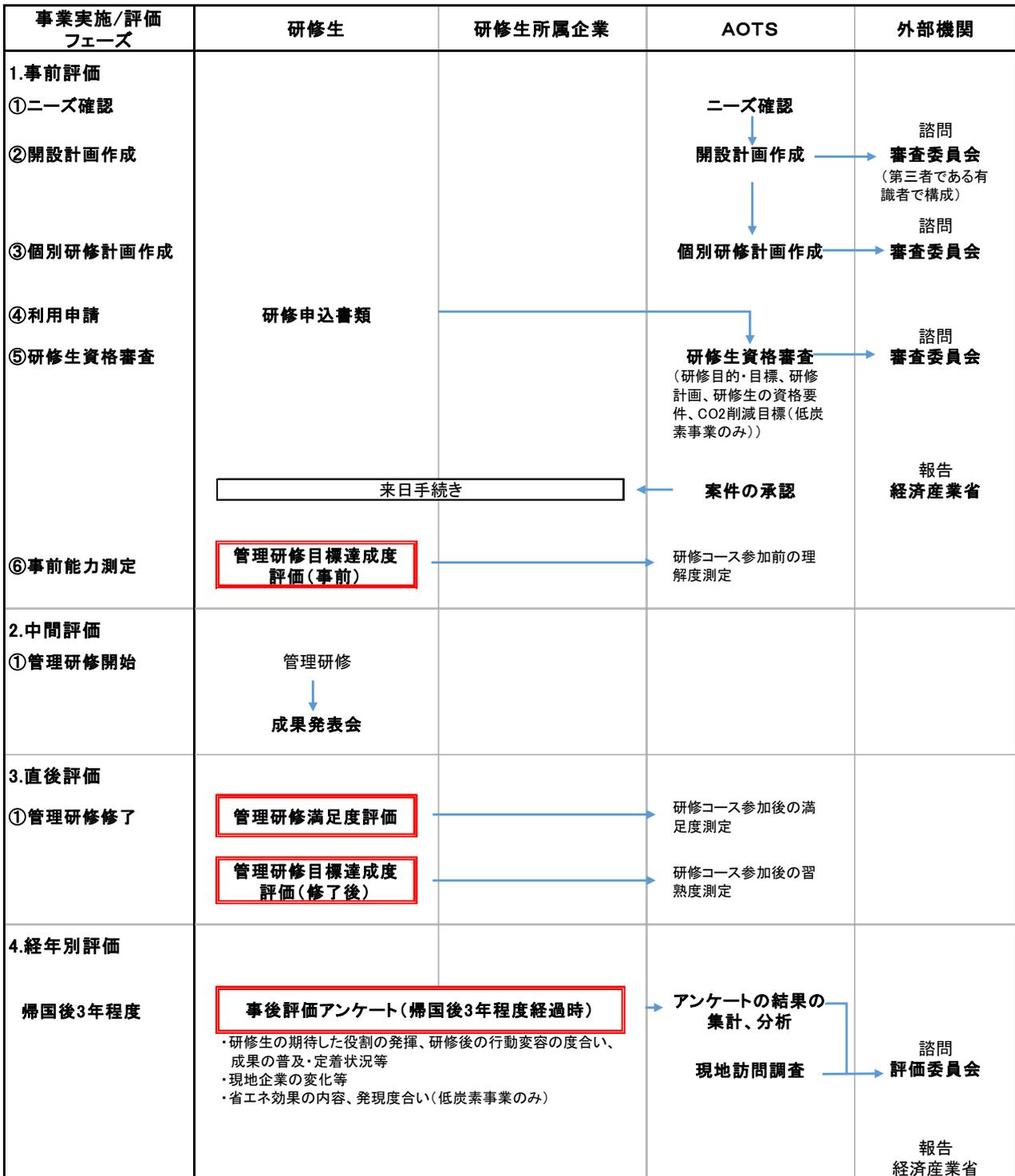
付表

【付表1】AOTS 技術研修事業評価システム



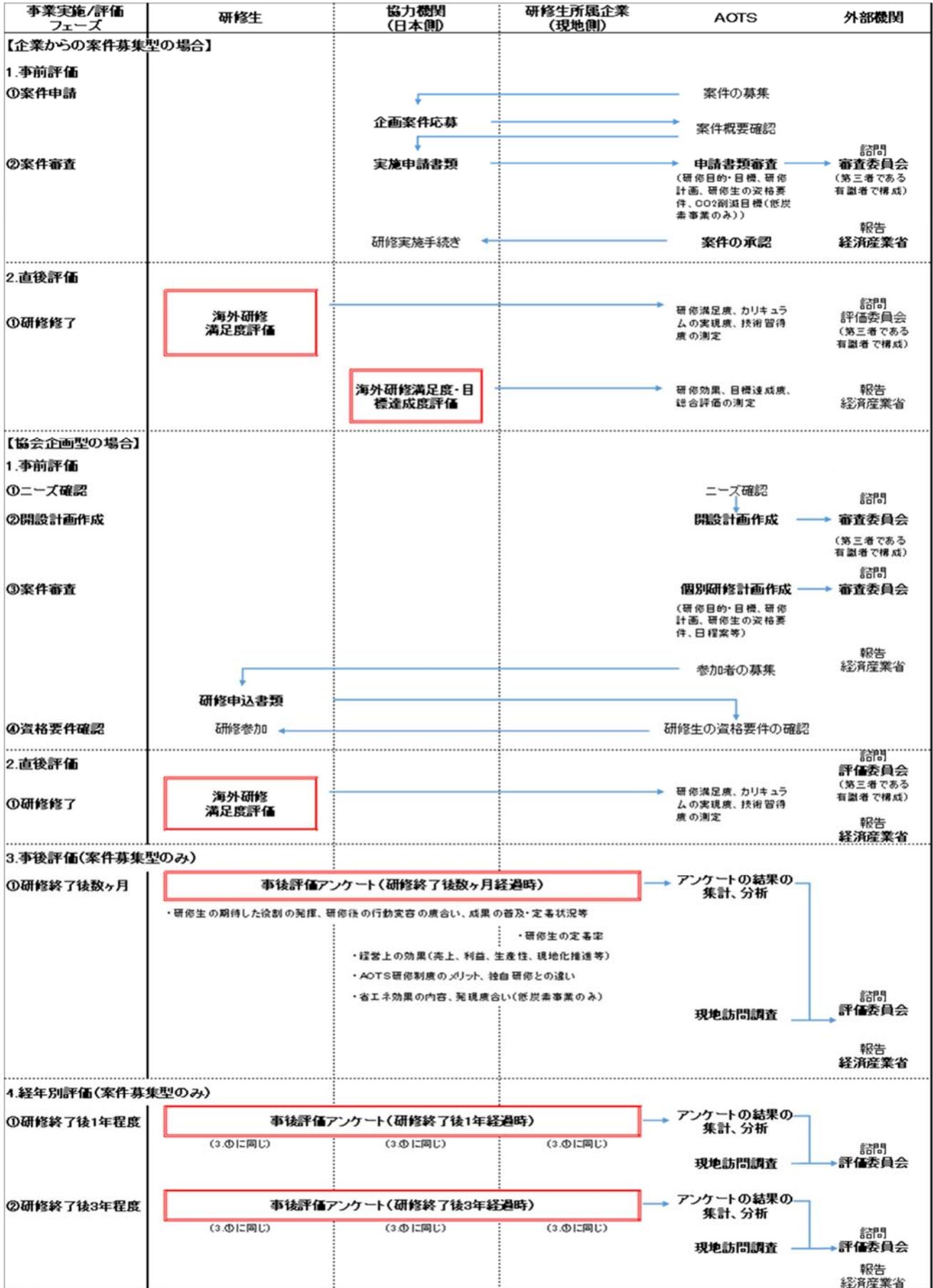
は評価に関する重要書類

【付表2】AOTS 管理研修事業評価システム



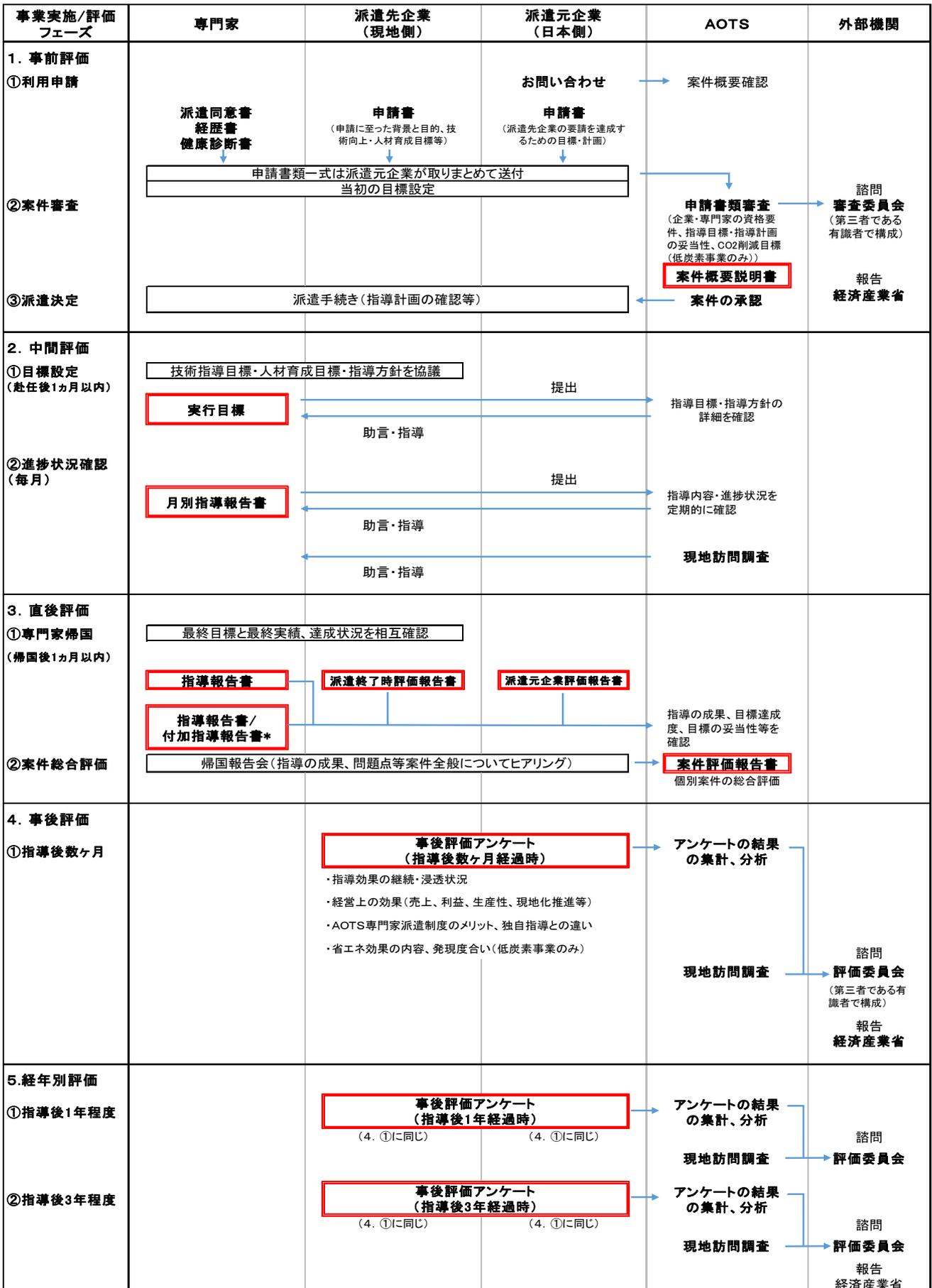
は評価に関する重要書類

【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

<p>妥当性</p>	<p>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。</p>
<p>有効性</p>	<p>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</p>
<p>インパクト</p>	<p>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。</p>
<p>効率性</p>	<p>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。</p>
<p>持続性 （自立発展性）</p>	<p>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。</p>

【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	妥 有 効 イ 自	妥 有 効 イ 自	妥 有 効 イ 自	妥 有 効 イ 自	妥 有 効 イ 自
技術研修	技術研修実施計画・募集要項策定 募集 企業からの研修申込書【概要】提出 ★案件概要の確認 ★事前視察の実施 審査に進める案件を選定 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
	管理研修コース企画 審査（開設計画審査） 研修計画作成 審査（個別研修計画審査） 募集 研修申込 ●■研修申込書類の提出 ・研修目的・目標・研修計画 （事前レポート等により確認） ・研修生参加資格 審査（研修生資格審査） ★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 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 ・管理研修目標達成度、満足度 ・管理研修経済効果 管理研修終了後 ★管理研修実施報告、反省会	▲研修生アンケート（低炭事業）	
	[案件募集型] 案件の募集 日本側企業からの応募 ★内部審査の実施 ・研修目的・目標 ・研修計画、対象者層 [協会企画型] コース企画 ◆審査（開設計画審査） 承認、研修計画作成 [案件募集型・協会企画型共通] ◆審査（個別研修計画審査） 承認、研修生募集・応募 ★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	[案件募集型] ●日本側申請企業アンケート	
専門家派遣実施計画・募集要項策定 募集 企業からの問合せ受付 ★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】 妥：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 <https://www.aots.jp/>