

ODA 専門家派遣事業の事後評価調査の結果について

2011 年 12 月

財団法人 海外貿易開発協会

(財) 海外貿易開発協会 (JODC) による ODA 型専門家派遣事業の評価は、専門家の派遣中ないし派遣終了時に提出された報告書類に基づいて行われてきた。そのため、本来は指導終了からある程度のインターバルを置いて評価すべき「自立発展性」(指導成果の維持・定着・発展)に関する評価は、指導終了時点での見込みの形で評価されている。また「インパクト」における受入企業や協力企業の経営上の波及効果等についても同様である。

こうした項目に関する実態把握のための事後調査の必要性については外部有識者による JODC 評価委員会でもしばしば指摘されてきたところであり、今回試みとして協力企業、受入企業へのアンケートの形でフォローアップ調査を実施した。

I. 調査方法と回収結果

1. 調査方法

①調査対象：2008 年度の新規出発案件及び 2009 年度の帰国案件の計 200 件のうち、公的機関案件（受入企業が公的機関で、多くは協力企業が存在しない）15 件を除く 185 件。同一企業で 2 件以上の派遣を実施した場合でも案件ごとに調査した（正味企業数は協力企業で 161 社、受入企業で 169 社）。

②調査方法：各案件の協力企業宛にアンケート（協力企業用・受入企業用の双方）を発送し、回答を依頼。受入企業の回答も協力企業経由で回収した。

③回答期間：2011 年 1 月 14 日～2 月 4 日（ただし期間後の回答も可能な限り受付）。専門家の派遣終了から回答までのインターバルは 9 ヶ月ないし 2 年半である。

2. 回収結果

①回収率等：

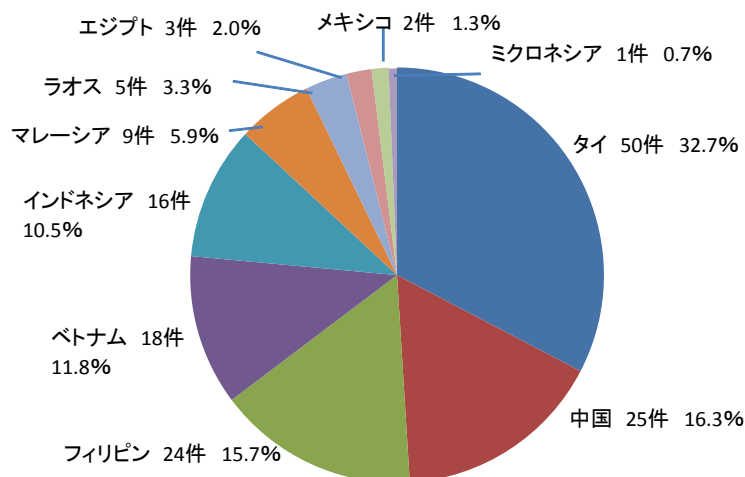
アンケート回収件数は協力企業 153 件（回収率 82.7%）、受入企業 152 件（同 82.2%）。

また正味回答企業数は、協力企業 133 社（同 82.6%）、受入企業 137 社（同 81.1%）であった。

②国別内訳：

回収案件の派遣国別内訳は、タイ 50 件、中国 25 件、フィリピン 24 件、ベトナム 18 件、インドネシア 16 件、マレーシア 9 件、その他 11 件であった（合計 153 件）。

回収案件の国別内訳 N=153



注：ベトナムの1件は協力企業のみ回収

③業種別内訳：

受入企業の業種別では、製造業が115件、サービス業が30件、その他8件であった。製造業の内訳では、一般機械器具が28件で最も多く、次いで金属製品16件、電気機械器具13件、プラスチック製品11件、繊維工業10件の順であった。

回収案件の業種別内訳

| 受入企業業種 | 件数 | % |
|---------------|------------|--------------|
| 製造業 | 115 | 75.2 |
| 繊維工業 | 10 | 6.5 |
| 一般機械器具 | 28 | 18.3 |
| 自動車・車両 | 5 | 3.3 |
| 電気・電子 | 13 | 8.5 |
| 精密機械器具 | 7 | 4.6 |
| 金属製品 | 16 | 10.5 |
| 化学工業 | 4 | 2.6 |
| プラスチック製品 | 11 | 7.2 |
| パルプ・紙加工品 | 4 | 2.6 |
| 木材・木製品・家具 | 3 | 2.0 |
| 食料品 | 3 | 2.0 |
| その他製造業 | 11 | 7.2 |
| サービス | 30 | 19.6 |
| 情報サービス | 19 | 12.4 |
| 事業サービス | 9 | 5.9 |
| 専門サービス | 2 | 1.3 |
| 建設・その他 | 8 | 5.2 |
| 合計* | 153 | 100.0 |

*金属製品の1件は協力企業のみ回収

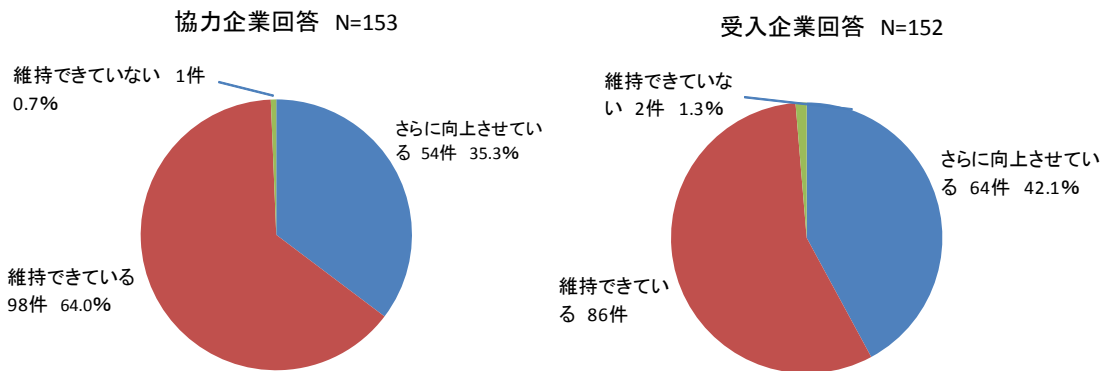
Ⅱ. 主要な調査項目の回答結果

1. 指導成果の維持状況

①受入企業における指導成果の維持・向上

各案件につき、受入企業において指導成果が維持・向上しているかどうかを協力企業、受入企業の双方に尋ねた。また その結果、指導成果については「維持できていない」との回答は協力企業で1件、受入企業で2件のみで、ほとんどの案件で「維持できている」あるいは「さらに向上させている」との回答が得られた。(以下、数値は特記しない限り社数ではなく件数。) この回答結果からは、専門家派遣事業における指導の成果は極めてよく維持されているといえる。

受入企業における指導成果の維持・向上



②指導成果維持の要因

指導成果の維持・向上の要因（複数回答）を協力企業・受入企業の双方に尋ねたところ、協力企業では、指導を受けた従業員自身の働きによった回答が最も多く、次いで「受入企業の自立体系」が挙げられており、受入企業の自助努力が高く評価されている。

受入企業の回答では、「専門家が育てた従業員の活用」、「専門家の残したマニュアル活用」の2点が多く、次いで「受入企業の社内意識改革」となっている。なお、「維持できていない」と回答した2件は、理由として「社員の在籍が不安定なため」「指導した従業員の離職」と、いずれもスタッフの離職問題を挙げている。

指導成果の状況の理由（複数回答） 協力企業回答

| | さらに向上させている | 維持できている | 維持できていない | 合計 |
|-------------|------------|---------|----------|-----|
| 専門家が残した自立策 | 22 | 19 | 0 | 41 |
| 協力企業のフォロー体制 | 14 | 31 | 0 | 45 |
| 指導を受けた従業員 | 36 | 66 | 1 | 103 |
| 受入企業の自立体系 | 28 | 37 | 0 | 65 |
| 派遣国の文化 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| その他 | 2 | 0 | 0 | 2 |

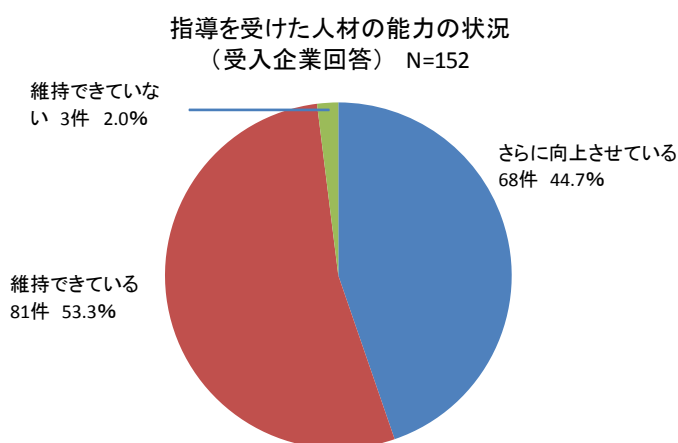
指導成果の状況の理由(複数回答) 受入企業回答

| | さらに向上させている | 維持できている | 維持できていない | 合計 |
|-----------------|------------|---------|----------|----|
| 専門家が育てた現地従業員活用 | 52 | 47 | 0 | 99 |
| 専門家が残したマニュアル等活用 | 31 | 50 | 0 | 81 |
| 受入企業の社内意識改革 | 24 | 20 | 0 | 44 |
| 受入企業の処遇制度改革 | 3 | 4 | 0 | 7 |
| その他 | 2 | 2 | 2 | 6 |

2. 指導対象者の能力維持状況

受入企業に対しては指導を受けた人材の能力の状況についても併せて尋ねた。その結果は「維持できていない」は3件のみで、残りの案件はすべて「維持できている」「さらに向上させている」のいずれかであり、企業としての技術レベルと同様に指導対象者の能力もよく維持されているといえる。

また人材の能力維持・向上の要因については、「専門家の残したマニュアル等の活用」が最も多く、次いで「受入企業における社内教育」が挙げられている。「維持できていない」の理由としては、人材の離職の他に「仕事量減のため活用率が減った」などもある。



人材指導成果の状況の理由(複数回答) 受入企業回答

| | さらに向上させている | 維持できている | 維持できていない | 合計 |
|-----------------|------------|---------|----------|----|
| 専門家の残したマニュアル等活用 | 43 | 52 | 0 | 95 |
| 受入企業における社内教育 | 42 | 37 | 1 | 80 |
| 受入企業における処遇制度改革 | 10 | 3 | 0 | 13 |
| 現地従業員の離職 | 1 | 5 | 2 | 8 |
| その他 | 3 | 1 | 1 | 5 |

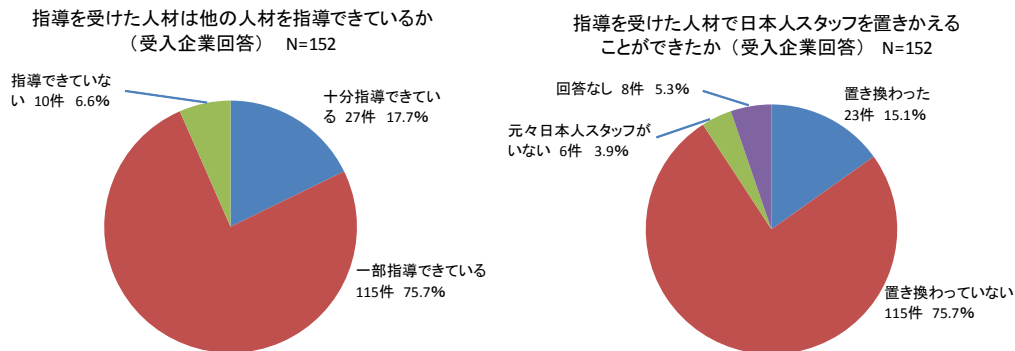
3. 指導対象者の状況

①指導能力

指導対象者が他の人材を指導出来ているかどうかに関しては、「十分指導できている」と「一部指導できている」の合計が93%に達しており(受入企業回答)、人材育成の成果はかなり上がっているものと判断される。

②日本人スタッフとの置き換え

また、指導を受けた人材が日本人スタッフに置き換わったケースは23件で、全案件の約15%であった。また置き換わった人数は、「1人」が13件「2人」が5件、3人以上が2件、不明（回答なし）が3件である。日本人スタッフの現地人による置き換えはかなり高いハードルであることが伺われる。



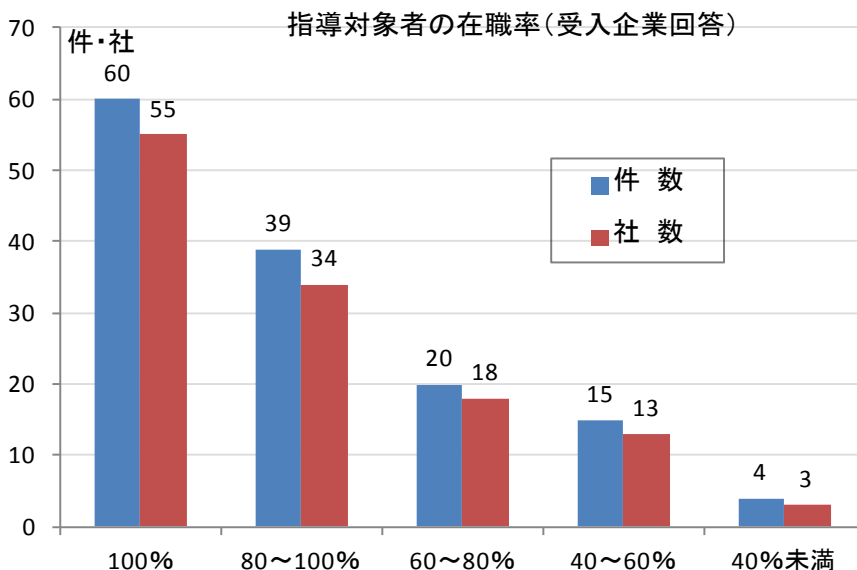
4. 指導対象者の定着率

受入企業において指導を受けた人材の離職は指導成果の維持・向上を妨げる要因となるため、その実態について尋ねた。同一の受入企業が2つ以上の案件で指導を受けているケースもあるが、指導対象者が異なる可能性もあるため、有効回答の全案件と正味企業数の双方を下表に示した。そのいずれにおいても、指導対象者が100%、すなわち全員在職しているとの回答が最も多く、件数で43%、社数で44%を占めている。以下、在職者の比率が高いほど回答が多く、受入企業においては一般に想像されているよりも指導対象者の定着率は良いと言えそうである。

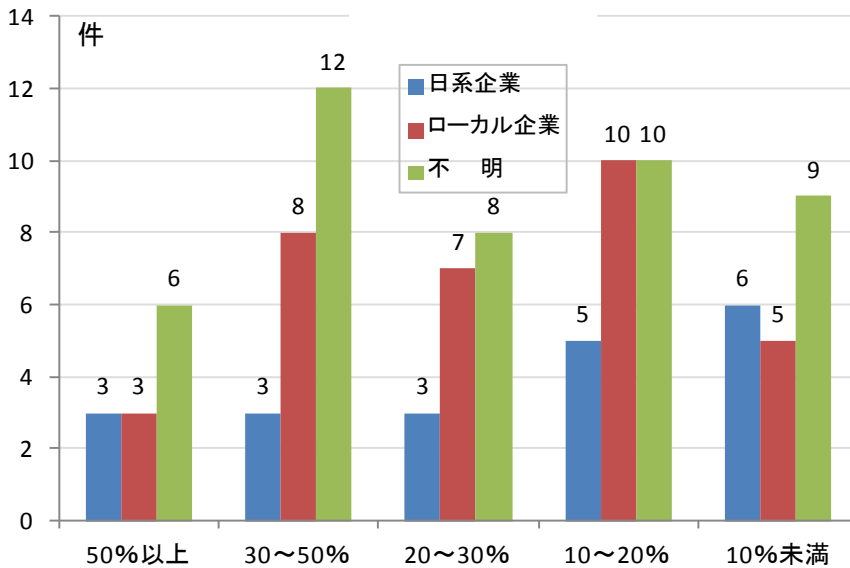
しかしながら1年弱～2年半程度の間には過半数の企業において指導対象者から離職者が出ていること、指導対象者がマネージャーやリーダークラスの人材が多いことを勘案すると、人材の定着は海外進出企業の経営上の問題のひとつであることは確かである。

退職者の再就職先については不明の部分が多いが、ローカル企業のみならず日系企業への転職者もかなりの比率に上っていることは注目される。

なお、今回の調査では在職率のみを調査しているが、指導人数は案件により異なる事に留意する必要がある。



退職者の就職先



また、指導対象者の在職率を受入企業の国別にみると、タイ、中国、インドネシア等では在職率が高く、フィリピン、ベトナム、マレーシア等では低い傾向がある。各国の労働市場の状況を反映した結果と考えられる。

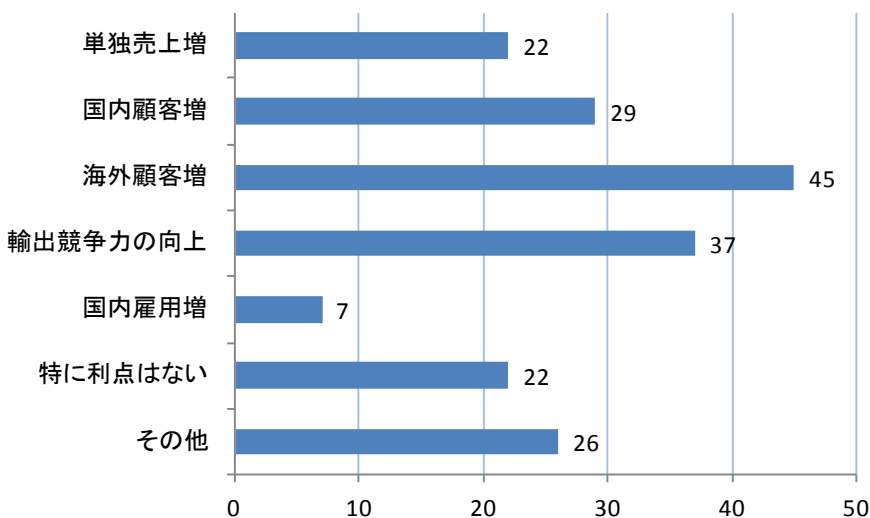
主要国別の指導対象者在職率(件数)

| 在職率 | タイ | 中国 | フィリピン | ベトナム | インドネシア | マレーシア | その他 | 回答計 |
|---------|----|----|-------|------|--------|-------|-----|-----|
| 100% | 23 | 13 | 6 | 4 | 9 | 2 | 5 | 60 |
| 80~100% | 7 | 6 | 9 | 5 | 2 | 5 | 5 | 39 |
| 60~80% | 7 | 1 | 5 | 3 | 0 | 2 | 2 | 20 |
| 40~60% | 6 | 4 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 15 |
| 40%未満 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 回答計 | 44 | 24 | 23 | 15 | 13 | 9 | 10 | 138 |

5. 協力企業への指導の利点

受入企業への専門家派遣指導が協力企業に与えた利点としては、「海外顧客の増加」が最も多く、次いで「輸出競争力の向上」、「国内顧客の増加」、「単独売上の増加」が挙げられている。

専門家派遣が協力企業に与えた利点(複数回答)



6. 協力企業と受入企業との関係の変化

①受入企業の売上高比率

協力企業と受入企業が連結決算を行っている場合、指導の前後で連結売上に占める受入企業の比率が変化したかどうかを尋ねた。受入企業の重複、非連結、無回答等を除いた実質的な有効回答 85 件のうち、「増加」は 52 件（61%）であったのに対し、「減少」は 5 件（6%）のみであった。連結の形態や受入企業の比率等は企業により様々であるが、多くのケースでは受入企業の比率が拡大、すなわち海外での売上比率が拡大している状況が伺われる。

指導前後の協力企業の連結売上高における
受入企業の売上高比率の変化

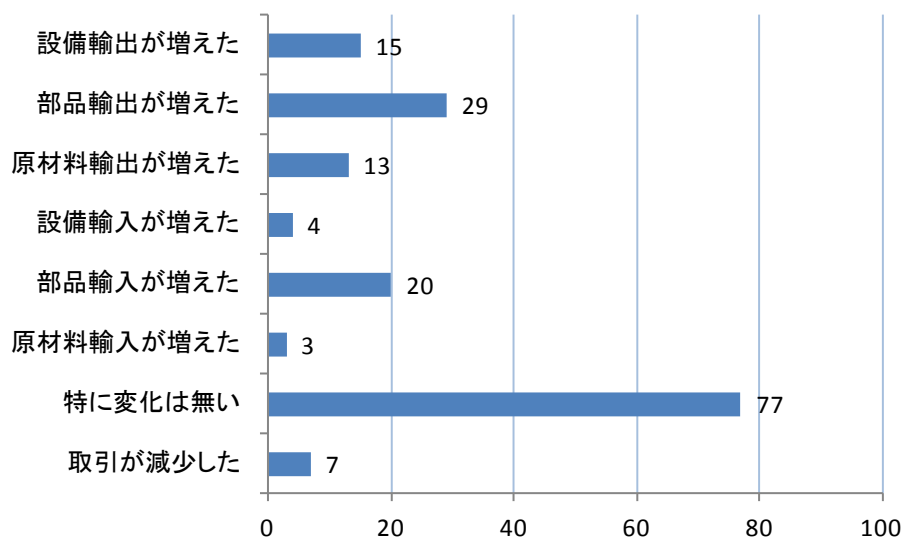
| | 件数 |
|--------|-----|
| 増加 | 52 |
| 横ばい | 28 |
| 減少 | 5 |
| 実質有効回答 | 85 |
| 非連結等 | 11 |
| 回答なし | 43 |
| 合計※ | 139 |

※同一の協力企業で受入企業が重複している場合は
1件にカウント

②受入企業との取引関係の変化

指導前後の協力企業と受入企業の取引関係については「変化なし」が多いが、変化があったケースでは「部品輸出が増えた」が多く、次いで「部品輸入が増えた」、「設備輸出が増えた」、「原材料輸出が増えた」の順である。

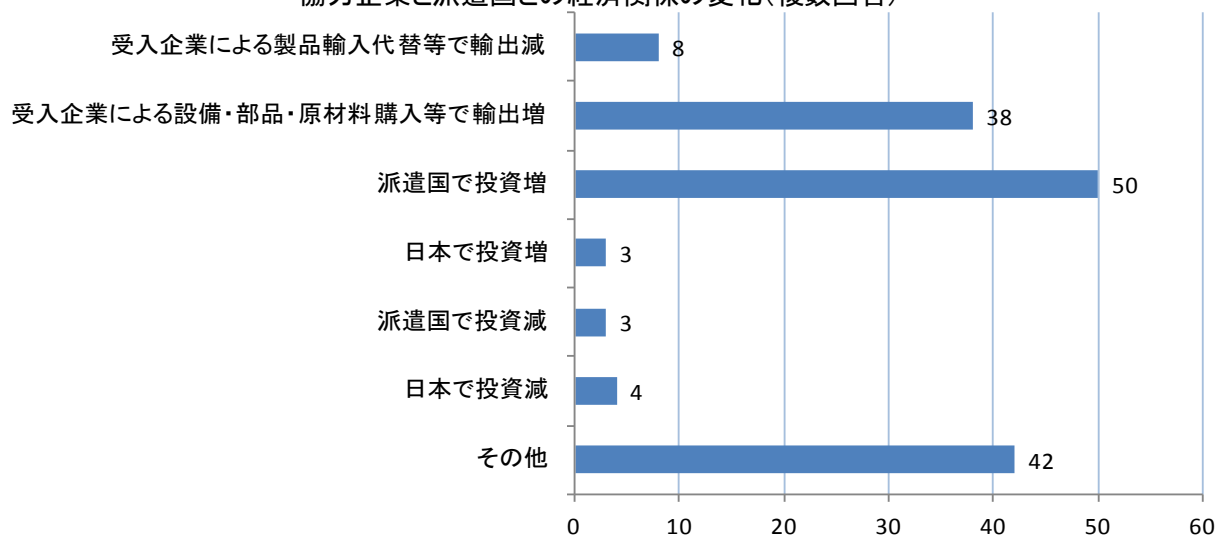
受入企業との取引関係の変化(複数回答)



7. 協力企業と派遣国との経済関係の変化

協力企業と派遣国との経済関係では、「派遣国での投資増」が最も多く、次いで「輸出増」が多い。「その他」では「顧客との関係が強固になった」「現地他企業との連携が強くなった」等がある。

協力企業と派遣国との経済関係の変化(複数回答)



8. 受入企業の変化

①受入企業の顧客企業数の変化

指導後の受入企業の顧客企業数の変化については、全案件の56%に当たる86件で「増えた」との回答が得られた。増加した顧客は現地日系企業が多いが、ローカルや日本を含む国外企業も挙げられている。

指導後の顧客企業数

| | 件数 | 内訳(複数回答) | | | | |
|------|-----|----------|------|------|------|----|
| | | 日本国内 | 現地日系 | ローカル | 現地外資 | 国外 |
| 増えた | 86 | 8 | 53 | 28 | 8 | 11 |
| 減った | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 変化なし | 59 | | | | | |
| 回答なし | 5 | | | | | |
| 合計 | 152 | | | | | |

②日本からの輸入(購買)の変化

指導後の日本からの輸入の変化については、「増えた」が全案件の27%、「減った」が13%、「変化なし」が57%であった。「減った」の理由としては現地調達が多い。

指導後の日本からの輸入(購買)

| | 件数 | 内訳(複数回答) | | | |
|------|-----|----------|------|------|-----|
| | | 設備 | 部品 | 原材料 | その他 |
| 増えた | 41 | 8 | 11 | 12 | 0 |
| 減った | 19 | 内製化 | 現地調達 | 海外調達 | |
| | | 6 | 12 | 2 | |
| 変化なし | 86 | | | | |
| 回答なし | 6 | | | | |
| 合計 | 152 | | | | |

③輸出の変化

受入企業の指導後の輸出については、「増えた」が全案件の38%、「減った」が4%、「変化なし」が54%であった。増減の内訳ではいずれも日本向けが多い。

指導後の輸出

| | 件数 | 内訳(複数回答) | |
|------|-----|----------|-------|
| | | 日本向け | 第三国向け |
| 増えた | 58 | 26 | 19 |
| 減った | 6 | 5 | 1 |
| 変化なし | 82 | | |
| 回答なし | 6 | | |
| 合計 | 152 | | |

9. 付加指導及びインターン指導に関する調査

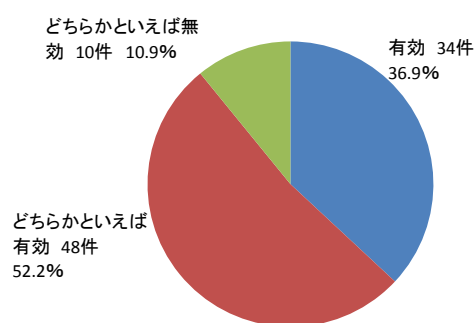
①付加指導の有効性

現地ローカル企業に対する付加指導の有効性については、「有効」「どちらかといえば有効」の合計が有効回答の89%に達した。「どちらかといえば無効」は10件(11%)、「無効」は0件であり、ほぼ9割の案件で有効性が認められている。

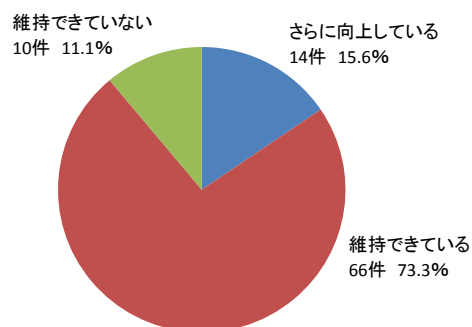
②付加指導を受けた技術の状況

付加指導を受けた技術の状況については、「さらに向上している」「維持できている」の合計が有効回答の89%で、上記の有効性の回答結果とほぼ共通している。

ローカル企業に対する付加指導の有効性
(受入企業回答) N=92



付加指導を受けた技術の状況
(受入企業回答) N=90



③顧客企業数の変化

付加指導先企業の顧客数の変化については、受入企業では把握できない(「不明」)ケースが多いものの、「増えた」との回答が26件あり、「変化なし」は34件、「減った」は皆無であった。増加した顧客は国内の日系またはローカル企業が多い。

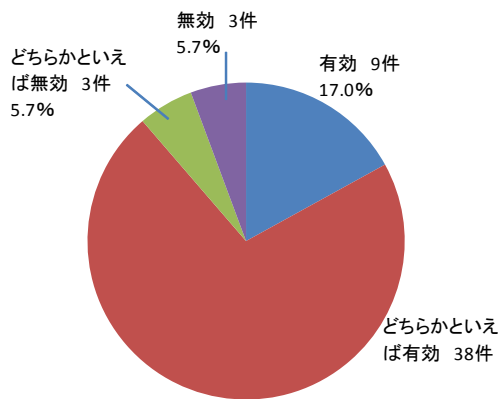
付加指導先企業の顧客企業数 (受入企業回答)

| | 件数 | 内訳(複数回答) | | | | |
|------|----|----------|------|------|------|----|
| | | 日本国内 | 現地日系 | ローカル | 現地外資 | 国外 |
| 増えた | 26 | 3 | 13 | 9 | 0 | 1 |
| 減った | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 変化なし | 34 | | | | | |
| 不明 | 29 | | | | | |
| 回答計 | 89 | | | | | |

④インターン指導の有効性

大学生や職業訓練生をインターンとして指導した場合の有効性については、「有効」「どちらかといえば有効」の合計が回答数の 89%に達し、付加指導の場合の有効性の回答とほぼ同率であった。（注：この回答には、付加指導の一環としてインターンシップを実施した案件だけではなく、自主的に実施したケースも含まれている。）

インターン指導の有効性(受入企業回答) N=53



Ⅲ. 派遣終了時評価との関連性

事後調査の主要な目的のひとつである「受入企業の自立発展性」につき、専門家派遣終了時の JODC による案件評価を検証する意味で、今回のアンケート回答との対比を試みた。JODC による終了時評価は、自立発展の可能性が「十分にある」(評点 5)、「かなりある」(同 4)、「一応ある」(同 3)、「あまりない」(同 2)、「ない」(同 1) の 5 段階である。それぞれの評価の案件毎に、アンケート回答における指導成果及び指導対象者の能力の維持状況 (本稿Ⅱ-1～3) を対比させたところ、結果は以下の通りであった。

「自立発展性」のJODC評価と事後評価の相関 1

| JODC評価 (派遣終了時) | 件数計 | 指導成果の維持・向上(協力企業回答) | | |
|-------------------|-----|--------------------|--------|----------|
| | | 更に向上している | 維持している | 維持できていない |
| 5 | 13 | 7 | 6 | 0 |
| 4 | 98 | 37 | 60 | 1 |
| 3 | 40 | 10 | 30 | 0 |
| 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 合計 | 153 | 54 | 98 | 1 |

「自立発展性」のJODC評価と事後評価の相関 2

| JODC評価 (派遣終了時) | 件数計 | 指導成果の維持・向上(受入企業回答) | | |
|-------------------|-----|--------------------|--------|----------|
| | | 更に向上している | 維持している | 維持できていない |
| 5 | 12 | 6 | 6 | 0 |
| 4 | 98 | 45 | 51 | 2 |
| 3 | 40 | 13 | 27 | 0 |
| 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 152 | 64 | 86 | 2 |

「自立発展性」のJODC評価と事後評価の相関 3

| JODC評価 (派遣終了時) | 件数計 | 指導対象人材の能力(受入企業回答) | | |
|-------------------|-----|-------------------|--------|----------|
| | | 更に向上している | 維持している | 維持できていない |
| 5 | 12 | 8 | 4 | 0 |
| 4 | 98 | 47 | 50 | 1 |
| 3 | 40 | 13 | 26 | 1 |
| 2 | 2 | 0 | 1 | 1 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 合計 | 152 | 68 | 81 | 3 |

「自立発展性」のJODC評価と事後評価の相関 4

| JODC評価 (派遣終了時) | 件数計 | 指導対象人材による他の人材への指導(受入企業回答) | | |
|-------------------|-----|---------------------------|-----------|----------|
| | | 十分指導できている | 一部指導できている | 指導できていない |
| 5 | 12 | 0 | 12 | 0 |
| 4 | 98 | 22 | 70 | 6 |
| 3 | 40 | 5 | 32 | 3 |
| 2 | 2 | 0 | 1 | 1 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 合計 | 152 | 27 | 115 | 10 |

上記のように、派遣終了時の評価が高かった案件は事後評価でもおおむね良好な結果が出ており、JODCによる終了時評価は妥当と言ってよいと思われる。

IV. 総括

限定的な調査であり、また当事者へのアンケートであるため回答にある程度のバイアスがかかっている可能性に留意する必要があるが、全体的な調査結果からは、当専門家派遣事業においては指導終了後も指導の成果が付加指導も含めて非常に良く維持されており、現地産業の技術向上・人材育成に貢献すると共に、派遣元である日本の協力企業においても顧客増や輸出増などの裨益が大きく、きわめて有効な事業であると判断できる。

一方、協力企業と受入企業ないし派遣国との関係の変化、指導を受けた人材の動向、企業経営（収益）への寄与の度合い等については、更に検証を重ねていく必要があると思われる。

以上

参考資料：専門家の指導が与えたインパクトに関する企業コメント

以下は、アンケートの設問のうち「専門家の指導が企業に与えた特記すべきインパクト」に関する協力企業及び受入企業からのコメント（自由記述方式）である。

I. 協力企業

1. 新規顧客との取引開始、新製品の導入、生産性向上、売上増など受入企業と協力企業間に好循環

【新規顧客開拓で拡販】

- ・新たな業種をスタートさせ、更に新規顧客との取引が開始したことにより、国内でも新たなビジネスチャンスが広がった。
- ・現地での日系企業との関係構築が、日本における新規取引につながったケースがある。

【受入企業の生産体制構築で顧客企業への技術力アピールと協力企業の売上増】

- ・専門家指導により受入企業の技術が向上し、現地での生産体制が整い受注につなげることができた。その結果、協力企業からの部品等輸出が増え協力企業の売上に大きく貢献するようになった。
- ・受入企業において製品の自社一貫加工が可能になることで、多くの顧客企業への技術力のアピールができるようになった。

【新製品立ち上げで拡販】

- ・新製品の早期立ち上げにより販売増に貢献

【取引先からの信頼】

- ・品質の向上が取引先からの信頼を得ている

【生産性向上】

- ・日本国内での不具合品対応がなくなった。
- ・専門家の指導目標は新規に立ち上げた製品の生産性改善と人材育成であったが、その何れにおいても顕著な進展があった為、協力企業から受入企業への生産移管が急速に進み、結果として協力企業のコスト改善に大きく寄与している。
- ・受入企業に部品の設計を委託する量が拡大することで、データ流用による部材の内作率が向上し、利益が上昇した。
- ・現地法人の製作技術が向上していることによって、今後現地への発注を増加させていきたいと考えている。
- ・現地で加工できないため日本から部品供給をしてきたが、現地製作ができるようになり、逆に日本へ輸出するようになってきた。
- ・設計のマニュアル化、精度の向上により、材料比率の低減。
- ・受入企業の業務改善により品質が向上し、顧客クレームが減少した。
- ・現地企業内での人員の生産技術の向上、生産量・売上高の向上などにより、協力企業内の生産性も活性化した。

【協力企業・受入企業の一体感】

- ・日本の品質レベルと海外現地法人のギャップを埋め、基本的な考え方が継続できている。
- ・輸出するだけでなく、現地との強い協力体制の構築の重要性を認識し、それを実践することに自信がついた。互いに発展する考え、技術力がついた。
- ・詳細な企画に合わせた商品生産に取り組むようになった。
- ・日本の要求する企画内容が理解できるようになったことで、新規格商品の打ち合わせがスムーズになった。
- ・現地受入企業のスタッフの技術力が向上したことにより、発注業務内容の高度化・納品物の品質向上が見込める。

2. 人材育成 / 組織力強化などに関連して

【ローカル社員からの改善提案】

- ・ローカル社員とのコミュニケーション向上。ローカル社員からの改善提案により生産率向上。

【国内と海外とのコミュニケーションが密に】

- ・国内と海外とのコミュニケーションが密になった。ノウハウの共有で海外企業のレベルアップになり日本も努力向上した。
- ・受入企業との関係が密になったばかりでなく、日本企業との連携の重要性に対する認識が深まった。
- ・協力企業との関係、仕事の依頼が円滑になった。

【現地スタッフの技術意識の高まりと勤労意欲の向上】

- ・現地スタッフの技術意識の高まりと勤労意欲の向上。但し、派遣期間が短期であったため、指導においては課題・問題点が浮き彫りとなったものの、改善にまでは至らなかったようである。
- ・現地スタッフの技術意識の高まりと勤労意欲の向上。また、現地スタッフに限らず、出向中の日本人スタッフに対する指導、ならびにチェックシートの導入等システム化が図れた。
- ・従来は受入企業の自助努力で実施してきたが、専門家による指導により、「開発プロセスの効率化」及び、「品質の向上」のための施策や意識改革の仕組み作りが行われ、リーダークラスの意識が変わったことが大きいと考えている。

【異業種での違った見方・考え方を勉強】

- ・協力企業と違った異業種での品質管理、生産管理の見方や考え方。

【人材育成】

- ・受入企業の損益が大幅に改善できた要因の1つとしては、専門家に直接指導を受けたリーダー達が中心となって組織力を発揮したものと認識している。昼夜問わず、熱血指導にあたった専門家には敬服する次第である。
- ・現地市場において「モノづくり」に必要な姿勢は、「価格以上に品質である」との認識が高まってきた。
- ・日本製品は基準が厳しいので、製品作りに几帳面になった。常駐の日本人スタッフが居ることで安心感がある。

3. 専門家自身のレベルアップと協力企業への波及効果

- ・ 専門家の技術レベルの向上。指導しなければならぬことから、専門家自身のレベルアップに繋がった。
- ・ 専門家所属職場の意識向上。
- ・ 専門家の指導力が協力企業内において発揮されている。
- ・ 帰国報告後、社内活性化あり（教え方・・記述伝承方法等）。
- ・ 協力企業の労働者の生産に対する意識が変わった。
- ・ 専門家の海外経験により、弊社の他の従業員も皆海外事業に興味を持ち、新たな人材の育成、新規プロジェクト等に対応していきたいという声が大きくなってきた。
- ・ 国際化を身近に感じるようになり、士気が高まった。海外の人材のレベルの高さを知り、良い刺激になった。

4. 外部専門家の有効性

- ・ 本件の派遣は、弊社に専門家がいなかったため、外部から専門家を嘱託契約し派遣したが、特に現地人への指導方法に関しては、豊富な経験から人材育成にも成果を上げていただき、協力企業である弊社社員の海外指導のノウハウの必要性を痛感した。

5. 公的支援の必要性

- ・ 中小企業でも、支援があれば現地で生産活動ができることがわかった。

II. 受入企業

1. 新規顧客との取引開始・新商品の導入による拡販、生産性の向上など

【新技術・新商品導入・新規顧客開拓で拡販】

- ・ 特殊技術の為、新規顧客、開発部との取引が可能となった。
- ・ 現地では競争力のある製品の技術力が向上し、売込み易い製品の安定化がはかられた。
- ・ 専門家の指導の結果、より技術レベルの高い製品の製作が可能となり拡販に繋がった。
- ・ 現時点では直接的な売上増は僅かだが、新製品の自社一貫加工が出来ることがセールスポイントとなり受注の幅が広がった。今後の売上増に大きく貢献するものと予想している。
- ・ 新商品の垂直立上げ達成で販売増に貢献。
- ・ 現在も協力企業から日本人スタッフによる支援を受けているが、指導全般を通じ技術及び製造・品質への意識が向上している。当社の顧客には日系企業が多く、品質を向上できたことが顧客獲得（継続）につながり、受注が拡大しつつある。現地の発展に少しでも寄与できるよう、また、当社自身が発展できるよう、今後も努力を続けます。
- ・ 精密部品の検査を指導する事により、以前に比べて顧客獲得の機会が増えた（以前は検査部門が弱みだった為、仕事につながる事が少なかった）。
- ・ 輸入していた部品の内製化が進むにつれ、日本にある親会社の工場から部品単位での注文もできるようになり、部品注文の売上げが増加している。

【生産性向上】

- ・現地スタッフの生産技術の向上、生産量・売上高の向上など。
- ・技術力が上がり、全数検査から抜取検査になり検査工程が減少。
- ・基礎技術を習得したことにより、工程時間見積りに対し、誤差が少なくなり予定通り進む様になった。そのため、安定した受注計画が出来る様になった。
- ・品質管理の考え方、及び基本が周知され実行された。生産性もはるかに良くなった。
- ・組付け技術の向上、リーダー育成についての集中的な指導により、売上を大きく伸ばすことができた。
- ・新設備の早期なる設置及び稼働に寄与。適正設備での適正生産量把握及び高効率稼働に寄与。
- ・現地自動車産業の活況化に伴い、2010年度下期は売上がアップしている。一方上期は納期確保に追われていたが、現在直接工人数は増加していないにも拘わらず納期遵守率が大きく上昇している。専門家の指導が生産性の改善に功を奏した表れと考える。
- ・技術系社員の能力向上。マニュアル活用による無駄の排除、コスト削減。
- ・技術資料の電子化を進め、データの整理・収納に工夫を凝らしてその活用を容易にしたことから作業効率の向上が図れたこと。

【協力企業のビジネスルールの浸透】

- ・日本の親会社におけるビジネスルール、技術標準/規格を浸透させることができた。

【日本国内取引先からの信頼】

- ・専門家を送ることで、日本国内の取引先にも安心感と信頼を得ている。
- ・現地と日本の習慣は異なるため日本の商習慣も指導してもらったので、日本の顧客が満足できる方法を知り、顧客の安心感が高くなり、信頼をもらえるようになった。日本の顧客に対し、どのように営業をすれば良いかも指導してもらった。

2. 人材育成 / 組織力強化などに関連して

【仕事への取組意識の改善】

- ・徹底的にやりぬく姿勢につき指導した。
- ・従業員の仕事への取組み意識変化。QC手法の徹底によるロスコストに対する意識向上。
- ・日本的な製造方法、品質管理が理解され、現地スタッフが改善を自ら考え行えるようになった。
- ・現地社員とのコミュニケーションがよくなり、改善項目が社員より提案され、効率向上に直結した。
- ・不良に対する意識改革ができ、不良率低減に結び付いている。
- ・単に技術のみならず、仕事に対する姿勢も指導した為、組織の活性化の実現、自主的な活動の展開が出来るようになった。従って利益確保に対する積極的な姿勢も芽生えてきた。
- ・挨拶の大切さ、5S運動、品質維持の大切さ、不良率の低減、問題解決の為の対策をスタッフ間で自主的に協議し、まとめる習慣が醸成。新たな顧客の開拓も可能に。
- ・作業の効率化、即ち、コスト削減の意識向上。
- ・マニュアル作りから日本的な指導をお願いした。日本的な良いやり方の指導を受け学んだことで、指導を受けた現地人従業員の意識が変わり、意欲的になった。
- ・各スタッフが日本語の教育をすることにより日本に対して非常に興味を持ち始めた。その事により仕事への意欲、集中力が向上した。

- ・品質向上に関する指導（テストプロセス、テスト手法）により、従業員の意識改革ができたこと。また、専門家の業務知識を教授できたことで、顧客（最終利用者）の状況より身近に感じられ製品の製造・開発に取り組める様になり、顧客満足度、信頼が向上した。
- ・社内で自ら研究し、製作していく意欲が大きく高まった。
- ・現地スタッフの意識改善とマニュアルの浸透。
- ・ Our employees came to understand the necessity of improving not only technical skill but the working spirit and the quality management strength.
- ・技術力と品質の向上により現地従業員の仕事に取り組む意識が変わった。
- ・問題意識の向上。
- ・現地スタッフの技能向上、意欲アップ。
- ・ The staffs are more discipline and open to learning new things.

【日本式経営の理解】

- ・日本(日本人、本社)のやり方を直接見せることができるのは有効である。
- ・日本文化の紹介。
- ・現地スタッフの日本式経営の理解が深まった。
- ・日本企業における会社組織、方針、考え方などは少しずつ理解が出来た。後はそれを上手く活用できれば良いと考えている。
- ・顧客に対して十分すぎるほどの配慮をすること。
- ・基本を大切に作る姿勢。

【組織力強化】

- ・設計・製作に於ける業務の基本と手順をまとめ、開示したことにより、それまでブラックボックス的であった製作業務を社内の共通認識とすることができた。また、関連部門との連携業務をフローにまとめたことにより、全体の業務が円滑になり検定合格期間を短縮できるようになった。
- ・遅刻、欠勤などの勤務態度の改善が、納期の厳守化などにも繋がった。リーダーの育成により、横並び意識から成果主義の意識が芽生え全体のレベルアップになった。消耗品、資源を大切に有効利用するようになった。
- ・目標を数値化する方法について専門家に指導いただいたが、その後も継続して目標管理に取り組んだ結果、今では本社の数値をも超えるようなレベルまで成長し、当社の利益の増加に大きく貢献した。
- ・製作工程における問題の解決を対症療法ではなく、更に踏み込んで解析し、根本原因を取り除く考えが芽生えたこと。
- ・専門家の指導分野において導入いただいた個人別多能工育成管理シートは、他部門へ水平展開され、個々の能力が見えるようになったことと共に、互いに切磋琢磨し合える環境が生まれた。
- ・デザインスタイルや仕事に対する責任、考え方が以前に比べ日本のそれと近くなったように感じる。また、時間や納期の絶対厳守というマインドも定着し、指導を受けた当時のスタッフが現在はリーダーとして活躍して、それらを下のスタッフへと指導している。
- ・単に測定技術やデータ管理を教育しただけではなく、客先が求める品質要件を含め、日本的な考え方を指導している。品質部門に留まらず、他部門にも水平展開を行っている。特に製造部門でのスーパーバイザークラスのローカルスタッフに対し、熱心に指導を繰り返している。

- ・ 専門家の指導により、問題点を理論的に解析することができるようになった。その問題の対策を的確に行ない、作業者に指示や指導が出来るようになっていく。他の生産工程に対しても、同様の問題解決手法を展開することができるようになった。
- ・ 品質管理が重要であるとの認識が徹底されてきている。品証部が主催する月 1 回の品証会議が継続できている、この場で解決策の討議とその結果にもとづく対策が実施できてきた。

【職場の活性化】

- ・ 現地従業員の先頭に立って実際にやって見せるといった技術力に裏打ちされた指導は何より説得力がある。その技術を惜しみなく伝えようとする姿に、いよいよ指導期間が残り少なくなって来た頃には本当に危機感を持って学び取ろうとする者が現れ、スタッフ・職場の活性化がはかられた。
- ・ 品質改善プロジェクト、従業員満足度プロジェクトなどの活動を通じた、従業員に対する活性化の手法。
- ・ 社員のモラル向上。

【従業員からの信頼】

- ・ 指導の際、従業員が今まで経験したことのない手法に対し不安を持ち、抵抗、拒絶反応等不安をもったケースでも冷静に対応し、まずは自らやって見せ、実践から信頼を得るやり方にはいつも感心していた。

【専門家派遣を通じた社員教育】

- ・ 技術指導において現地スタッフが指導を行う場合、弊社の様な中小企業ではあるテーマを中心に指導するといったプロジェクトを立ち上げにくく、どうしても何かをやりながら別の仕事を行ったりすることが多くなってしまい、日々生産が中心となるため、なかなか指導だけを行うことは困難だった。専門家派遣というシステムを利用することで、テーマに沿った技術指導を的確に行うことができ、今まではなかなか実現しなかった社員教育を実施することができたと思う。

【マニュアルの有効性】

- ・ 専門家がローカルスタッフを指導した際の作製マニュアルは、指導を受けたスタッフが自社内のスタッフを教育する時にも使用されており、人材の育成、技術の向上に極めて役立っている。

3. 付加指導先との信頼関係

- ・ 付加指導先企業との信頼関係が深まり、業務がスムーズにはかどるようになった。

以上