

アジア諸国人事労務管理者育成事業

総括報告書

(平成 2 年度～平成 21 年度)

平成 22 年 3 月

財団法人日本経団連国際協力センター（N I C C）

はじめに

(財)日本経団連国際協力センター（NICC）が平成 2 年度より実施してきた「アジア諸国人事労務管理者育成事業」は、平成 21 年度に第 20 回を迎え、この 20 年間にアジア地域の企業や経営者団体に勤務する若手人事労務管理者 354 名の参加者を招へいいたしましたが、今年度を最後に事業を終了することになりました。

本事業の修了者が、各国において、企業の経営者もしくは人事労務管理者として、また経営者団体の役職員として様々な活躍をしている様子は、国際会議の場やメール・手紙等で NICC 事務局に伝えられております。修了者は、8 カ月乃至 1 年に及ぶ日本での研修から学んだ「人間尊重」と「長期的視野」に立脚する日本的経営の基本的な考え方にに基づき、それぞれの国や組織に適応した経営システムや人事制度を作り上げるなどして、成果を上げています。また、各国の経営者団体において、講師として成果を発表するなどして、幅広く情報共有にも務めております。

本報告書では、この 20 年間にわたり、毎年、試行錯誤しながら進めてきた本事業を振り返り、研修成果を纏めました。

日本で行う事業自体は今年度を最後に終了しますが、各国では本事業の修了者が中心となって同窓会が設立され、活発な活動を展開しています。NICC 研修で得た日本経営の中核となる人事労務の考え方が、静かに、しかし力強く、波のように広がりつつあります。

これまで本事業に多大なご支援・ご協力を賜りました厚生労働省や企業・団体の皆様、講師および関係者の方々に御礼を申し上げます。こうした皆様のご協力のおかげで、研修員たちは社員寮を日本での生活の拠点とし、企業の現場で人事労務管理を勉強する機会を賜り、日本での研修を円滑に実施することができたことを心から感謝し、生涯の糧として永く記憶に留めています。

今後は、躍進するアジアの各国において、修了者がさらに活躍するとともに、修了者の同窓会組織が一層充実し、研修成果が結実することを心より祈念いたします。

平成 22 年 3 月

(財)日本経団連国際協力センター

アジア諸国人事労務管理者育成事業
総括報告書
(平成2年度～平成21年度)

目次

はじめに	2
I. 事業設立と廃止の経緯	4
II. 事業概要と事業変遷	6
III. 事業実施結結果	10
IV. 本事業に対する関係者によるコメント	18
V. コーディネーターによる評価	21
VI. 各国経営者団体からの評価と同窓会活動	23
VII. 結びに代えて	26
別添資料	27
1. 年表	28
2. 研修日程	29
3. 国別・年度別招へい者数	30
4. 各国経営者団体一覧	31
5. 研修員論文作成のための指導要綱	32
6. フォローアップ調査実績	33
7. 研修実施要綱	34

I. 事業設立と廃止の経緯

1. 財団設立と事業開始のきっかけ

(財)日本経団連国際協力センター（NICC）がこれまでの20年間にわたり展開してきた国際協力事業開始のきっかけは、昭和63年に、当時の日本経営者団体連盟（日経連）がその創立40周年記念事業として東京で開催した第1回アジア・太平洋地域経営者サミットにまで遡る。同サミットにはアジア・太平洋地域の17カ国の経営者団体のトップ並びにILO/IOE 理事会幹部が出席し、「労使関係と経済成長」「賃金決定のあり方」「域内の経営者団体の相互協力」などをテーマに活発な議論を交わした。その結果、各国から、経営者団体の事務局員をはじめとする労使関係安定の要となる人材の育成が肝要として、日経連にそのための支援を期待する声が高まった。日経連は、それに応えるかたちで翌・平成元年5月に日経連の一部局として国際協力センターを設置し、それまで非定期的に行っていたアジア・太平洋地域を中心とする開発途上国の人材育成、経営者団体への協力・支援を強化することとし、日経連会員企業から国際協力活動特別拠出金を得て、平成2年3月にアジア諸国人事労務管理者育成事業を定例事業として開始することとした。本事業は、平成2年の立ち上げ当初から労働省（現・厚生労働省）の補助事業として認められ、NICCの中心的な事業として現在まで実施されてきたものである。

2. 事業主体を財団化して活動を拡大

日経連は、国際協力・支援体制をより充実させ、事業対象国を拡大するために、同センターを平成6年3月に財団化し、この年に開催の同事業第5回からは、財団法人日経連国際協力センター（現・日本経団連国際協力センター）が事業実施主体となった。この回からは、それまで年1回、招へい期間を1年間で行っていた同研修事業を、招へい期間8カ月のプログラムとして改編し、以来、さまざまな改善工夫を行いながら、20回まで回を重ねてきた。同事業は、20年間で、アジアの12カ国からあわせて354名を招へいした。

3. 事業の終結

NICCは、補助事業、受託事業、また自主企画による事業を通して、アジアを中心とする開発途上国の経営幹部の人材育成の強化並びに各国経営者団体に対する支援のための事業を展開し、人事・労務管理を中心とした国際的ネットワークを形成して、国際的相互理解の促進と途上国の自立的経済発展に貢献することを財団の目的として掲げ、多くの実績を上げてきた。しかし、会員や資金源となる特定のスポンサーを持たず、企業・団体からの普通寄付によって支えられているNICCにとり、近年徐々にその企業・団体からの普通寄付が減少し、また、補助事業の補助割合が漸減され、それに反比例して自前負担額が高くなっていくことは、NICCの財政状況に大きな影響を与えた。その状況下で、自主事業による収益の確保をはじめ、財政安定化を目指して種々の努力を続けてきたが、結果として収支

の改善にはいたらず、NICC 理事会は、平成 21 年度を以って現在の事業を終結し、平成 22 年 3 月 31 日を以って財団を解散することを決定した。

II. 事業概要と事業変遷

1. 事業の目的

アジア諸国人事労務管理者育成事業の目的は、アジア地域の企業や経営者団体において人事労務管理を担当する若手の中堅管理者を日本に招き、日本企業における経営管理、特に人事労務管理についての研修の機会を提供し、人事労務管理の実際について体験を通じて学んでもらうこととした。帰国後は、所属企業・組織内において人事労務管理システムをよりよいものとするべく、日本で習得した知識・経験を活用するとともに、経営者団体等を通じて成果を広めることにより、対象地域諸国の経済発展に貢献するとともに、日本との友好親善関係の一層の促進を図ることを目的とした。

2. 事業の特徴

日本における数多くの国際協力事業の中でも、人事労務管理を研修テーマの中心に据えた長期の研修としては稀有といえる。企業管理者研修は代替の利きにくい管理者本人が長期に亘って職場を離れることがなかなか難しいこともあり、多くの場合は短期セミナーのかたちにとられている。しかしながら、実際の企業の職場での人間関係やコミュニケーションの取り方、チームワークの構築や現場での管理については、日本企業の職場に入って実際に観察したり、経験したりしない限り、なかなか理解できないものである。本事業では、初回より最終回である第20回に至るまで、こうした企業現場での体験を研修の中心的な柱とし、NICC支援企業・団体の多大な協力を得て実施することができた。

3. 参加者と出身国

参加者はアジア地域の開発途上国において企業もしくは団体の人事労務管理を原則として3年以上担当している若手の中堅幹部とした。参加者の出身国は以下の12カ国であった。

カンボジア、中国、インドネシア、韓国、ラオス、マレーシア、モンゴル
フィリピン、シンガポール、スリランカ、タイ、ベトナム

上記のうち、シンガポールおよび韓国はOECD/DACによりODA受益国リストからはずれたため、それぞれ平成5年、平成11年までの受け入れとした。また、新規対象国としてベトナムは平成9年、カンボジアおよびラオスは平成15年、スリランカは平成19年よりそれぞれ受け入れを開始した。

選抜の方法は、当該国において、国際使用者連盟（IOE：International Organisation of Employers）に加盟し、国際労働機関（ILO）総会に代表を派遣する使用者団体をカウンターパートとし（資料5を参照）、各団体に候補者の推薦を依頼した。推薦された候補者の中から、最終的にNICCが最も適切と思われる参加者を選抜した。選抜にあたっては、経営者

団体の推薦、派遣企業・団体の推薦があり、資格要件を満たしていることに加え、研修に対する明確な目的意識と長期にわたる日本の生活への適応性を重視した。

4. 招へい者数

第1回（平成2年度）から第20回（平成21年度）までの本事業の招へい者総数は354人に達した（資料3「国別・年度別招へい者数」を参照）。

国別でみていくと、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアなどの東南アジア地域は日本企業による進出の歴史も長く、日本の経営管理、特に人事労務管理に対する関心が高いこともあり、合計受入人数はタイ61人、インドネシア53人、フィリピン36人、マレーシア35人であった。中国からの参加者は初期に比較的多く、43人であった。20年ほど前から市場経済を導入したモンゴルは希望者が数多くあり、合計43人となった。

一方、メコン河流域諸国では事業開始後、やや遅れて対象国となり、ベトナムは平成9年、ラオスおよびカンボジアは平成15年から招へいを開始した。ベトナムからの合計参加人数は29人、ラオス13名、カンボジアは7人となった。また、東北アジア、東南アジアの研修員を中心に受け入れてきた本事業は平成19年度からは、南アジア諸国として初めてスリランカより招へいすることとなり、招へい者は合計3人となった。

5. 研修期間

事業の開始当初は、研修期間を1年間（3月より翌年2月まで）としていた。しかしながら、研修員派遣国では中小企業が圧倒的に多く、現職の人事労務管理者を1年間休職させて研修に送り出すことが障壁となっており、研修期間の短期化が切望されていたため、平成6年の第5回事業からは、日本での研修期間を8カ月とした。

6. 日本における研修概要

研修プログラムの概要は以下のとおりであった。

日本への招へいが決定すると、参加予定者に日本語の教材を送り、来日前に日本語の事前学習を促した。来日後、NICCでのオリエンテーションを受講後、4カ月間にわたる日本語の研修を開始した。日本語研修では、前半は基礎会話を中心に研修し、後半には人事労務管理の用語の習得に力を入れ、主に日本語で行われる企業研修に備え、日本語研修の充実を図った。この時期には日本語研修と並行して、日本の文化・歴史・生活を理解するため、華道・茶道の体験、地方視察、ホームステイなどの機会を設けた。

日本語学習終了後は、約3週間に及ぶ人事労務管理集中講座を実施し、企業内研修に向けて、研修員は日本の労働経済事情、労働法制、人事労務管理、人事考課・賃金、人材育成、福利厚生、社会保障制度、労使コミュニケーションなどについて学んだ。期間中に研修員一人ひとりが自分の勤務先の人事労務管理の問題点を発表し、研修員相互に課題の共有化を計った。

その後、前期、後期の 2 つの期間にそれぞれ 3 週間の企業内研修を行った。企業内研修は 8 カ月におよぶ本プログラムの中で最も重要な位置を占めるもので、毎年数多くの企業の協力を得て行われた。アジアの研修員が自分の国には学べない、また書物やウェブサイトでは体験できない企業経営、特に人事労務管理の実際を企業の現場で学ぶことができる貴重な機会を企業・団体のご協力を得て行った。

前期、後期の企業内研修の間の 1 週間程度、研修員は研修所に合宿し、前期企業内研修で学んだことのまとめと後期企業内研修に向けての課題を絞り込み、発表しあう中間報告会を行った。報告会では、研修先企業の紹介、研修で学んだこと、自国に帰って活用したいことなどが発表され、質疑応答、コーディネーターからの助言など活発な議論が行われた。

後期企業内研修終了後は、管理研修プログラム（MTP）を実施した（第 20 回では企業内研修に先立ち実施した）。MTP は管理者として、管理の基礎、業務の改善、計画、指令、部下育成、チームワーク、リーダーシップなどを学ぶプログラムであり、管理者として心得るべき機能・役割を体系的にまとめる貴重な機会となった。MTP 終了後、いよいよ研修の総まとめとして研修論文の執筆に取り掛かった。研修論文の作成の際には要綱に従い、指導を行った（資料 7「研修員論文作成のための指導要綱」を参照）。

最終報告会では、自国の人事労務管理の課題に関連し選んだテーマについて日本から学んだこと、解決策や帰国後のアクション・プランなどについて研修員 1 名ずつ発表する機会を設けた。経済発展レベルや政治体制の異なるアジアの開発途上国において、日本の人事労務管理をいかに適用するか課題がないわけではないが、研修員は日本で学んだことを自ら属する企業や母国の発展のために役に立てたいとの強い意欲をもって帰国した。

7. 日本語による企業内研修の意義

本事業の企業内研修は原則として日本語で実施いただいたが、研修員が来日時点ですでに十分な日本語能力を有していることは稀であり、日本語で研修を受けられるようにするためには、全研修期間のほぼ半分を日本語研修に費やさざるを得なかった。なぜ研修を敢えて日本語で行うのか、その理由は、人事労務管理制度はその国の文化的背景の上に成り立っているものであり、当該国の文化や人々の考え方に直接触れることが制度の理解に役立つと考えたからである。研修員は、企業内研修を通じて、担当者の方々をはじめとした多くの方々との意見交換の中から、講義だけでは得られない大切なものを理解することができた。NICC としては、たとえ不十分ではあっても日本語でコミュニケーションできたほうが、お互いに心を開き、よい関係を築くことができ、より充実した研修を行うことができたと評価している。研修員が短期間に日本の人事労務管理のより深いところまで理解できたかについては、研修の最終段階で纏め上げた論文に表れている。従って、研修を日本語で実施することのメリットはデメリットを補って余りあるということができる。

8. 研修論文テーマ

研修論文では、それぞれの研修員が来日前に自国で直面した人事労務上の課題をテーマとし、日本の企業内研修等で得た知識を活用して、その解決策を見出す道筋を立てて、構成するように指導した。

20年にわたるテーマの変遷を見ると、事業の初期には「日本的経営－日本人の人事管理システムの包括的分析」「人材開発は企業発展のため」「組織の目的と人事部の機能」「トータル人事システム」といった日本の経営や人事労務管理の特徴や人事部の役割などを大所から見て理解しようといったアプローチを取るケースが多く見られたが、最近の研修員は、人事労務担当者として自身が日常の業務で課題としている具体的なテーマを取り上げ、日本企業の研修の中から学んだ施策からヒントを得て、解決策を見出す傾向が見られた。例えば、「賃金と昇進の決定要素としての人事考課制度」「キャリア開発に基づく目標管理の探索」「従業員のモチベーションと雇用維持のための教育研修」などがテーマとして取り上げられた。各国の労働経済事情は異なっているとはいえ、グローバリゼーションの進展とともに、アジア諸国の企業・団体の人事労務管理者が抱えている課題は共通化する傾向にあるといえる。

9. 関係者のご協力

本事業全体を通じて、NICC では、企業内研修や社員寮の提供などのため、支援企業を中心に ご協力をお願いした。

企業内研修では、本事業を実施するにあたり、各研修員の関心があるテーマを予めお伝えし、合致するような研修プログラムを作成いただいた。また、日本企業の人事労務管理の実態を研修員が出来るだけ具体的に学べるよう、3週間という限られた期間ではあるが、事務所にデスクを与えていただき、人事担当者による会議等にも参加させていただくなど、人事部の日常の業務を通じて人事管理を理解できるようなプログラム作りをしていた。また、業務全体を具体的に把握できるよう地方の事業所訪問等、様々な工夫をしていた。

企業担当者の方々、集中講座の講師、日本語学校等の関係者のご協力をいただいた結果、研修員は各自の課題に沿った研修を行うとともに幅広い体験をすることができた。関係各位のこれまでのご支援・ご協力に心より謝意を表したい。

III. 事業実施結果

修了者に対するフォローアップ調査やアンケート結果によると、研修で最も役に立ったことは、企業内研修において日本企業の経営の理念と考え方、管理方法の導入、具体的には人事考課、人材育成、賃金等の人事制度が大変参考になったことが指摘されている。特に、日本企業の基本理念である人間尊重の経営、人間の働く意欲の向上に関心をもった修了者が多数いる。帰国後、人事制度改革等の大役を任せられ、意欲に燃える修了者や本事業に刺激を受け人事労務管理をさらに学ぼうとして、修士コースや博士コースに進んだ修了者もいる。修了者は一様に変化を遂げている日本の人事労務管理に関心を持つと同時に修了者間で情報交換を図っている。

研修員が帰国後、日本での研修成果をいかに活用しているか、その状況をフォローアップ調査やアンケートなどで把握した。

1. フォローアップ調査

本事業の修了者の成果活用状況を調査するため、平成 6 年に実施された第 5 回事業より、フォローアップ調査を開始した。事業対象国の中から修了者数などを考慮して、毎年 1～2 カ国を選び、厚生労働省および協力企業の代表者の方々のご協力を得て、調査チームを派遣した。フォローアップ調査は平成 21 年度の第 20 回事業まで、下記の目的および活動内容で、実施した。

1) フォローアップ調査の目的

- [1]本事業の修了者の帰国後の動向を把握し、本事業の評価・成果等について調査を行い、当該国に対して本事業を実施する必要性を評価する。
- [2]本事業の改善に役立てるための調査を行う。
- [3]NICC と協力関係にある当該国の経営者団体および修了者との情報交換ならびに協力・連携関係を促進する。

2) フォローアップの活動内容

- [1]修了者による研修成果の報告を通じたヒアリング
- [2]修了者の所属企業への個別訪問
- [3]現地経営者団体との本事業に関する協力・連携関係の促進
- [4]人事労務管理に関する情報の交換

2. 本事業の成果

フォローアップ調査では、修了者が日本における研修の成果を効果的に活用している多くの事例を聴取、観察し、本事業の研修成果が大きいことを確認できた。修了者は、人事労務管理に関する知識・経験を深め、マネジメント能力を向上させており、日本の経営や人事労務管理の中で、特に「人間尊重」のマネジメントを高く評価し、参考にして、自国・自社の状況にうまく適応させ、取り入れていた。修了者は各々の所属企業において経営管理、特に人事労務管理制度の構築、職場や労使関係の改善等において様々な成果を上げていた。特筆すべき点は、修了者が所属企業の発展のために全社的視点に立って、マネジメントや職場を改善していこうとする積極的な姿勢を体得していることであった。

修了者は本事業に参加した結果、人事労務管理に関する知識、マネジメント能力が向上し、職場の改善を実行するなど、何らかの成果をあげていた。修了者へのアンケートによれば、「仕事に対して報酬と見合う仕事をするから意欲的に働くという態度に変わった」「ビジネス・マネジメントの学習意欲が強くなり、MBA コースで学び、さらにマネジメント科学とエンジニアリングについて Ph.D コースで学習している」「部下の育成は上司の責任であり、職務の割り当てと役割認識の統合ができた」「より広範・包括的に、そして穏やかな管理に変わった」「小さなミスを見逃さずに、業務を完全にこなし、PDCA サイクルを活用して仕事をシステマティックにするようになった」など、参加以前に比べて管理者としての意識が向上したことがうかがわれる。

一方、日本で学んだ人事労務管理制度をそのまま各国に適用することは難しいために、修了者は自国の体制や文化にあった制度の調整することが必要となる。フォローアップ調査を通じて、変化を遂げる各国の経済環境の中で、修了者はこれらの調整を比較的うまく行い、各国の現状に合う制度やシステムの導入に成功していたとすることができる。特に、修了者は、従業員を尊重する日本的人事労務管理制度を高く評価し、これを企業経営にも取り入れようとする工夫をしており、ヒアリングや企業訪問により、調査チームはこうした成果を確認することができた。

日本の人事労務管理制度の研究や日本での生活を通じ、参加者がその人間性を向上することも本事業の成果のひとつである。修了者の上司とのインタビューにより、それぞれの修了者は非常に人望が厚く、組織の中核として期待されており、帰国後昇進した研修員が数多くいることが判明した。また、日系企業に所属する修了者は日本における研修で習得した日本語を活用し、日本人上司とのコミュニケーションの円滑化にも役立てていることが確認された。

3. 具体的な研修成果

フォローアップ調査で聴取した修了者による研修成果についての代表的な意見は下記のとおりであった。

1) 日本で学んだこと

<人材に対する考え方とリーダーシップ>

- 日本の成功している企業の多くは、**人的資源を会社の資産**と見なして経営していることが分かり、これが日本の成功の鍵であると思った。
- 人間は**無限の可能性**をもつという信頼感を学んだ。
- **人材は資産**であり、負債ではないという考え方。
- 「日本はなぜ経済大国になれたのか」を常に自分に質問し続け、その鍵は人事管理であると信じ、日本企業の人事労務を自分の目で見て、体で実感して回答を探した。
- 企業とは**ひとつのスピリット**をもち、**ひとつのビジョン**に向かう**ひとつのチーム**という考え方で、これこそが困難な問題に直面しても解決に向け成功に導く考え方である。
- 研修受け入れ企業において、社長自らが清掃している姿をみて、**トップが率先垂範し、トップから現場まで一体**となって業務を運営することの重要性を知った。

<労使コミュニケーションと信頼関係>

- 企業研修で日本の**職場での人間関係と規律**の大切さを学んだ。
- 研修で日本の文化を学び、日本人のフォーマル、インフォーマルなコミュニケーションの方法を理解することで、関係する日本人との相互理解と**信頼関係の醸成**に役立っている。
- 組織の中で重要なことは、**リーダーと従業員との関係**なので、企業経営とリーダーシップスタイルが大変役立った。企業経営を発展させるためには、企業文化とは何かを学ぶことも有益だった。また、**社員のコミュニケーション**を改善することは鍵だと思った。
- 日本の企業において、金銭的な報酬ではないが同等の価値があり、異なる形の報酬として社員に与えられているものを幾度も目にした。それは、良い上司と同僚に囲まれた**働きやすい職場**、権限の委譲、整った業務プロセス、最先端の技術や設備に触れることができること、そして、**誇りをもって働ける企業**であるということだ。これらが日本企業の仕組みの中で一番印象的であり、非常に素晴らしいと感じた。

<チームワーク>

- 日本人は文化を尊重し、個人よりもチーム、会社、国を優先することを学んだ。これが日本が先進国になった要因の一つだと思う。
- 日本企業の成功の理由を2つあげれば、**良き規律とチームワーク**である。私が考え実行するときは、この2点を考えながら行うようになった。

<管理者としての成長と自信>

- この研修は**人間として成長**させてくれた。日本の文化や人事労務管理に関する知識を広く学ぶことができた。帰国後、日本人の仕事にまじめに取り組む姿勢と**会社への忠誠心**について私の同僚に本心から伝えたいと思った。
- 目標を設定するようになったし、積極的な姿勢、**自信**をもってことにあたるようになった。
- 日常生活のみならず仕事においても、**尊敬の念、礼儀正しさ、そして思いやり**が基本的に重要であるということを深く心に留めている。改善マインドを常に持ち、効率よくうまく仕事をすることを心がけている。
- 最も重要な点は、**自信、自立性とがんばりの精神**を身につけたことだと思う。
- 異なった考え方、やり方に対して寛容になった。
- 従業員に対して忍耐強く対応するようになった。
- 日本企業のマネージャーならばどうするだろうかということを考えて、事にあたるようになった。

2) 成果活用事例

修了者は日本で学んだことを活用し、以下のような具体的な人事施策などを導入したとの報告を受けた。

<企業理念・企業文化・価値観>

- 日本の企業研修では、**企業理念**を日常業務の運営のレベルに戦略的に落とし込んだ**企業価値観(Corporate Value)**を作ることの重要性を知った。これに倣い、自社の役員に会社の継続的発展には価値観が必要である旨を説得した。わが社では、人材重視の企業ブランドを価値観とすることでアジア的なタッチを加味した。価値観の社員への浸透を図るため、日常業務に価値観をどのように反映していくかに関するマニュアルを作成し、これに違反した者には解雇を含む厳しい姿勢で臨むこととした。これが功を奏して、製品のアセアン諸国への販売も可能となった。価値観導入の効果は大きく、売上げの増加、生産性の向上とともに、顧客からの苦情が減り、労働災害も減り、安全衛生の賞を受賞した。
- 日本の企業を観察して、人事方針・管理のマニュアル化が必要だと思った。帰国後、わが社の人事方針・管理のマニュアル化を優先して手がけた。マニュアルにはわが社の**価値観**を入れ、団体協約に関する規定も盛り込んだ。このマニュアルができたお陰で、人事方針・管理が公正で、一貫性をもって実施できるようになった。もう一つ私が達成したことは、資格基準のマニュアルを作り上げ、評価を標準化し、採用や昇進の際に公正に評価できるようになった。

<労使関係・コミュニケーション>

- 最初に直面した問題は従業員の不安感であった。日系企業であるわが社には、現地人の人事担当者がいなかったため、従業員は不安定な状況に直面していた。そこでキャリア・パスを明確にし、従業員に周知徹底するとともに、**労使協議会**を設置し、毎月様々な問題を話し合う場を設置した。また、職場での人間関係を構築し、チームワークを導入し、仕事をする際の柔軟性を増し、多岐にわたる業務遂行能力を育成するように心がけた。
- 来日前に社内では労働問題が起きていたけれども、人事以外の部署におり、なすべがなかったが、帰国後、研修で学んだ経験に基づき、**労使協議会**を設立し、すべての部門の代表がそのミーティングに出席し、1カ月に1度、あらゆる問題について話し合う機会を設けた。その場で話し合われたことは、職場にも伝えられ、会社の労使の問題がスムーズに解決できるようになった。
- 人間関係を「**相互依存**」の関係としてとらえる私の価値観は、日本の企業で観察したことから得た価値観である。この相互依存関係は、マクロでいうと労使関係になるし、上司と部下の関係にもなるし、チームワークということでもある。会社の従業員はみな同じ船に乗っている仲間であり、船が沈めば一緒にみな沈む、という意識を持つようになった。
- 私が所属するK開発公社には、2000年までは労使紛争の対応のみに特化した「労働サービス部門」しかなかった。研修で日本では労使関係について大変成熟した管理をしていることを学び、その日本のやり方を活用することによって、労使紛争への対応だけでなく、労使関係をうまく管理することを促進する「**労使関係部門**」を新たに設置した。
- 研修・日本の研修で組織に変革をもたらすためのやり方を学んだ。その基本は、**絶えず従業員とコミュニケーション**をもち、従業員から学ぶようにすることである。従業員にモチベーションを与えながら、従業員の意識変革をもたらし、それが従業員の態度・行動の変化になり、組織に変革をもたらすこととなった。
- 日本での経験を生かし、[1]**労使委員会**の設置、[2]**生産性に基づく賃金決定制度**の実施、[3]**OJT**の実施を実現した。このうち、[1]については、従来、会社では生産性が低く、残業も多い状態であり、賃金は生産性とは関係なく決定されていたところ、生産性の概念を取り入れた賃金決定方式とした。
- 日本と自国を比べることができ、日本人も自国民も**人間関係**を大切にする、義務感とか面子とか共通の感覚で規律を守るなど、日本人との共通点を知ることにより、日本で学んだことをうまく適応できた。

<能力開発・人材育成>

- 企業内研修で学んだことを活用して、**能力評価制度**を改善した。従来は、目標設

定のみにとどまり、どこまで達成したかについての評価はあまり重視されていなかったのを改めるとともに、評価に際して潜在能力評価を組み入れた。これは、各人が持つ各種資格を能力として評価するものである。評価の結果は、キャリア開発、後継者計画、昇給、ボーナス等に繋げるようにした。

- 日本では一人の作業者が複数の工程に従事し、多能工化しているのを倣って、**マルチタスキング**を導入した。作業者の抵抗はあったが、どうにか実行することができた。
- 上位の人が下位の人に、シニアがジュニアにいろいろ教えるという日本人のやり方を取り入れた。すべての従業員が一番下のレベルから始めて、いろいろな仕事を経験してリーダーになる、また組織の中から昇進させる、**ローテーション**を重視したやり方をとるようにした。
- 2007 年 12 月の民営化後、従来ピラミッド型で中央集権的な組織から地方の事業所の経営を現地に任せるような組織体制への改編の指示が出たため、本社の人事部門長（本事業修了者）が中心になり、組織改編プロジェクトをスタートさせた。組織改編のガイドラインは、[1]地方の事業所への権限委譲、[2]部門間の壁をなくす、[3]階層を少なくしてフラットな組織にすること。この組織改編プロジェクトに沿って、**マネージャー層の育成と多能工の育成**に取り組んだ。その人材育成の取り組みにおいては、日本企業にみる**ジョブローテーション**や**OJT 制度**も活用している。また、労使関係については、「金曜日クラブ」という**組合側とインフォーマルなコミュニケーションの場**を定期的にもっており、特に労働協約の更新の時に非常に役に立っている。

<その他>

- 日本で得た知識を活用して多くの提案をした。その最大のものは、販売部門にサービスを担当するビジネスユニット(課)を設け、**PDCA サイクル**の考え方を導入して顧客サービスの向上を図るようにしたことである。
- 個室が多かったのを職場ごとに大部屋方式とする**オープン・オフィス・レイアウト**を提案したが、抵抗が多く、自分の属する職場のみが導入できた。

3) 成果活用に当たっての障害

修了者が成果を活かそうとしても、文化や習慣の異なるアジアの国々では日本で学んだことをすべて適用することは容易ではない。例えば、「文化及び勤労観の違いからくる生産性や向上心が低い」「OJT が非常に重要であることを学んだものの、日本では終身雇用の考え方が今だに根強いのに対し、自国では労働者の転職率が高く、OJT の効果が現われにくい」などの困難な状況に直面することもある。しかしながら、多くの修了者は、文化や習慣の違いがあるものの、日本の経営の基本的な概念は応用が可能であると考え、少しずつ

活用するように努力している状況が報告されている。

4) 日本語の継続的学習について

修了者は帰国後、日本語の能力の維持については、「時間がないので、なかなか難しい」「日本語を使用する環境がない」と回答したものがいたが、「現在日系企業に勤務し、業務で日本語を使っている」「日本センター（JICA）の日本語コースに通っている」「休日を利用して地元の高校生に日本語を教えている」「NHK の日本語放送を聴いて勉強を続けている」と答えた修了者も多くいた。

4. 派遣企業の上司による本事業に関する評価・意見

研修員を派遣した企業・団体の上司は以下のように研修の成果を評価している。

- 日本語の習得、日本の経済・文化への接触、日本企業での研修を含む長期の総合研修であり、表面的なものだけでなく、実態を理解できる実のある研修であった。
- 同じアジア地域から参加した他の研修員と切磋琢磨し、相互の情報交換や意見交換をしながら、日本企業の生きた人事労務管理を学ぶ機会をもてたことは、単に研修員自身や派遣企業のみならず、当該国の産業界において効果的な人事労務管理、労使関係を育成していく上で、大いに力を発揮してくれると確信する。
- 派遣前も優秀であったが、一層優秀になって戻ってきた。何事についても「会社のため」という考え方が強くなり、その考え方を広めることで会社にとって大きな戦力となっている。
- 修了者から日本の良い点が紹介され、当社の職場改善に数多くのインスピレーションを与えた。たとえば、従業員の躰、時間遵守、文書のファイリング等である。また、日本のように工場の清掃を徹底したところ、海外からの顧客に褒められ、業績向上に貢献した。さらに、当社は昨年 ISO を取得したが、これも修了者から多くのインスピレーションをもらったお蔭である。
- 日本の研修による当社への貢献は大きなものがある。日本語を学んだことにより、会社や取引先の日本人社員・駐在員とのコミュニケーションが円滑となり、その結果これらの人々との信頼関係が高まった。本人はまだ若く（30 歳）、年功序列からいって今すぐ経営幹部になるわけではないが、この研修での経験から経営上のヒラメキが出ると思うし、将来それを活かせる時期が来ると思う。
- 私はこの国に着任して、日本の人事労務管理制度を取り入れる必要を感じていたところ、X 氏が日本の研修を通して日本のことをよく理解して、自国にあった形の人事労務管理制度を考えてくれているのは非常にありがたい。非常に有効な研修だと評価している。

5. 修了者の組織以外での活躍

修了者は自分が属している企業や団体に加え、外部の組織を通じて、講義を行い、論文を発表するなどして下記のように研修成果を伝播し、活躍している。

- フィリピンの英字新聞「マニラタイムス」のビジネスコラムを担当しており、定期的に日本の経営に関する記事を掲載している。(フィリピン)
- ILO 総会にラオス使用者代表として出席している。(ラオス)
- ILO 主催政労使会合にタイの使用者代表として参加した。(タイ)
- 民間企業で働く傍ら、インドネシア経営者連盟 (APINDO) の副事務局長と NICC 同窓会事務局長を兼務し、同国の中央賃金審議会使用者代表委員に推薦され、賃金政策に関わる要職についている。(インドネシア)
- 日本・インドネシア人材開発同窓会主催セミナーでゲストスピーカとして「日本企業におけるコンピテンシー開発」に関して講義した。(インドネシア)
- 卒業した大学で「日本の人事労務」のテーマで講義した。(インドネシア)
- 経営管理についてさらに勉強したいと思い、帰国後、MBA コースで学び、更に管理科学とエンジニアリングの博士コースで学んだ。(中国)
- 地元の新聞に「人材管理」についての記事を掲載した。また、「賃金管理の徹底と意欲の向上」という論文を書き、地元労働協会の賞を受賞した。(中国)
- 「Focus on Execution, Until Zero Defect」という論文を書き、この論文で研修の概要、日本式マネジメント、自国企業と日本企業の違い、企業の業務達成の促進のための考察などを紹介した。(中国)

以上のように、修了者は日本の人事労務管理システムを直接自社に導入するのではなく、自国の文化、習慣、考え方に合うように工夫し、活用して、企業のマネジメントの向上、ひいては企業の発展に著しく貢献している様子を確認することができた。こうした成果は短期の研修ではなかなか得られるものではなく、日本語を学び、日本の文化や日本人の考え方を深く理解することによって、実現できた成果ということができる。

IV. 本事業に対する関係者によるコメント

本事業は企業内研修や社員寮の提供、人事労務管理の集中講座のため、厚生労働省をはじめ NICC 支援企業の皆様のご協力を得て実施してきたが、こうした関係者の皆様の声を下記のとおりに紹介する。

<企業内研修について>

- これまで 17 年間研修員を受け入れてきたが、いつも感じるのは学習意欲が高い、コミュニケーション力が非常に高い、とにかく明るいということであった。研修ではここ数年ディスカッション形式のプログラムも取り入れ、互いの国・会社の労働慣行、職場風土、経済・文化など相互に学習することとした。研修員は大変熱心に質問し、また自国について教えてくれるので、お互いの違いを知るだけでなく、自社の特徴にあらためて気づく機会になった。
- 当社の人事制度や労使関係、教育システム、福利厚生施策などをお話する中で、私ども自身も、日本経営の優位性や問題点を再確認することができ、何よりも、国際的な視野や友好親善の精神を培える絶好の機会であった。
- 初めて P 氏とお会いした際に驚いたのが日本語のコミュニケーション能力の高さだった。この研修プログラムで本格的に日本語を学習したとのことだが、研修中、日本語でのコミュニケーションに大きな支障はなかった。当社の社員も P 氏の積極的に学ぼうとする姿勢から、自己啓発の大切さを改めて実感した。
- 受け入れの際に大切にしていることは、単に制度の説明をするのではなく、企業理念の実現に向け、それぞれの人事制度や人財開発の仕組みがどのような経緯を経て今日の姿になったのかということを伝えることだった。アジアの研修員といってもそれぞれ国柄や国民性の違いがあり、わが社にとってもとても勉強になった。研修を通じてわが社に対する理解を少しでも深めていただくことができれば、わが社の企業価値の向上にもつながるのだと考えている。

<研修員の宿舎を提供いただいた企業の社員寮ご担当者>

- 入居者同士がすぐ親しくなり、お互いに助け合うようになるので、特に世話を焼くことはほとんどないが、入寮当初は日本での生活に不安がいつぱいの様子だが、終わり頃になると自信に満ちて帰国していく、その姿を見るのは楽しい。

<フォローアップ調査に参加して>

- フィリピンでのフォローアップ調査に参加した際、修了者は日本で学んだ人事労務管理の手法をそのまま自社の仕組みの中に落とし込むのではなく、企業風土、既存の仕組みの中にどのようにアレンジメントして活かしていくかという事に腐

心していた。特に、労使関係において日本のマネジメントの仕組みを取り入れて、対立を回避し良好な関係を構築している成功事例の発表があった事は、本事業の大きな功績ではないかと思った。また、会社のビジョンをしっかりと打ち出し、従業員に周知することにより会社の活力を高める施策の発表もあった。これも個人の力を組織の力に如何して集約させる事により活力を高めるかという課題に取り組んでいる一例であると思う。この点においても本事業がフィリピン国内における人事労務管理の進化に貢献している表れであると思う。

- 修了者が日本の人事労務管理のノウハウ等を習得し反映させアジア諸国の人事労務管理を改善する機会を提供することは、先進国である日本の国際社会における責務だと思う。アジア諸国への国際貢献を考えた時、この分野で国際貢献をしてゆくことが日本の価値を国際的に高めることに繋がると思う。
- 研修員派遣国の本事業への期待は非常に高く、帰国した修了生はそれぞれの企業の雇用形態に合わせたシステムを構築しており、その基礎には日本で学んだ人事労務管理の「心」を反映している。修了生はそれぞれの企業の成長に寄与しており、従業員とのコミュニケーションを重視した人財育成を実行することで確実に成長していることが窺えた。事実、多くの修了生はその企業に於いて幹部として活躍していた。
- 日本で学んだ人事労務管理制度をそのまま中国に適用することは難しいために、修了者は中国の体制や文化にあった制度の調整することが必要となる。修了者は発展する経済の中で、これらの調整を比較的うまく行い、中国の現状に合う制度やシステムの導入に成功していることがわかった。特に従業員を尊重する日本的人事労務管理制度を高く評価し、これを企業経営にも取り入れようとする動きも感じられた。また、日本の人事労務管理制度の研究や日本での生活を通じた人間性の向上も、本事業の目的のひとつであるが、今回、修了者の企業を訪問し、上司に話を聞いたが、それぞれの修了者は非常に人望が厚く、組織の中核として期待されており、帰国後昇進した研修員が数多くいることがわかった。修了者が責任ある役職について業務に関する実行力を増し、本事業での成果をさらに活かし、日本・中国間の交流の架け橋になることが期待される。
- 修了生が人事労務管理者として成長して本事業で研修成果を取り入れることで、労使関係の改善に繋げることを目標としていたと感じた。このことは、アジア諸国への見えない貢献であり、本事業を通じて日本との関係を深化するための重要な役割を果たしている。研修の成果を、修了者が研修内容を咀嚼し所属する企業の人事労務管理に反映することができ、その人/その企業/その国にとって有益になることと考えると、確実に成果は得られていると思う。
- 日本を初めとして日本企業が成長・発展してきたのは、アジア諸国への依存を無くして語ることができない。諸国のニーズを把握すると共に日本が何を伝えたいか

も大切にし、アジア諸国への還元としての本事業は、将来的に日本の益に資するであろう。

- 労働問題に関する協力の成果というのは即効性がなかなか現れにくいものであり、10年単位での成果ということになりがちであるため、なかなか効果を説明しにくい状況にある。しかしながら、近年、我が国とアジアの関係は年々深化しており、アジアの社会的・経済的発展・繁栄なくして我が国の安定・発展は望めない状況になっている。社会的・経済的発展には健全かつ安定的な労務管理による対話・コミュニケーションを重視した労使関係が必要である。本事業を通じてアジアとますます交流を深め、日本におけるベストプラクティクスを共有することで我が国を含めたアジア全体が一層発展することを期待する。
- 修了者一人一人から、日本での人事労務研修がいかに役立っているか、日本での様々な体験が、いかに現在の仕事において強い精神的支柱になっているかとの発表を聞き、過去15年に亘り研修生の支援事業に協力できて良かったと心底思った。日本で学んだ精神的支柱が、修了者が転職しても、仕事に取り組む上でも、強い意思と努力を続けてこられたのだとの思いを全員から感じた。
- 内戦の後、中堅層が薄くなり、フィリピン、タイ等から、管理職を導入したカンボジアにとって、国内の管理者育成は、何よりも大切であり、NICCの支援は、カンボジアにとって大きな存在であると感じた。

＜本事業終了にあたって＞

- 「継続は力なり」という言葉があるが、今回ほどその言葉の重みを実感したことはなかった。平成2年からの20年間にわたる本育成事業は、間違いなく蒔いた種が芽を出し、大きく育って、そして花を咲かせるところまで結果を出しているのだということを肌で感じた。
- 「人」が一番大事ということが、フォローアップを通じて感じたことであった。それは国の違いや文化・習慣の違いがあっても、すべて、その「人」の強い志があれば乗り越えられるものであるということを強く感じ、各国々の隅々に広がっていくものであることが分かり、20年間継続されてきた「アジア諸国人事管理者育成事業」の意義と重要さをあらためて感じた。
- この事業は今回の第20回をもって終了となる。修了者および関係者からは、この事業の終了を惜しむ声が殆どだった。今回実際に現地に赴き、研修者の活躍している姿を目の当たりにすると、この事業が受益者の方々に非常に高く評価されていることを嬉しく思うと共に、終了してしまうことが非常に残念である。

V. コーディネーターによる評価

「NICC と研修生の努力に敬意」

アジア諸国人事労務管理者育成事業は平成 21 年に成人を迎えた。喜ばしいことである。その間、いろいろな場面で参加させてもらった一員として、日本経団連国際協力センター (NICC) の担当者諸氏の尽力・公私にわたる研修生への配慮などに頭が下がる思いである。同時に、各国からの研修参加者のチャレンジングな姿勢・取り組みのあり方に強く印象づけられてもいる。それほどこのプログラムの企画・運営・厳しい内容が際立っていると思うからである。

日本語を全く話せない研修員が 3 カ月余りの日本語教育を経て、日本における人事労務の講座を受け、その後 2 回にわたる企業内での研修の結果を中間・最終報告会で発表する。特に、最終報告会では、参加者がそれぞれ研修で知りえた事を応用し、自分の組織に帰った後どのような改善を図るかを、短期・中期・長期の計画日程と共にまとめる。多くの研修員が日本語で 1 時間にわたり発表することもあり、徹夜に近い努力をしている姿を何度も目にしている。

ここ数年の彼らの発表内容に種々の点で教えられることの多かったことを考えると、この研修プログラムは当初の目的を完全に達成したと言えるであろう。

20 数年前、プログラムの企画および内容について意見を求められたことがある。人材育成・研修に永年たずさわった者として、その目的・内容など、あまりに厳しすぎると感じ、再考するようアドバイスしたことを記憶している。まず、語学教育がいかに時間を要するものであるか、また人材尊重を土台にした日本的経営がいかに理解し難いものであるか、などを考えての意見を述べたつもりであった。

しかし、前述したように、ここ数年の研修員の最終発表を聞いて、彼らが困難を克服し見事にこのプログラムの目的を達成しているのを知り、自分の 20 数年前のコメントが間違っていたことに気づかされた。昨年の修了式で NICC の諸氏に自分の不明を恥じ、頭を下げた次第である。

勿論この成果は、NICC の不断の努力に加えて、長沼スクールにおける日本語教育のレベルの高さ、研修受け入れ企業の効果的研修などがあって、達成できたものである。

最も心に残るのは研修員各自の持つチャレンジング・マインドである。目の輝きが違う。日本企業に働く同世代の人たちとの違いである。それぞれこのプログラムに参加した目標は異なるのだが、何かを得ようとする強い思いが彼らに感じられる。

他の国、例えばタイの経営者協会がタイ語で行う同様のプログラムを開発し、タイ語を全く話せない日本企業で働く同世代の人材を 8 カ月間派遣したと仮定しよう。果たして、このように厳しいプログラムに耐え、目標を達成して帰ってこられるであろうか。私的意見ではあるが、おおいに心もとない。

我々はチャレンジング・マインドを失ってきているのではないだろうか。自分自身の反省も含めて、このプログラムを通じて参加者から学んだことを深く心に受け止め、今後の人材育成に役立てたい。

VI. 各国経営者団体からの評価と同窓会活動

アジア各国において、修了者は企業や団体で高い信頼を得て、組織の中核として活躍しており、帰国後に昇進した修了者も多数いる。アジア諸国の経営者団体は、本事業の成果を高く評価しており、毎年、本事業の継続的实施と参加人数枠の拡大に対する強い要望をNICCに寄せていた。

アジアの経営者団体から寄せられた本事業への評価および各国での同窓会活動の状況は以下のとおりである。

1. タイ

タイ経営者連盟（ECOT）およびタイ商工業経営者連盟（ECONTHAI）が送り出した多くの修了者は、人事労務を担当する上級職に昇進することができたのは、本事業の成果である。コース修了後に所属企業を辞めたものもいるが、個人で人事ビジネスを起業したものもいる。

タイではNAAT（NICC Alumni Association of Thailand、タイNICC修了者同窓会）と呼ばれる同窓会が設立され、NICC研修事業修了者150名（本事業およびNICC短期研修修了者が含まれる）が会員となっている。日本の研修で得た経験を活用し、日本の最新の人事労務管理についての情報を会員間で共有している。NAATはタイにおける経営に関する知識を広め、タイ企業の倫理規定とガバナンスを向上させることを長期的目標としている。特筆すべき活動として、タイ労働省技能開発部（DSD）による認可を受け、タイにある企業の従業員を対象に、人事管理、労働安全衛生、品質管理、管理研修プログラム（MTP）などのコースを実施し、修了者が日本の研修で得た知識に基づき、講師を務めるなどしている。将来はこのDSD認可の研修をバンコクだけでなく、トヨタ、ホンダ、三菱などの日系企業が操業しているサムプラカン県の工業団地などでも展開する計画がある。こうした活動を通じて、タイの経営者団体であるタイ経営者連盟（ECOT）およびタイ商工業経営者連盟（ECONTHAI）の組織の強化にも貢献している。

2. インドネシア

本事業は平成2年の開始以来、インドネシアの人事労務専門家の養成と人事労務管理制度の発展に多大な貢献をし、大きな足跡を残してきた。修了者の大部分は現在も人事担当者として活躍し、人事担当の上級管理者もしくは取締役昇格した修了者もいる。また、インドネシア経営者連盟（APINDO）理事会メンバーとなり、APINDOの活動に貢献している修了者もいる。APINDOの会合やメーリングリストを通じて、修了者間の情報共有が行われている。

インドネシアでは平成18年11月にIKANA（APINDO NICC Alumni Group）と呼ばれるNICC同窓会が設立され、現在、150名の会員を擁している。設立後、様々な段階を経てきたが、

会員間のコミュニケーションは維持されている。時には、日本語を使って連絡が行われることもある。将来、インドネシアにおいて、人事労務管理の資格制度の導入に向け、IKANA は APINDO と協力してワークショップを実施する予定である。毎月定例会が開催され、E メールにより情報共有が行われている。また、修了者は APINDO が開催する人事労務研修のファシリテーターとして活躍が期待されている。

同窓会を通じて修了者の本事業に対する意見を聴取したところ、「日本で多くのことを学び、自身の成長を通じて、プロフェッショナルとして、自信をもつことができ、期待に応えることができる研修であった」「キャリアを高めることができた」「所属組織の人事制度を改善・改革する能力を育成することができた」「日本の経営や人事労務管理の根底にある日本人の生活・文化を体験することにより、日本人の考え方をより深く理解することができた」「日本語の学習はこうした事業で必須である」などのコメントが寄せられた。

3. 中国

中国企業連合会（CEC）は、「日本の先進的な人事労務制度を効果的に学べるように設計されており、参加者は知識だけではなく、人事の実際を経験することにより、より効果的に研修することができた」「期間も十分であり、研修の構成もよかったので、日本企業がどのように人事を運営するのか、実際の現場を通じて効果的に学ぶことができた」「日本の生活や文化を体験することにより、日本の人事労務を支えている日本的経営の考え方をより深いところから理解することができた」などの評価を述べた。

中国企業連合会（CEC）の事務局からは 2 人が本事業に参加したが、1 人は組織協力部長、もう 1 人は人事部長に昇格し、各部門でリーダーシップをとり、部員を指導するなどの活躍をしている。CEC 職員のモチベーションを高めるための人事考課制度を導入するなど、日本から学んだ経験を活用している。

4. カンボジア

カンボジア経営者ビジネス協会連盟（CAMFEBA）からは、「日本における研修の機会は大変貴重なものであった」「修了者の企業を訪問するたびに、日本の研修成果の活用方法を見ることができる」「特に企業内研修は大変重要な経験であり、実際にどのように人事施策が展開されているか、肌で感じることができ、日本文化に触れ、ホストファミリーと過ごした経験を通じて日本の精神と態度そのものを理解することができた」等のコメントが寄せられた。

カンボジアでは平成 21 年 10 月に NICC 修了者による同窓会が設立され、CAMNICA (CAMFEBA-NICC Alumni Network) と命名された。修了者による研修成果の活用と情報の共有を目指している。

5. フィリピン

フィリピンでは NAAI (Nippon-keidanren Alumni Association, Inc) と呼ばれる同窓会があり、140 名の会員を擁する。本研修事業の修了者がリソース・パースンとなり、研修成果を会員企業のメンバーと学習するラーニング・セッションを行っている。これはマニラだけではなく、地方においても行われている。また、日系企業に対して、日本研修で得た、日本文化や勤労意欲に関する研修を実施している。

以上の国々に加え、モンゴルにも同窓会があり、3 カ月月に 1 回程度、会合が開催され、日本での研修で学んだことを発表するなどして情報共有を行っている。スリランカでも修了者によるネットワークがあり、会員は 42 人と報告されている。ベトナム商工会議所 (VCCI) では、この長年にわたる事業によって得られた知識とネットワークの構築のために、VCCI が主導して修了者のネットワーク活動をしていく旨の発言が平成 21 年のフォローアップ調査の際になされた。

上記のような各国の経営者団体を中核とする同窓会活動に加え、同一年度の事業に参加した研修員の間では、研修中に構築されたチームワークを土台に国境をまたいだネットワークが形成され、頻繁に情報が交換されていることが報告されている。自国内でのタテのネットワークと近隣諸国を含めたヨコのネットワークが本研修事業を通じて築かれていることの意義は非常に大きい。今後このような動きが各国において更に活発になり、同窓会が修了者同士の相互啓発と成長のために各国でさらに活性化し、自主的な活動を推進していくことに期待したい。

VII. 結びに代えて

平成2年から20年間継続したアジア諸国人事労務管理者育成事業を終了するにあたって、修了者や企業内研修を実施いただいた関係者の皆様より事業の終了を惜しむ声が聞かれた。

特に、アジアの経営者団体の代表者からは、本事業が長年に亘って少しずつ築き上げてきた「人間尊重」の基本的考え方に基づく、健全かつ安定的な労務管理による対話・コミュニケーションを重視した労使関係を評価し感謝する言葉が表明された。

修了者たちは、日本で学んだ人事制度をそのまま導入することは社会・文化の異なる自国では難しいため、それぞれの国・組織の風土に合わせた制度を工夫してうまく適用している。

第1回事業の修了者が定年退職を迎える年齢に達した現在、30年以上勤務した日系企業を退職し、現在までの経験を活用できる新たな職場に人事担当者として再就職する人、帰国後、ある企業の国内人事担当からアセアン地域人事部長に昇格した人、所属企業の撤退から、人事を専門とする独立コンサルタントとして活躍する人など、この20年間の軌跡は人様々ではあるが、久しぶりに会う修了者に共通するのは、「日本という、自国とは文化が異なる国で生活し、いろいろ苦労はあったが、努力したことは現在の自分をつくる基礎となっている」という成長実感である。また、「同じ年に NICC で研修したアジア各国の同級生とは今でも連絡している」という連帯感である。さらに、企業でお世話になった担当者の方々、寮長さんやホストファミリーとも連絡しあっている修了者もいる。

実際に現地に赴き、修了者の活躍している姿を目の当たりにすると、この事業が受益者の国々で非常に高く評価されていることがわかる。

事業の終了を機に長年にわたり研修によって得られた知識とネットワークのさらなる拡充のために、修了者が核となり、各国経営者団体がイニシアチブをとっていくことが期待される。

以上

アジア諸国人事労務管理者育成事業
総括報告書
(平成 2 年度～平成 21 年度)

別添資料

1.	年表	28
2.	研修日程	29
3.	国別・年度別招へい者数	30
4.	各国経営者団体一覧	31
5.	研修員論文作成のための指導要綱	32
6.	フォローアップ調査実績	33
7.	研修実施要綱	34

アジア諸国人事労務管理者育成事業に係る年表

時期	経緯
昭和 63 年 10 月	日本経営者団体連盟（日経連）が第 1 回アジア・太平洋地域経営者サミットを開催。参加各国から労使関係安定のための人材育成支援要望が出された。
平成元年 5 月	上記要望に応えるべく、日経連の一部局として、国際協力センターを設置。
平成 2 年 3 月	第 1 回アジア諸国人事労務管理者育成事業を立ち上げ、労働省（現・厚生労働省）の補助事業として開始。研修期間は 1 年とした。
平成 6 年 3 月	国際協力センターを財団化し、（財）日経連国際協力センター（NICC）を発足。
平成 6 年 5 月	第 5 回事業より、研修期間を 8 カ月とした。なお、シンガポールにあっては、ODA 受益国リストより外れたため、本年より対象外となった。
平成 7 年 3 月	第 5 回事業より、フォローアップ調査を開始。平成 6 年度はインドネシアとフィリピンに NICC 事務局員を派遣。
平成 9 年 5 月	第 8 回事業より、新規受入国として、ベトナムから研修員の招へいを開始。
平成 12 年 4 月	第 11 回事業より、韓国が ODA 受益国リストより外れたため、対象外となった。
平成 15 年 5 月	第 14 回事業より、新規受入国として、カンボジアおよびラオスから研修員の招へいを開始。
平成 15 年 6 月	日経連と経団連の統合に伴い、（財）日本経団連国際協力センターと改称。
平成 19 年 5 月	第 18 回事業より、新規受入国として、スリランカから研修員の招へいを開始。
平成 22 年 3 月末	第 20 回事業をもって、NICC の事業を停止し、財団を解散。

第 20 回アジア諸国人事労務管理者育成事業日程表

5 月 MAY	6 月 JUNE	7 月 JULY	8 月 AUGUST	9 月 SEPTEMBER	10 月 OCTOBER	11 月 NOVEMBER	12 月 DECEMBER
◆来日 5/18 ◆開講式・オリエンテーション 5/19－22 (5/22 入寮) ◆日本語研修 5/25 ◆8/中旬- 人事労務テキスト 9/18 ◇7/22 －24 日本語合宿 ◆人事労務管理講座・企業訪問 (8 回) 9/24 ◆人事労務管理集中講座 (MTP 含む) 10/9 ◆第 1 期企業内研修 10/13 ◆中間報告会 11/2－6 ◆第 2 期企業内研修 11/9 ◆最終論文作成／報告会準備 11/30 ◆最終報告会 12/13 －12/15 ◆修了式 12/17							

アジア諸国人事労務管理者育成事業

国別・年度別招へい者数

【累計招へい者数 354 人】

平成年度	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	合計
事業回数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
カンボジア														1	1	1	1	2		1	7
中国		3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	2		2	1	1	1	1	1	43
インドネシア	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	53
韓国	4	3	3	4	4	4	3	2	1	1											29
ラオス														1	2	2	3	2	2	1	13
マレーシア	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	1		1				35
モンゴル			1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	43
フィリピン	3	3	3	3	3		2	3	2	1	2	2	2	2	1		1	1	1	1	36
シンガポール	1		1																		2
スリランカ																		1	1	1	3
タイ	6	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	61
ベトナム								3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	29
計	21	19	19	20	23	22	22	22	19	17	18	19	16	14	15	14	17	14	11	12	354
					(1)	(1)	(1)					(1)		(1)		(1)					

*()内は途中帰国者、内数

各国経営者団体一覧

	国名	経営者団体名	略称名	和文
1	CAMBODIA	Cambodian Federation of Employers and Business Associations	CAMFEBA	カンボジア経営者 ビジネス協会連盟
2	CHINA	China Enterprise Confederation	CEC	中国企業連合会
3	INDONESIA	The Employers' Association of Indonesia	APINDO	インドネシア 経営者連盟
4	LAOS	Lao National Chamber of Commerce and Industry	LNCCI	ラオス商工会議所
5	MALAYSIA	Malaysian Employers Federation	MEF	マレーシア 経営者連盟
6	MONGOLIA	Mongolian Employers' Federation	MONEF	モンゴル経営者連盟
7	PHILIPPINES	Employers Confederation of the Philippines	ECOP	フィリピン経営者連盟
8	THAILAND	Employers' Confederation of Thailand	ECOT	タイ経営者連盟
9	THAILAND	Employers' Confederation of Thai Trade and Industry	ECONTHAI	タイ商工業 経営者連盟
10	VIETNAM	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	VCCI	ベトナム商工会議所
11	VIETNAM	Vietnam Cooperative Alliance	VCA	(VICOOPSME から 名称変更)
12	SRI LANKA	The Employers' Federation of Ceylon	EFC	セイロン経営者連盟
13	SINGAPORE	Singapore National Employers Federation	SNEF	シンガポール 経営者連盟
14	SOUTH KOREA	Korea Employers' Federation	KEF	韓国経営者総協会

アジア諸国人事労務管理者育成事業

研修員論文作成のための指導要綱

	項目	内容
1	テーマ選択理由	➤ 研修員が属する組織の人事労務管理の課題を整理し、それとの関連でテーマを取り上げた理由を記述しているか ➤ 当該国の労働経済事情や組織内外の環境要因などを考慮しているか
2	研修内容の理解度	➤ 特に企業内研修で学んだことを自社の経営や人事労務管理上の課題解決に結びつけるという観点から理解しているか ➤ 日本の経営システムやそれを支えている日本人の考え方への理解を深めているか ➤ 自国や自社との客観的な比較に基づいて理解しているか
3	研修成果の活用計画(アクション・プラン)	➤ 上記で学んだことを自国の課題解決のため、どのように適用するか、帰国後のアクション・プランが具体的に記述されているか ➤ タイムフレームも含めて測定可能な達成指標・評価指標が組み込まれているか ➤ 適用にあたってのフィージビリティを考慮しているか ➤ 潜在的な問題点、予想される問題点を想定したプランとなっているか
4	成果の普及と更なる研鑽	➤ 研修で得た知識や経験を研修員が属する組織内であるいは経営者団体を通じてどのように普及させていくか ➤ 今後、自らの能力をさらに向上させるために、引き続き具体的にどのような学習を重ねることが必要か
5	論文の論理性・納得性	➤ 論文としてのテーマの一貫性と全体としてのまとまりがあること

**アジア人事労務管理者育成事業
フォローアップ調査実績**

年度	実施時期	対象国
平成 6 年	平成 7 年 3 月	インドネシア、フィリピン
平成 7 年	平成 8 年 3 月	中国
平成 8 年	平成 9 年 3 月	タイ、マレーシア
平成 9 年	平成 年 7 月	モンゴル
平成 10 年	平成 11 年 2 月	韓国
平成 11 年	平成 12 年 2 月	ベトナム
平成 12 年	実施せず	
平成 13 年	平成 13 年 5 月	フィリピン
	平成 14 年 3 月	インドネシア
平成 14 年	平成 15 年 2～3 月	マレーシア、タイ
平成 15 年	平成 15 年	モンゴル
平成 16 年	平成 17 年 2～3 月	ベトナム
平成 17 年	平成 18 年 3 月	中国
平成 18 年	平成 19 年 3 月	インドネシア
平成 19 年	平成 20 年 3 月	フィリピン
平成 20 年	平成 21 年 2～3 月	タイ、ラオス
平成 21 年	平成 22 年 1 月	カンボジア、ベトナム



The 20th Personnel Manager Training Program
PROGRAM CONDITIONS

May 18 – December 22, 2009

第 20 回アジア諸国人事労務管理者育成事業

Table of Contents 目次

Outline of the Training Program.....2 C-7 : Five Identification Photos

- 1) Aims and Objectives
- 2) Participating Countries
- 3) Number of Trainees
- 4) Period and Contents of Training
- 5) Study Allowances and Other Conditions
- 6) Selection of Enterprises to Undertake In-house Training
- 7) In-house Training Plan
- 8) Reports and Evaluations
- 9) Guidance
- 10) Safety and Health of Trainees
- 11) Completion of Training
- 12) Other Matters

Recruitment Of Trainees.....6

- 1) Qualifications of Trainees
- 2) Recruiting Procedures
- 3) Selection of Trainees
- 4) Procedures Following Selection
- 5) Other Matters

Rules for Trainees.....9

Application Rules and Forms

(see the attached documents)

- A-1: Letter of Recommendation
(by Employers' Organization)
- B-1: Letter of Recommendation
(by Company/Organization)
- B-2: Outline of Applicant's Company/Organization
- B-3: Profile and Chart of Company/Organization
- C-1: Application Form (by Applicant)
- C-2: Personal History Form
- C-3: Short Essay
- C-4: Written Pledge
- C-5: Medical Certificate
- C-6: Chest X-Ray Film

事業の概要……………2

C-7: 証明写真(5枚)

- 1)趣旨・目的
- 2)対象国
- 3)研修人数
- 4)研修期間および研修内容等
- 5)研修員の処遇等
- 6)企業内研修実施企業の選定
- 7)企業内研修計画
- 8)報告および視察
- 9)指導等
- 10)研修員の安全・衛生
- 11)研修の終了
- 12)その他

研修員の募集……………6

- 1)研修員の資格要件
- 2)募集手続き
- 3)研修員の選定
- 4)選定後の手続き
- 5)その他

研修員心得……………9

応募規則および応募書類一式(別紙)

A-1: 推薦状(経営者団体)

B-1: 推薦状(企業/団体)

B-2: 研修生派遣機関概要書

B-3: 企業案内書および組織図[指定様式なし]

C-1: 申込用紙(応募者本人)

C-2: 経歴書

C-3: 小論文

C-4: 誓約書

C-5: 健康診断書

C-6: 胸部X線撮影フィルム

1) Aims and Objectives

The program objective is to provide human resource management training program for mid-level human resource managers from Asian countries who demonstrate leadership qualities. This will eventually lead to the economic development of Asia region while further strengthening goodwill relations with Japan.

2) Participating Countries

The following ten countries will be invited to participate in the program: Cambodia, China, Indonesia, Laos, Malaysia, Mongolia, the Philippines, Sri Lanka, Thailand and Vietnam.

3) Number of Participants

- (1) Approximately 13 persons will be admitted from the above-mentioned ten countries.
- (2) Participants must belong to companies or employers' organizations in the following industries:
1.mining 2.construction 3.food 4.textiles
5.chemicals 6.metals 7.electrical goods
8.transportation equipment 9.transportation/communications
10.commerce/services 11.finance/insurance 12.tourism.

4) Period and Contents of Training

- (1) The duration of the program is 7 months.
- (2) The program includes orientation, Japanese language training, lectures series on human resource management conducted by NIPPON - KEIDANREN INTERNATIONAL COOPERATION CENTER (abbr. NICC), and in-house company training.
- (3) In principle, in-house company training will be conducted as a team of two or three, each assigned to two companies.
- (4) At the final stage of the program, each participant submits a final paper consisting of new knowledge/ experience, analysis, and action plan upon return. (see page 11 for "Evaluation Criteria for a Final Thesis")

1) 趣旨・目的

アジア地域諸国の産業界において人事労務管理を担当し、かつこの分野において業界内でリーダーシップを有する中堅幹部を研修員として我が国に受け入れ、人事労務管理に関する研修の機会を提供する。これにより、日本を含むアジア地域諸国の経済発展に貢献するとともに、日本との友好親善関係のいっそうの促進を図ることを目的とする。

2) 対象国

インドネシア、カンボジア、スリランカ、タイ、中国、フィリピン、ベトナム、マレーシア、モンゴル、ラオスの計10か国とする。

3) 研修人数

- (1)対象10か国から合計13名前後を受け入れる。
- (2)研修員の所属する企業等(経営者団体を含む)の業種は次の12業種とする。
1: 鉱業 2: 建設 3: 食品 4: 繊維 5: 化学
6: 金属 7: 電機 8: 輸送機械 9: 運輸・通信
10: 商業・サービス業 11: 金融・保険 12: 観光

4) 研修期間および研修内容等

- (1) 研修期間は7ヶ月とする。
- (2) 研修内容は、財団法人日本経団連国際協力センター(以下、NICCという)が実施するオリエンテーション、日本語研修および人事労務管理に関する集中講座と、これに続く企業内研修とする。
- (3) 企業内研修に関しては、原則として、2企業に委託して個別研修を実施し、各研修員のニーズに合った体験学習を行うこととする。
- (4) 研修期間の最終段階で、日本で得た新しい知識・体験、考察、帰国後の行動計画をまとめた最終論文を提出することとする。(11頁「最終論文評価基準」参照)

(5) Training Hours

- a) During the orientation, Japanese language training and human resource management lecture period, approximately six hours is required daily, from 09:00-17:00, for a total of about 30 hours a week.
- b) During the in-house company training period, the training hours will be the same as the regular working hours of the company providing training.

(6) Holidays

- a) During the orientation, language training and lecture period, holidays will be Saturdays, Sundays and the national holidays of Japan.
- b) During the in-house company training period, the holidays of the company will apply.

5) Training Allowances and Others

- (1) For each participant, NICC will pay the following expenses and allowances:
 - ◆ Round-trip airfare to and from Japan (economy class)
 - ◆ ¥30,000 as outfit allowance
 - ◆ ¥150,000 as monthly allowance during the entire program
- (2) During the company training, participants will cover the cost for commuting. When participants must change residence during company training, NICC will only cover transportation.
- (3) Residence and Meals
 - a) The supporting company will provide residence for the participant throughout the 7-month program except for the orientation period.
 - b) A participant's residence must meet the standards listed below. However, if a dormitory affiliated to the company conducting the training is used, it has to meet the pertinent conditions of the Labor Standards Law.

(5) 研修時間に関しては下記のように定める。

- a) オリエンテーション、日本語研修および人事労務管理集中講座の期間中は、毎日9～17時のうちの6時間、週30時間程度

- b) 企業内研修期間中は、企業内研修実施企業の通常の就業時間。

(6) 休日に関しては下記のように定める。

- a) オリエンテーション、日本語研修および人事労務管理集中講座期間中は、土曜、日曜および国民の祝日。
- b) 企業内研修期間中は、企業内研修実施企業の休日。

5) 研修員の処遇等

- (1) NICCは、研修員に対して以下の経費を負担し、または手当を支給する。
 - ◆ 現地国から日本までの往復航空費（エコノミークラス）
 - ◆ 支度金：1人当たり30,000円
 - ◆ 研修手当：全研修期間中、毎月150,000円
- (2) 実地研修期間中に発生する費用のうち、通勤費は本人負担とし、居住地の変更を伴う移動については本人の交通費のみNICCが実費負担する。
- (3) 宿舎および食事に関しては下記のように定める。
 - a) 協力企業は、オリエンテーションを除く全研修期間中、研修員に宿舎を提供する。
 - b) 宿舎の環境は、次に定める基準を具備しなければならない。ただし、企業内研修実施企業に付属する寄宿舍を利用する場合には、労働基準法に定める事業付属寄宿舍の要件を満たすものとする。

Residential Standards

- ◆ No more than two participants are allocated to one room.
 - ◆ The living space provided for each participant is seven square meters or greater.
 - ◆ A bathroom or shower is provided.
 - ◆ Conditions for other facilities and equipment will be listed separately.
- c) The supporting company will collect monthly rent, meal expense and other expenses from the monthly allowance each participant receives.

(4) NICC will provide participants with overseas travel insurance, which covers the cost of medical treatment (excluding treatments not covered by insurance such as pregnancy, dental work or others and illnesses contracted or injuries originated in their home country) and also provide coverage against the participant's death during the program in Japan.

6) Selection of Companies That Provide In-house Training

NICC will determine companies that demonstrate business stability without any history of legal violations in the past two years with the Japanese government offices and have capacity to conduct training with sufficient staffing and facilities.

7) In-House Company Training Plan

- (1) Upon the consultation with companies that plan to conduct training, NICC requests the companies to submit a training plan with the themes of participants' needs and interests.
- (2) NICC examines and approves the submitted training plans in accordance with the *Program Conditions*.

宿舎基準

- ◆ 1室当たりの研修員の収容人員は2名以下であること。
- ◆ 研修員1人当たりの居住面積は7平方メートル以上であること。
- ◆ 浴室もしくはシャワー施設を有するものであること。
- ◆ その他の設備、備品等については別に定める。

c)協力企業は、宿舎および食事等にかかる必要経費を研修員が受ける研修手当から徴収する。

(4)NICCは、日本での研修中に研修員に生じる疾病、傷害または死亡(妊娠、歯科治療、その他の保険給付外治療および来日以前に原因の生じた疾病、傷害を除く)に備えて、民間保険会社と海外旅行傷害保険契約を結ぶこととする。

6) 企業内研修実施企業の選定

NICCは、次の条件を満たす企業の中から企業内研修実施企業を選定する。経営が安定しており、かつ研修を実施する要員および施設の観点からみて十分な研修実施能力のある企業であること。なお、過去2年以内に日本政府(法務省、厚生労働省等の出先機関を含む)から、入国管理、環境衛生等について処分、勧告等を受けたか、またはこれに類する事実のないこと。

7)企業内研修計画

- (1)NICCは、企業内研修実施予定の企業と協議の上、研修員の研修希望項目等を考慮した研修計画を作成することを研修実施予定の企業に要請する。
- (2)NICCは、上記の研修計画をこの要綱に照らして検討し、これを承認する。

Admission of Participants 研修員の募集

(3) If the companies undertaking the training need to alter the program in any way, they must notify and seek confirmation of the changes from NICC.

8) Reports and Evaluations

(1) NICC can request the companies to submit their progress reports on the ongoing training.

(2) NICC can occasionally visit training sites and residence to accurately monitor their current condition of the in-house company training and residence.

9) Guidance

For proper operation of the training program, NICC can offer guidance or counsel participants or companies conducting in-house training based on reports or visitations.

10) Safety and Health of Participants

The companies selected for the in-house training will strive to ensure the safety and health of the participants.

11) Completion of the Program

NICC will present a Certificate of Completion to each participant who completes his/her training program and submits a training report (either in Japanese or English).

12) Other Matters

Regarding matters not mentioned in previous items, NICC will adjudicate as necessary. Any written agreements on the items stipulated here between NICC and the concerned Organization in the participating countries will take precedence.

(3)企業内研修実施企業は、研修計画を変更する事情が生じたときには、NICCに対して事前にその変更内容を連絡し、確認を受けとる。

8) 報告および視察

(1)NICCは、研修実施状況を把握するため、企業内研修実施企業に対して研修報告書の提出を求めることができる。

(2)NICCは、研修員の研修ならびに生活実態を正しく把握するため、研修現場、研修員宿舎等を随時視察することができる。

9) 指導等

NICCは、研修の適正な実施のため、報告、視察等の結果を踏まえて、企業内研修実施企業および研修員に対して必要な指導・助言等を行うことができる。

10) 研修員の安全・衛生

企業内研修実施企業は、研修員の安全・衛生の確保に努めるものとする。

11) 研修の終了

NICCは、研修員が所定の研修を修了して研修報告書(日本語もしくは英語)を提出した場合、研修員に研修修了証を手交する。

12) その他

この要綱に定めのない事項については、必要に応じ、NICCがその都度定める。又、この要綱に定めのある事項についても対象国の現地関係団体と改めて文書で確認合意を行う場合は、文書での確認内容が優先する。

Admission of Participants 研修員の募集

1) Requirements of Participants

Participants from the concerned companies must fulfill the following requirements:

- (1) Having at least three years of experience in human resource management. (Experience such as internships prior to the graduation from an undergraduate school is not included.)
- (2) Acknowledged by an employers' organization in the participating country (hereinafter referred to as "the Organization") as suitable to take this training program and have been given a letter of recommendation.
- (3) Able to perform leadership in disseminating the program outcomes in close collaboration with the respective Organization upon return.
- (4) Able to be supplemented by another in his/her company during the 7-month absence.
- (5) Having graduated from a four-year undergraduate course or having higher educational backgrounds, and who are, in principle, not over 35 years old.
- (6) Physically and mentally able, with Medical Certificate (C-5) that ensure good health based on a medical examination, adaptability to the social environment in Japan and diligence to benefit from the training program.
- (7) Those who have a good command of both spoken and written English. Though the lecture series on human resource management will be in English, the in-house company training will be conducted in Japanese only. Therefore, the willingness and determination to learn Japanese is essential.
- (8) Those who are able to comply with the rules for participants.

1) 研修員の資格要件

対象国の産業界において、次の各号の要件を満たす者の中から選抜する。

- (1) 本研修分野を原則として3年以上担当している中堅幹部であること。(学士課程卒業以前のインターンシップなどの経験は含まれないものとする)
- (2) 対象国の関係団体(経営者団体。以下「現地関係団体」という)から本研修を受けるにふさわしいと認められ、その推薦を受けた者であること。
- (3) 帰国後も引き続き現地企業、または経営者団体等(以下「現地企業等」という)において人事労務管理に携わり、研修成果を広く普及し得ることが期待される者であること。
- (4) 研修員の所属する現地企業等が、7カ月間、研修員として派遣できる者であること。
- (5) 4年制大学卒業もしくはこれと同等以上の学歴または学力を有し、原則として35才以下の者であること。
- (6) 心身が健康であり、この要綱に定めた健康診断書(C-5)によって健康であることが証明され、かつ研修期間中、日本の社会環境および制度に順応し、研修に精励し得る者であること。
- (7) 十分な英語の能力(読み、書き、会話)を有すること。なお、日本語研修に続く人事労務管理集中講座および企業における研修は日本語で行われるため、日本語の理解力が不可欠である。従って、日本語を学習する意欲のある者であること。
- (8) 研修員心得を遵守できる者であること。

Admission of Participants 研修員の募集

2) Admission Procedures

(1) NICC will, in accordance with the *Program Conditions*, request the Organization in the participating countries to seek qualified candidates for the program.

(2) The above Organization will seek participants based on the *Program Conditions* and recommend candidates to NICC with the following forms (A-1~C-7): Exceptions may be granted by NICC under circumstances beyond reasonable control.

- ◆ A-1: Letter of Recommendation (by Employers' Organization)
- ◆ B-1: Letter of Recommendation (by Company/Organization)
- ◆ B-2: Outline of Organization Dispatching Participant
- ◆ B-3: Outline of Applicant's Company/Organization
- ◆ C-1: Application Form (by Applicant)
- ◆ C-2: Personal History Form
- ◆ C-3: Short Essay
- ◆ C-4: Written Pledge
- ◆ C-5: Medical Certificate
- ◆ C-6: Chest X-Ray Film
- ◆ C-7: Five ID Photos

3) Selection of Participants

NICC, based upon the recommended candidates, will interview the applicants online, admit participants and notify the Organization of our decision.

4) Procedures after Selection

(1) NICC will send a *Letter of Acceptance* to the Organization and the participants.

(2) NICC, upon the receipt of all required documents from the participants, will act as a proxy for each participant and obtain a "Certificate of Eligibility", which is necessary in submitting an application for Japanese entry visa. (Expected wait is one month after applying.)

2) 募集手続き

(1) NICCは、この要綱に基づき対象国の現地関係団体とのネットワークを通じて研修員を募集する。

(2) 前項の現地関係団体は、この要綱に従って研修員を募集し、下記A-1~C-7の書類を同封の上、研修候補者をNICCに推薦する。ただし、やむを得ない場合には、NICCと協議の上、これに準ずる別の様式によることができる。

- ◆ A-1: 推薦状(経営者団体)
- ◆ B-1: 推薦状(企業/団体)
- ◆ B-2: 研修生派遣機関概要書
- ◆ B-3: 企業案内書および組織図[指定様式なし]
- ◆ C-1: 申込用紙(応募者本人)
- ◆ C-2: 経歴書
- ◆ C-3: 小論文
- ◆ C-4: 誓約書
- ◆ C-5: 健康診断書
- ◆ C-6: 胸部X線撮影フィルム
- ◆ C-7: 証明写真(5枚)

3) 研修員の選定

NICCは、前項の推薦に基づき、研修員をオンライン上で面接/選定し、その結果を現地関係団体に通知する。

4) 選定後の手続き

(1) NICCは、研修員決定通知を現地関係団体と研修員本人に送る。

(2) NICCは、研修員から必要書類を受け取った後、各研修員の代理として、研修員が日本入国ビザの申請を行う時に必要とする「在留資格認定証明書」を日本において取得する(申請後、通常1カ月間かかる)。

Admission of Participants 研修員の募集

- | | |
|---|--|
| <p>(3) After obtaining a "Certificate of Eligibility", NICC will send the following documents to the participants. They must submit them to the local Japanese embassy or consulate for visa application:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Certificate of Eligibility2. Letter of Guarantee by NICC3. Explanatory Note on the training program4. Contents of the Training Program5. Other forms as needed in each country | <p>(3)NICCは、「在留資格認定証明書」を取得後、研修員が現地日本大使館または日本総領事館においてビザ申請をする時に必要となる以下の書類を研修員本人宛送付する。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 在留資格認定証明書2. 身元保証書3. 招聴理由書4. NICCパンフレット5. その他必要書類(国により異なる) |
| <p>(4)The participants must submit the forms listed above in section (3), accompanied by their passport, an entry visa application form and 2 ID photos, to a local Japanese embassy or consulate to obtain the appropriate visa at the earliest possible date.</p> | <p>(4)研修員は、上記3項の書類にパスポート、入国ビザ申請書、写真2枚を添え、自国の日本大使館、または日本総領事館においてビザを申請・取得する。</p> |
| <p>(5)The participants will receive airline tickets in their country from an airline office/travel agent designated by NICC and will arrive in Japan by the designated flight.</p> | <p>(5)研修員は、自国で航空券をNICC指定の航空会社/旅行代理店から受け取り、指定の便で来日する。</p> |
| <p>5) Other Matters</p> <p>Regarding matters not mentioned in the <i>Program Conditions</i>, NICC will adjudicate as necessary. Even on the items stipulated in the <i>Program Conditions</i>, if there is any written agreement between NICC and the Organization in the participating countries, the agreement will take precedence.</p> | <p>5) その他</p> <p>この要綱に定めのない事項については、必要に応じ、NICCがその都度定める。</p> <p>また、この要綱に定めのある事項についても、対象国の現地関係団体と文書で確認・合意を行う場合は、文書での確認内容が優先する。</p> |

Admission of Participants 研修員の募集

1) Observance of Laws and Regulations

During their stay in Japan, participants must abide by Japanese laws and regulations and the work rules of NICC and of the companies conducting the in-house training and respect the customs and traditions of Japanese society.

2) Duty of Participants

Participants should be diligent when undertaking training in accordance with the program schedule.

3) Residence

Participants must stay in a dormitory designated by NICC and/or the companies conducting the in-house training.

4) Prohibited Acts

During their stay in Japan, participants are prohibited to:

- (1) Engage in political activities.
- (2) Leave the training site without the permission of NICC and/or the company conducting the training.
- (3) Engage in any work other than training out of training hours.
- (4) Stay overnight at a place other than the specified residence without the permission of a person in charge of the company conducting the in-house training.
- (5) Bring a family member or any other person to Japan without permission of NICC.
- (6) Operate an automobile, a motorbike or any other vehicle that requires a driver's license.

5) Insurance and Medical Treatment

Expenses will be paid within the limits of insurance coverage for illness, injury and death while residing in Japan. Neither NICC nor the company undertaking the in-house training can assume responsibility for illness or injury attributable to causes arising before a participant's arrival in Japan. Treatment not covered by the insurance such as pregnancy or dental treatment, will not be paid for.

1) 法令等の遵守

研修員は、日本滞在期間中、日本国法令ならびに NICCおよび企業内研修実施企業の就業規則を守り、日本社会の風俗習慣を尊重するものとする。

2) 研修義務

研修員は、研修計画に従って研修に精励しなければならない。

3) 宿舎

研修員は、NICCまたは企業内研修実施企業が決めた宿舎に滞在しなければならない。

4) 禁止事項

研修員は、日本滞在中は次の各号に挙げる事項を行ってはならない。

- (1)政治活動を行うこと。
- (2)NICCおよび企業内研修実施企業の許可なく、研修の場を離れて独自の行動をすること。
- (3)研修時間外に他の労働に従事すること。
- (4)企業内研修実施企業の責任者の許可なく、決められた宿舎以外に外泊すること。
- (5)許可なく家族等を同伴もしくは呼び寄せること。
- (6)運転免許証が必要な車輛、モーターバイク等を運転、または操縦すること。

5) 保険・医療

日本滞在期間中に生じた疾病、傷害、死亡に対する保険金給付は保険契約の範囲内で行われる。また、妊娠、歯科治療その他の保険給付外治療および来日以前に原因の生じた疾病、傷害については、NICCおよび研修実施企業はその責任を負わない。

Admission of Participants 研修員の募集

6) Disqualification

Participants will be disqualified and removed from the training program if:

- (1) they do not observe the rules for participants.
- (2) their conduct and attitude in training are inappropriate and their training is unproductive.
- (3) they are unable to continue training due to the illness or injury. NICC's revised *Applicants/Participants in Pregnancy* guideline of July 25, 2006 shall be applied. (See the attached document)
- (4) they violate the rules of NICC or the company conducting the training or commit acts that would considerably damage either party's reputation.
- (5) they lose their permission to stay in Japan by violating the Immigration Law or other related laws and regulations.

7) Compensation for Damage Caused by Participants

If participants should cause damage to NICC or the company undertaking the in-house training, inadvertently or intentionally, they may become liable for the damage.

8) Repatriation

After they complete the training program or if they are disqualified, participants must leave Japan promptly for their home countries, according to the schedule and procedures determined by NICC. If participants are disqualified, they must settle accounts with NICC.

9) Other Matters

On matters not referred to in the *Program Conditions*, NICC will adjudicate as necessary.

6) 資格喪失

研修員は、次のいずれかに該当したときはその資格を失う。

- (1)研修員心得を遵守しない場合。
- (2)素行や研修態度が不良で、研修成果があがらない場合。
- (3)疾病または傷害により研修の継続が困難となった場合。
2006年7月25日付け応募者ならびに参加者の妊娠ガイドラインが適用される。(別添資料参照)
- (4)NICCまたは企業内研修実施企業の規則に違反、もしくはその名誉または信用を著しく損なう行動があった場合。
- (5)入国管理関係法令等に違反したこと等によって、在留資格を失った場合。

7) 研修員の責任による損害および弁償

研修員が故意または重大な過失によって、NICCまたは企業内研修実施企業に損害を与えたとき、研修員は、NICCまたは企業内研修実施企業から損害賠償を請求されることがある。

8) 帰国

研修員は、研修の終了後もしくは研修資格を喪失した場合、NICCの指示する日程および手続きに従い、速やかに帰国するものとする。なお、資格喪失で帰国する場合は、研修員は、研修手当て等の費用について必要な精算を行う。

9) その他

この心得に定めのない事項については、必要に応じ、NICCがその都度定める。

Evaluation Criteria for a Final Thesis

1. Reason(s) for selecting the report theme

- Describe the reason(s) why the theme has been selected in relation to the HRM issues that you face in your organization.
- Consideration to be taken to socio-economic and labor situations in your country and the external environment surrounding your organization

2. Depth of understanding of training contents

- Have in-depth understanding of what has been presented in company training, in particular, in view of the solution to HRM issues in your organization.
- Deepen understanding of Japanese management system and Japanese way of thinking.
- Have a comparative perspective of Japanese management system and that of your country.

3. Action plans regarding application of what you have learned

- Describe action plans regarding how you wish to apply the outcomes of the training in Japan for solving HRM issues in your organization.
- Set up measurable achievement objectives
- Consider feasibility in application.
- Consider potential problems that may arise.

4. Dissemination of training results and further development for yourself

- Describe specific ways how to disseminate training experience within your organization and through employers' organization.
- Describe how you wish to develop yourself further.

5. Logical structure of the final report

- Have logical structure in the final report regarding coherence of the main theme.