

**パキスタン金型技術向上プロジェクト**  
**短期専門家 森真一（中小企業振興）**  
**業務完了報告書**

**目次**

1. 短期専門家派遣の背景 .....	1
2. プロジェクトを取り巻く環境.....	2
(ア) TUSDEC .....	2
(イ) PITACの運営の概況.....	3
(ウ) PITACの改革の方向性 .....	5
3. 短期専門家による提案の内容及び実施状況.....	7
(ア) トレーニング .....	7
(イ) マーケティング .....	8
(ウ) バックアップ・サポート・サービス.....	9
(エ) 人的資源管理 .....	9
(オ) 財務管理.....	10
(カ) 調達・在庫管理.....	10
4. 当該分野における今後の留意事項 .....	11
添付資料.....	13

### 1. 短期専門家派遣の背景

2002年10月に開始されたパキスタン金型技術向上プロジェクトは、カウンターパート（C/P）の配置及び施設建設に大きな遅れが生じたことから、当初のスケジュールから非常に遅れ、2005年6月時点でも、一部C/Pのポジションが未だ満たされていない。しかしながら、この遅れを取り戻すべく、現在C/Pに対する集中的な技術移転が実施されており、2004年4月には、外部に対するCAD/CAM及び金型設計の研修コースが開始され、金型成形、組み立て、試打についても、2005年中に研修コースが開始される予定にあり、プロジェクトの本来の機能が次第に確立しつつある。

一方において、プロジェクトを取り巻く環境が急激に変化しつつあることが認められている。C/P機関であるPITAC (Pakistan Industrial Technical Assistance Centre) の運営の責任と権限は、工業省から、工業省によって設立されたTUSDEC (Technology Up-gradation and Skill Development Company) という公的組織に移されている。TUSDECは、PITACを含むトレーニングセンターやcommon facility center (民間企業からの受託製造・加工を行う機関) の運営の責任を負った組織であり、21名から構成される理事会のうちほとんどは民間企業の代表である(添付資料1)。加えて、これまでほとんど政府の代表から構成されていたPITACの理事会も、17名の理事のうち、理事長(TUSDECの

理事長が兼務)を含む9名は民間企業の代表となった(添付資料2)。このような体制の変換は、工業省が民間企業への公的サービスの質を向上させることに対して強いコミットメントをもっていることを表していると言える。PITACのGeneral Managerも2005年4月に交代させられ、新GMはTUSDECのバックアップを受けて、PITACのすべての部門での業務を正常化するための改革に着手しており、職員のモラルの向上そして企業文化の改善を通じて、PITAC全体の生産性を向上させる努力を開始した。

プロジェクトにおける技術移転はペースを上げてきているものの、プロジェクトの運営そのものについての技術移転はほとんど着手されておらず、持続可能なレベルにはほど遠い状態である。そこで、PITAC及びプロジェクトを取り巻く環境の変化を把握するとともに、プロジェクトが持続可能性を達成するために必要なステップやとるべき行動を明らかにするために、JICAはPITACに対して森真一短期専門家を5/29~7/9の日程により派遣することとなった。

## 2. プロジェクトを取り巻く環境

### (ア) TUSDEC

TUSDEC (Technology Up-gradation and Skill Development Company) は人材のトレーニング及び受託製造・加工 (Common Facility Center) の機能をもった”Technology Upgradation Center”及び”Skill Development Center”を設立・運営する目的で、工業省傘下に2006年1月に設立された非営利の公的機関である(”Memorandum and Articles of Association”入手済み)。2005年6月時点では、PITACのみがTUSDECの傘下におかれている<sup>1</sup>。工業省がTUSDECを設立した意図としては、パキスタン国内の民間企業の振興のためには、政府が様々な支援センターを設立してサービスを拡充するべきであり、これを効果的に促進するために、主として民間企業の代表が管理する組織(TUSDEC)にセンターの設立・運営を委託する、ということである。TUSDECの理事会は21名の理事で構成されており、理事長は、現工業大臣と親交の深い、プラスチック製造業を営むSpell社の社長である。

PITACの運営の管理責任は上記の通りTUSDECにある一方で、PITACの予算については工業省直属の機関として工業省から国家予算の配分を受けている。なお、TUSDECの運営及びその傘下のセンターの構想については、工業大臣、工業省次官(Secretary)、TUSDEC理事長のラインで話が進められており、PITACの予算は工業省の予算であるにも関わらず、工業省の次官補(Undersecretary)らは、PITACの管理には現状ほとんど関与していない。

TUSDECによれば、今後、Foundry Center (ドイツの協力)、Design Center、Gem & Jewelry Center等を設立する、ということであるが、タイミングや予算の確保については明確にされていない。加えて、PIDC (Pakistan Industrial Development Corporation: 1952年に設立されたカラチにある工業省傘下の国営企業)

---

<sup>1</sup> TUSDECの理事長によれば、今後40のセンターを傘下に置くことになる、とのことである。

に資本金を出させて、カラチにTools, Die and Mold Centerを設立する、という構想を有している<sup>2</sup>。同センターは、PITACと同様に、金型に関するトレーニングや受託加工を行うことを目的としているが、機械を操作したりトレーニングを行ったりする人材をどのようにして確保するか、という点については、ドナーに支援を期待する、という構想しかもっておらず、明確な方針は立てられていない。

## (イ) PITAC の運営の概況

### (1) 研修業務

PITACの研修コースは、研修期間が2週間、6週間、10週間の各種レギュラーコースと、研修参加者・企業の要請に基づき臨時に開講されるカスタマイズコースの2種類あり、年間0.7百万～1百万ルピーの授業料収入を得ている。2004-2005年の会計年度には延べ41のレギュラーコースに225人が参加し、加えて、2つのカスタマイズコースに59名が参加している。設立当初の1960年には、カスタマイズコースとレギュラーコースを合計した研修生の総数は年間1,000人を越えていたが、使用機材が古くなり、業界のニーズに答えられなくなって研修生が減少した、とのことである。なお、レギュラーコースの研修生のうち68人は、PITAC内に設置されたITセンターのAuto CADコースの研修生であるが、ITセンターが2005年に閉鎖されたことに伴って<sup>3</sup>、研修生の総数は2005-2006会計年度以降、(プロジェクトの研修生の除いて)150人程度に減少することが予想される。

### (2) 受託製造業務

PITACの受託製造業務は、IED (Industry Engineering Dept.) が企業に対する受注・納品の窓口となって行われているが、受託の記録が受付順にマニュアルで記帳されているのみであり、部門ごとの統計が作られていないことから、全く明確なデータが得られない状況になっている。PITACの金属加工部門にかかるわが国無償資金協力の「基本設計調査経過報告書」によれば、2003年の受託件数は467件(受託総額1.4百万ルピー)であるが、その内訳は得られていない。2005年にIEDがGMの要請に基づいて2005年の4月期の納品状況のデータを作成したが、それによると4月期には、2004年3月から2005年3月までに受託した仕事(総数不明)のうち33件の仕事を納品しており、合計21万ルピーの売上が記録されている。このうち、20万ルピーが熱処理工程(件数不明)となっている。

一方において、熱処理以外の製造工程については、2002年から2004年までに受託した仕事のうち(総数不明)91件の仕事が2005年6月において製造中とされているが、加工機械が頻繁に故障することから、ほとんどが数週間から数ヶ月と見積もられた納期を越え、事実上納品の目処が立っていない状況にある。このように、納期は加工機械の稼働状況次第であることから、IEDは仕事を受託する際には納期は約束しておらず、聞かれた場合にのみ口頭で予測を回答している。なお、熱処理工程については、機

<sup>2</sup>工業省及びTUSDECにとって、PIDCが資本金を出すのであれば、PC-1の承認手続きといった計画省の合議を必要としない、という利点がある。

<sup>3</sup>チーフアドバイザーによれば、PITACがITセンターの運営そのものを外部委託してコミッション収入を得る方式をとっていたため、本来業務からかけ離れているとして閉鎖に追い込まれた、とのことである。

材の故障の問題はほとんどないことから、ほとんど数日後に納品している、とのことである。受託の金額は、PITAC 内部の標準の規定を用いているが、商業ベースとは比較にならないほど低い価格で請け負っている。品質については顧客から目立った苦情は報告されていないが、納期が遅いことが最大の問題である。

上記の限られたデータから勘案すると、PITAC の受託製造・加工の現状として、以下のことが結論として類推できる。

- (i) IED による受注・納品管理業務は極めてアド・ホックに行われており、部門ごとの受注・納品現況といった基本データすら全く揃っていない。
- (ii) 現在の受託加工のほとんどは、機材の故障の問題のない熱処理工程である。
- (iii) 熱処理以外の製造工程は、機材の頻繁な故障に伴って加工が進まず、納品の目処が立たないことから、事実上、民間企業に対してタイムリーなサービスを提供できる体制にない。

### (3) 調達手続き

PITAC による調達手続きは、1 万ルピー以下、1 万ルピー超～4 万ルピー、4 万ルピー超、によって異なっている（添付資料 3）。1 万ルピー以下の物品については、調達部の購買係が直接購入する。1 万ルピー超～4 万ルピーの物品については、PITAC に入入りしている業者のうち 3 社以上から見積もりをとった上で、もっとも安い業者が選定される。4 万ルピー超の物品については、広告による一般競争入札が必要となるが、10 万ルピー以下であれば Website への広告での処理が可能であり、10 万ルピーを超えるものについては新聞広告が必要となる。

PITAC の調達業務の主要な問題点は以下の通りである。

- (a) 物品調達の依頼及び納品がすべて PITAC 在庫部経由となっており、余計な時間がとられる<sup>4</sup>。
- (b) パキスタン国内の事情として、物品の発注先の民間企業の多くが、決められた納期や品質を確保することができず、調達が遅延する大きな原因となっている。
- (c) 物品調達を要請した部門と調達部の間で納期の調整や連絡が行われておらず、発注元の部門が知らされないまま、納期が延びていく場合が多い。納期を管理するためのモニタリングシステムが存在しない。

### (4) 財務

PITAC の収入（2003-2004 会計年度において合計 45.3 百万ルピー）のうち、91%は工業省の予算であり、その他が自己収入（3%が受託製造、研修が 5%（うち、6 割は IT センター）コンサルティングが 1%）

---

<sup>4</sup> ただし、JICA のプロジェクトに関するパキスタン側の調達については、PC-1 に基づく独立の会計がとられていることもあり、在庫部を経由せずに調達を行うことが認められており、在庫部には情報が提供されて記帳されているのみである。

となっている。支出は収入とバランスしており、うち 85%が人件費であり、減価償却費は計上していない。

会計の管理はほとんどがマニュアルで行われており、部門ごとの会計記録は存在しない。これまで単式簿記が用いられていたことから、新 GM のもと、2005 年 6 月に複式簿記の導入について会計監査事務所に発注し、過去 3 年分の会計の監査が行われるとともに、会計の電子化が導入される見込みである。

#### (5) 人事・労務管理

PITACには約 250 名の職員枠があるものの、予算の制約上、うち 53 名は空席となっている。PITACの就業規則・給与規定はBy-law（定款、就業規則、給与規定が一緒になったもの）に記載されており、月曜～木曜の就業時間は 7:30～16:15、金曜は 7:30～12:30 となっているものの、（プロジェクトのC/Pを除いて）遅刻・無断欠勤などが日常化している<sup>5</sup>。給料は、民間企業の半分以下と言われており<sup>6</sup>、人事評価システムが存在しないことから、職員のモチベーションは著しく低い。

#### (ウ) PITAC の改革の方向性

PITAC の 17 名の理事は工業省が任命することから、そのほとんどはこれまで政府機関の代表から構成されていたが、TUSDEC 設立後の 2005 年 4 月からは理事会は一新されて、17 名中 9 名が民間企業の代表となり、併せて PITAC の GM も新しい人物が任命された。

PITAC の新 GM は理事長との合意のもと、①PITAC の運営に関しては TUSDEC がその全権限・全責任をもつこと、②PITAC の職員の給与や就業形態を民間企業並みにすること、を目的として、まず PITAC の By-law を変更する手続きを開始した。この新しい By-law を発効させるためには、法律家の承認後、PITAC の理事会で承認され、工業省の承認を得る必要がある。2005 年 7 月現在においては、まだ法律家の承認が得られていないが、PITAC の GM 及び TUSDEC の理事長の話によれば、工業省の承認までは 100%問題なく進むとのことである。しかしながら、工業省において最終的に承認されるタイミングについては誰もわかっておらず、発効が遅れるリスクが存在していることは、プロジェクト内部の業務改善を行う上で常に念頭におく必要がある。

PITAC の現在の GM はあくまでも暫定的な GM ということから、現在新しい GM が公募されており、適任者が選定され次第、GM が交代する予定となっている。現在の GM は、自ら暫定的な GM という理由で PITAC の戦略を構築する立場にない、と述べつつも、PITAC の業務の「正常化」と称して以下の改革に着手している。

<sup>5</sup> 新 GM が後述するような作業管理システムを導入したことから、PITAC 内の就業状況は今後改善すると期待されている。

<sup>6</sup> ただし、国家公務員としての、住居手当や退職手当、手厚い年休制度等があり、純労働時間当たりの実質的な給与は決して低いものではない。

### (1) 在庫調整システムの導入

JICA プロジェクトを含め PITAC の各部門は、消耗品、原材料や工具などを在庫として抱えておらず、手元からなくなったときに、あるいはなくなりそうになったときに、調達部にその都度申請している状況にある。パキスタンでは供給業者からのタイムリーな購入がままならないことが多いため、調達の遅れが作業の中断につながるケースが生じている。そこで、GM は各部門に1ヶ月の消費量を推計させ、3か月分の消費量を在庫部に保管させ、在庫量が3か月分消費量の70%に至ったときに、在庫部自ら再発注するシステムを導入した。

### (2) 複式簿記の導入

PITAC はこれまで単式簿記を利用してきたが、資産価値が把握されておらず、減価償却も行われていないことから、PITAC における複式簿記の導入について会計監査事務所に発注した。まず、2002-2003 年度から 2004-2005 年度までの3カ年の帳簿を監査することから始まり、資産価値を評価して単式簿記を複式簿記に変換し、会計システム全体をコンピュータ化する予定である。

### (3) 作業管理システムの導入

PITAC 本体では、各職員がどれだけの時間、何の目的でどの機械を操作しているか、という情報は存在していない。そこで各部門に統一のフォーマットを配布して、各職員の作業予定、作業進捗管理、機械操作時間、労働時間を記録させ、週単位で成果をチェックしている。故障している機材が数多くあることに加え、受注量が極端に少ないことから、週単位で成果を出せることは疑問なしとせず、今後の動向を注視していく必要がある。

上記(1)から(3)に加えて、GM によれば、新しい by-law が認められた後に以下の改革を徐々に導入していく予定とのことである ((4)については、労働争議ともつながりうるため、by-law の本格的導入までは内密にされている)。

### (4) 職員の更新の見通し

PITAC の GM 及び理事長によれば、53 のポジションが空席となっていることから、民間企業並みの給与を与える条件で優秀な人材を公募により集め、主要なポストにつけ、部下の管理を徹底させることを予定している。その上で、25 年以上 PITAC に勤務している約 100 名の職員対して、早期退職勧告 (Golden Hand Shake) を行うか、退職もせず働く意思もない者を政府のリザーブ・プールに送る、といった方法により、職員の若返りを図る予定である。しかしながら、①トレーニングや受託加工の内容など、提供するサービスの内容やマーケットセグメントについての議論がなされておらず、新規採用職員に具体的な仕事を与えられる目処が立っていないこと、②退職を勧める過程で労働争議に発展する可能性があること、③早期退職に伴う退職金の手当てを工業省が用意できるか否か不確定であること、により、実際にいつどのように実現するかについては、不確定となっている。

## (5) 新規機材の導入の見通し

PITACの金属加工部を中心として、トレーニングの拡充及び受託加工の拡大を目的として、新規機材を約30台導入して、15人の職員に操作させることが計画されている。2005年6月には若干数民間企業を招いて、彼らのニーズ（機材の内容）についてヒアリングを行っているものの、顧客となりうる民間企業とのコンタクトがこれまで著しく不足していることから、どのようなコンセプトによって機材をそろえ、どのような内容の工程をどの程度受注することが期待できるかといった戦略が立てられていない。さらに、受託加工のプロセスの構築やマーケティングなどのソフト分野については、機材の購入後考えるとしており、当面はアド・ホックな運営とならざるを得ないことが予想される。さらに、機材の購入についても、工業省の予算が実際に獲得されるまでは、実現の可能性及びタイミングについては、明確にはわからない。

### 3. 短期専門家による提案の内容及び実施状況

短期専門家が、プロジェクトの現行の運営について問題点を把握して、原因を分析した結果、改善策が「アクションプラン」（添付資料4）という形で、6月23日にPITACの経営陣に対して提案され、協議された。以下に、短期専門家による提案の内容、協議結果及びその後の実施状況を示す。

#### (ア) トレーニング

プロジェクトのアウトプットとして最も重要であるトレーニングの運営にあたっては、PITACのトレーニング部の責任・運営体制が曖昧であったことから、Operation & Work部のシニアマネージャーを議長として、2004年4月にプロジェクトのトレーニングの運営にかかるタスクフォースが立ち上げられた。その後、2005年6月まで合計26回のタスクフォース会合が開催され、トレーニングの運営にかかる様々な意思決定やアドバイス（ニーズの把握、コース内容の吟味、業務手続き、料金の決定、トレーニングの評価等）が行われた結果、トレーニングのニーズ調査から実施までの一連の業務手続きが確立し、2005年に入って実際にCAD/CAM及び金型設計部門においてトレーニングが開始された。トレーニングの実施手続きが確立したことにより、タスクフォースで議論・決定すべき事項はなくなったのであるが、それにも関わらず依然としてタスクフォースが存在し続けることにより、トレーニング実施の責任体制が曖昧なままになっていた。加えて、プロジェクトのSME PromotionのC/Pの配置が遅れていたこともあって、日本人であるSME振興/調整員の専門家が自らトレーニングの運営・調整を行っている状態にあり、プロジェクトの持続性が危ぶまれる原因となっていた。

そこで、短期専門家は以下の点を提案した。

- (i) タスクフォースを解散し、プロジェクト、トレーニング部及びGMによって、トレーニングに関するあらゆる意思決定が行われるようにする。
- (ii) プロジェクトに関するトレーニングの事務手続きは、トレーニング部の監理のもと、プロジェクト

が自ら行うこととする。

- (iii) トレーニングの実務をモニタリングシート（添付資料5）及び年間スケジュール（添付資料6）及びに基づいてシステムティックに行うこととする。システムが構築された後は、同様のシステムが PITAC 本体にも適用されるようになる。

(i)及び(iii)に関しては、PITAC の経営陣より基本的な合意が得られたものの、(ii)については、トレーニング部が一義的にトレーニング運営の責任をもつものの、事務手続きについては（トレーニング部で機材や人材が整備されるまでの間は）プロジェクトと実質的に作業を分担する、という結論となった。その後、トレーニング部との詳細な業務分担について協議した結果、当面は、ほとんどの作業はプロジェクト内部で行うこととなり、トレーニング部は意思決定と情報交換のレベルにおいて、プロジェクトに関与することとなった。さらにこの作業フローに基づいて、SME Promotion の C/P を中心にしたトレーニングの運営が実際に開始された。

## (イ) マーケティング

PITAC にマーケティング部は存在するものの、顧客たる民間企業との関係は極めて薄く、顧客に関するデータベースは存在せず、その活動は全く形骸化していた。そこで、プロジェクト内部においては、SME Promotion というユニットを作って、研修に関するニーズ調査の実施や、これまで集めた情報のデータベース化を通じて、顧客とのパイプ作りが始まっていた。しかしながら、企業訪問の目的や、本来一連の業務であるべきマーケティング活動と受注製造（バックアップサポート）との関係が明らかでなく、PITAC マーケティング部との関係も明確でなかったことにより、プロジェクトにおけるマーケティングの位置づけを明確にすることが必要となっていた。また、PITAC において、2003年6月以降中断されていたニュースレターの復刊や、PITAC の Website の活性化を目的として、PR コミッティーが 2005年6月に形成され、プロジェクトからもインプットを行うこととなったが、PR コミッティーの責任が明確にされておらず、再び形骸化する可能性があった。

そこで、短期専門家は以下の点を提案した。

- (i) 効率性を追求するために、プロジェクトに関するマーケティング活動はプロジェクトが自ら行うこととし、マーケティング部はその監理を行う。
- (ii) プロジェクトのマーケティング担当者（SME Promotion）及び技術職員は、年間計画に基づいて共同で企業を訪問する。企業訪問には、トレーニングのニーズ把握及び企業とのコンタクトの構築を目的としたものと、バックアップ・サポート・サービスの受注を目的とした（即ち、コンサルティング技術を必要とする）ものの、2つがある。
- (iii) PR コミッティーについては、PITAC の活動の一部として責任を明確化し、運営をビジネスライクにするべきである。

上記(i)から(iii)について、PITAC の経営陣からの合意が得られたため、マーケティング活動に関する作業フロー及び各作業の責任者を明確にして、モニタリングシート（添付資料7）及び年間スケジュール

(添付資料8)に基づいて、今後システムティックマーケティング活動が行われるようにした。合わせて、Injectionに関するトレーニング・ニーズの把握のための企業訪問が、既に2005年6月に開始されていたため、SME PromotionのC/Pを中心としたシステムティックな活動に統合した。

#### (ウ) バックアップ・サポート・サービス

PITAC 内部には IED (Industrial Engineering Department) が民間企業からの受託製造の窓口として位置づけられているが、上述のように、PITACにおけるIEDの業務は事実上形骸化しており、加えて、企業との窓口業務には、プラスチック金型製造に関する知識を蓄えることとなるSME PromotionのC/Pのほうはるかに適していると考えられた。

そこで、短期専門家は以下の点を提案した。

- (i) 効率性を追求するために、プロジェクトに関するバックアップ・サポート・サービスに関する事務手続きはプロジェクトが自ら行うこととし、IEDはその監理を行う。
- (ii) バックアップ・サポート・サービスの実務をモニタリングシート(添付資料9)に基づいてシステムティックに行うこととする。システムが構築された後は、同様のシステムがPITAC本体にも適用されるようになる。
- (iii) バックアップ・サポート・サービスについては、プロジェクトはまだ提供できる段階にないため、今後、引き合いから納品までのプロセスを試行的に行って、システムを最終的に確立させることが肝要である。

上記(i)から(iii)について、PITACの経営陣からの合意が得られた<sup>7</sup>。

#### (エ) 人的資源管理

PITACの職員のモラルが低いことについては、上述の通りであるが、プロジェクトのカウンターパートの意識は比較的高いものの、パフォーマンスと給与がリンクするシステムがないことから、時間にルーズだったり、業務の遅れにも関わらず休暇を頻繁にとったりする傾向がある。そこで、上述のPITAC内部の改革の流れに沿った形で、プロジェクトの職員のモラル向上のための方策をとることが必要であると判断された。

そこで、短期専門家は以下の点を提案した。

- (i) 目標管理の考え方にもとづいた、人事評価システムをプロジェクトに導入する。
- (ii) プロジェクトのスタッフの給料及び勤務日数・時間を民間企業並みにする。
- (iii) プロジェクトのスタッフの能力を、外部・内部の資源を用いて向上させる。プロジェクトのスタ

---

<sup>7</sup> PITACの最高責任者であるGMは、受注製造業務についての改革の展望をもっていなかったため、詳細な議論には至らなかった。

ップは、全員 PC の最低限の操作技術は習得するべきである。

PITAC の経営陣から特段の反対は聞かれなかったものの、(ii)については、実際には工業省が PITAC の新しい By-law を承認するまでは、実現は困難であることが判明した。一方、(i)は現段階でもプロジェクト内部の問題として実施可能であることから、短期専門家は長期専門家に依頼して技術部門の MBO (Management by Objectives and Self-Control) を作成してもらい、Work Behavior 及び Office Work Skills とともに人事評価に用いることを、別途 C/P との会議にて提案し (添付資料 10)、合意された。

一方において、パキスタンの技術系社員の特徴でもあるが、Engineer が機械の操作技術を Assistant Foreman や Technician に任せて、自らできるつもりになっている、という問題が長期専門家から指摘されていた。加えて、プロジェクト内部の中間管理職の欠如に伴う、意思決定システムの混乱が散見されたため、各 Section に、エンジニアを中心とした Section Leader を設けることとし (添付資料 11)、Section Leader の役割を明確にするとともに、上記 MBO を用いて、各人がどれだけの技術を実際に習得し、あるいは習得していないか、毎月末の評価 (当人、長期専門家、及びプロマネ) を通じて明確に示すこととなった。

#### (オ) 財務管理

財務管理については、上述したように PITAC において複式簿記の導入の準備が開始された段階であり、プロジェクトとして独自の行動を起こすのは、PITAC 本体との整合上、望ましくないと判断された。そこで、中期的な提案事項として、以下の点を指摘するにとどめた。

- (i) 部門ごとの会計管理システムを導入するべきである。
- (ii) プロジェクトは活動のそれぞれのカテゴリーごとに、収入と支出の計画を作成するべきである。

(i)について、PITAC の GM からは、部門ごとの会計管理システムについては原則的に導入したいものの、コストに関するデータベースの構築といった前提条件が整ってから着手する旨、意見が出された。また、(ii)については、収入の把握は重要であるものの、支出の計算については、部門ごとの会計管理システムが整うまでは独自のシステムを運用せざるを得なくなることから、現段階で実施することは得策でないため、将来的な課題としての説明にとどめた。

#### (カ) 調達・在庫管理

調達・在庫管理についての問題は上述したとおりであり、PITAC での在庫管理システムの構築が進んでいる以上、プロジェクト独自のシステムを構築するのは得策でないと判断し、財務管理と同様に、中期的な提案事項として、以下の点を指摘するにとどめた。

- (i) 調達部門において、個々の物品の調達状況を捕捉できるようなモニタリングシステムを導入するべきである。

- (ii) プロジェクトは、PITAC で行われている新たな在庫管理システムに同調していく。
- (iii) 調達部門のキャパシティーが限られていることから、緊急を要するものや、複雑なものについては、プロジェクトは調達部門をサポートして物品が速やかに調達できるようにする。(ただし、調達部門がプロジェクトに依存するといった、モラルハザードを生む可能性もある)。
- (iv) バックアップ・サポート・サービスに関する材料の調達については、公開競争入札による時間ロスを避けるために、顧客による直接の材料調達を考慮するべきである。

(i)については、プロジェクトの **Administration** に配置されている職員が、調達に関するモニタリングシート(添付資料 12)を使って、調達の現況を常時把握することについて説明を行った。一方 GM より、調達部のキャパシティーは不足しておらず、今後厳しく指導していく旨、意見が述べられた。また、(iv) について、**Operation & Work** 部門より、顧客が調達した材料の質が低くて成功しなかった旨、反対意見が述べられたが、PITAC の職員が顧客と一緒に販売・輸入業者に会って良質の材料を入手するように努めることが欠かせない、ということについて説明を行い、合意を得た。

#### 4. 当該分野における今後の留意事項

これまで述べたように、PITAC 本体の改革は開始されたものの、その詳細な実施内容については不確定であることから、短期専門家は、現段階において実施可能な範囲でのシステムティックな運営方法を、プロジェクトに導入することに力を傾けた。そこで今後は、同様の専門性をもった短期専門家が、1ヶ月単位で数回 PITAC に派遣されることにより、PITAC での改革の動きを見つつ、それと整合した形でプロジェクトの運営を改善していくことが肝要となる。マネージメントのシステムの構築にあたっては、以下のことに特に留意するべきである。

- (i) 日本人が直接運営の指揮をとるのではなく、カウンターパートの意思決定システムの構築を支援すること

本件プロジェクトは、PITAC 内部に作られたとはいえ、プラスチック金型技術のための全く新しい部門として作られたため、その運営組織・システムを一から構築する必要があった。しかしながら、現在のプロジェクトにおいては、日本人がカウンターパートを直接指揮しており、プロマネに責任や権限が与えられておらず、プロマネからカウンターパートへの指揮命令系統が、ほとんど存在していないに等しい。こうした体制をこれ以上維持すると、プロジェクト終了後の持続性が危ぶまれる結果となるため、当該専門家は、あくまでもカウンターパートによる意思決定システムの構築を支援する立場をとることが重要である。

- (ii) PITAC 本体の改革の具体的な動きに合わせてプロジェクトを改善すること

現在の暫定的 GM は、改革の方法について様々なことを述べているものの、何が具体的に進展するのかについては、GM 本人が PITAC 内部の詳細を把握しきれていないこともあって、実際に改革が実施され

てみないとわからない部分が多い。仮に GM の意見を額面どおりに受け取ってプロジェクトが行動を起こした場合に、GM の意見が突然変わって、再度プロジェクトが大幅な路線変更を迫られることも考えられる。従って、単なる約束や希望的観測のもとではなく、あくまでも PITAC 本体の具体的な動きに合わせて、プロジェクトの改善活動を行っていくことが肝要である。

(iii) プロジェクトマネージャーの能力を向上させること

本プロジェクトのプロマネは、物事のポイントをよく理解する能力があつて部下からも信頼されている一方で、スケジュールに沿ってシステムティックに仕事を行うことは苦手としている。さらに、これまでプロジェクトの運営に関する権限が事実上日本側に存在していたことから、プロマネとしてどのような意思決定を行うべきか、という点についても、よく理解していない。そこで、プロジェクト内部における業務の流れを整理して、プロマネによる意思決定の場を意識的に作りだすことを通じて、プロマネの能力強化を図っていくことが、プロジェクトの持続可能性の確保にとって重要である。

添付資料

添付資料 1 TUSDEC 理事会メンバー (2005 年 6 月現在)

**Technology Up- Gradation & Skill Development Company (TUSDEC)**  
**Board of Directors**

No	氏名	所属先
1	Almas Hyder	Synthetic Products Ent. (Pvt) Ltd.
2	Khawaja Khawar Anwar	Grays of Cambridge
3	Aamir Ali Sherazi	Atlas Group
4	Sohail P Ahmed	Thal Engineering
5	Imtiaz Rastgar	Rastgar Engineering
6	Faisal Farooq	Nirala Sweets
7	Sohail Wajahat	Siemens Engineering
8	Hakim F Daud	Dawood Sons Armoury
9	Avais M Hussain	Angora Textile Limited
10	Dr. Javaid Ghani	LUMS
11	Imtiaz Ahmed	Metro Fans
12	Asad Ur Rehman	Ruby Jewelers
13	Taufiq Habib	International Industries Ltd.
14	Rana Shehzad	MM Corporation
15	Suleman Ghani	Ministry of Industries & Production
16	Nawid Ahsan	Secretary Ministry of Finance
17	Khawaja Zaheer Ahmad	Secretary Ministry of Science & Technology
18	Humayun Farshori	Secretary Planning & Development
19	Abdul Razaq Dawood	Engineering Development Board
20	Mr. Shahab Khawaja	CEO SMEDA
21	Vice Chairman PIDC	

**PITAC Governing Body**

No.	氏名	所属先
1	Mr. Almas Hyder	Chairman, Board of Directors, TUSDEC
2	Mr. Javed Majid	Secretary to Industries, Government of Punjab
3	Mr. Nasar Hayat	Secretary to Industries, Government of the Sindh
4	Mr. Badsha Gul Wazir	Secretary to Industries, Government of the NWFP
5	Mr. Ghulam Sarwar Mengal	Secretary to Industries & Commerce, Government of the Balochistan
6	Mr. Shahab Khawaja	CEO, SMEDA
7	Mr. Tahir Shahbaz	Joint Secretary , Ministry of Industries, Production & Special Initiatives
8	Mr. Nauman Wazir	CEO, Frontier Foundry Ltd
9	Mr. pervez Ali	CEO, Al-Ghazi Tractors Ltd
10	Mr. Sohail Bashir Rana	Director, Millat Group of Companies
11	Mr. Wasim Khalid	CEO, Mecas Engg. Ltd
12	Mr. Nasim Saigal	Chairman, Pak Elektron Ltd (PEL)
13	Mr. Dewan M. Yousuf Farooqi	Chief Executive, Dewan Farooq Motors Ltd
14	Mr. Mian Pervez Akhtar	Chief Executive, LG-New Allied Electronics Industries (Pvt) Ltd
15	Mr. Masroor Ahmed Khan	Director, Syed Bhais Ltd
16	Mr. Imtaiz Ahmed Rastgar	CEO, Engineering Development Board
17	Engr. Syed Anwar Ali Pervaiz	General Manager, PITAC

添付資料 3 PITAC 現行の調達システム

Procurement  
Up to Rs. 10,000

		GM	Procurement Head	Procurement Clerk
1	Receipt of procurement slip			
	Receive procurement slip from store		X	
	Collec prices from the market			X
<b>Case I - Items below Rs 10,000 against each procurement slip</b>				
2	Processing for Purchase			
	Prepare petty cash request		X	
	Approve petty cash request	X		
	Collect cash from cashier if cash is available or wait if unavailable			X
3	Purchase			
	Go to market, negotiate prices, and purchase items			X
4	Delivery			
	Receive gate pass			X
	Check the quantity of items purchased against procurement slip		X	X
	Inform concerned department of the arrival of materials			X
	Deliver materials, procurement slip & supplier receipt to store			X
	Get signature of store on the delivery log book			X
5	Filing of procurement documents			
	Receive procurement slip, supplier receipt, and inspection report from store			X
	Send a set of procurement documents to accounts, audit & cash dept			X

Procurement  
Over Rs. 10,000 up to Rs. 40,000

		GM	Procurement Head	Procurement Clerk
<b>Case II - Items between Rs 10,000 &amp; 40,000 against each Purchase Slip</b>				
1	Receipt of procurement slip			
	Receive procurement slip from store		X	
	Prepare material specifications (concerned shops)			
	Collec prices from the market			X
2	Bidding			
	Call registered suppliers		X	
	Receive quotations		X	
	Prepare comparative statement, evaluate quotations		X	
	Prepare procurement document file and covering letter		X	
3	Approval			
	Send procurement document file to GM		X	
	Approve the supplier (lowest bidder & shortest delivery time) and purchase	X		
	Send procurement file to Manager P&A	X		
4	Documentation			
	Receive office memorandum & procurement file from Manager P&A		X	
	CC of office memorandum goes to Accounts, Audit, Master file			
	Prepare purchase order		X	X
	Send out purchase order to supplier		X	
	CC of purchase order goes to Store, Accounts, Cash Depts.			
5	Delivery			
	Receive materials from supplier			
	Collect the gate pass			
	Check the quantity of items purchased against procurement slip			X
	Inform concerned shop of the arrival of materials		X	
	Deliver materials, procurement slip & supplier receipt to store			X
	Get signature of store on the delivery log book			X
6	Payment Arrangement			
	Receive inspection report & procurement documents from stores			X
	Check procurement documents against checklist		X	
	Send a set of procurement documents to accounts, audit & cash dept			X

Procurement  
Over Rs. 40,000

		GM	Procurement Head	Procurement Clerk
<b>Case III - Items above Rs 40,000 against each Purchase Slip</b>				
1	Receipt of procurement slip			
	Receive procurement slip from store		X	
	Prepare material specifications (concerned shops)			
	Collect prices from the market			X
2	Call tender			
	Prepare tender documents		X	
	Prepare note for advertisement of tender		X	
	Approve tender advertisement	X		
	Put advertisement on website (if less than Rs 1 million)			
	Put advertisement on newspaper (15 days) through Gov't Agent (Mgr P&A)			
	Sell tender documents		X	
3	Tender opening & supplier selection			
	Select members of tender committee	X		
	Open tender (tender committee)	X	X	
	Prepare comparative statement, evaluate quotations (tender committee)	X	X	
	Approve the supplier	X		
	Send procurement file to Manager P&A		X	
4	Documentation			
	Receive office memorandum & procurement file from Manager P&A		X	
	CC of office memorandum goes to Accounts, Audit, Master file			
	Prepare purchase order		X	X
	Send out purchase order to supplier		X	
	CC of purchase order goes to Store, Accounts, Cash Depts.			
5	Delivery			
	Receive materials from supplier			
	Collect the gate pass			
	Check the quantity of items purchased against procurement slip			X
	Inform concerned shop of the arrival of materials		X	
	Deliver materials, procurement slip & supplier receipt to store			X
	Get signature of store on the delivery log book			X
6	Payment Arrangement			
	Receive inspection report & procurement documents from stores			X
	Check procurement documents against checklist		X	
	Send a set of procurement documents to accounts, audit & cash dept			X

添付資料 5 トレーニングモニタリングシート

**Monitoring Sheet for Training Courses (to be prepared for each course)**

Name of Training Course: Mold Design Bsic (Evening Course)

SME promotion in charge: Muhammad Arslan Anwer

Technical Officer in charge: Mr. Tariq Baig

Date of Plan: 1-Jul-05

Course Period: 3 weeks

from 25-Jul-05

to 12-Aug-05  
write date or "X"

	Activity	Person in Charge	Plan	Actual	
			Finish by	Start	Finish
0	Overall management of training courses				
0-1	Prepare annual training plan and budget	SME, TD			
0-2	Approve annual training plan and budget	PM, GM			
0-3	Update annual training plan upon necessity	SME (TD)			
0-4	Take overall responsibility on training	SME, TD			
1	Preparation of training courses				
1-1	Prepare course outline and propose training fee	Tec	x		
1-2	Approve course outline and training fee	TD, PM, GM	x		
1-3	Prepare overall implementing schedule	SME	1-Jul-05		
1-4	Prepare course schedule and curriculum	Tec	x		
1-5	Approve overall schedule and contents	PM	x		
1-6	Give course materials and textbooks	Tec	13-Jul-05		
1-7	Print course materials and textbooks	Sec	20-Jul-05		
2	Invitation of trainees				
2-1	Prepare website page	SME, Sec	x		
2-2	Upload course outline	Sec	x		
2-3	List-up companies to send direct mails	SME, Sec	x		
2-4	Send course outline to companies (4 weeks before start of course)	Sec	25-Jun-05	4-Jul-05	4-Jul-05
2-5	Call companies to make sure of the delivery of mails	Sec	7-Jul-05		
2-6	Receive and answer inquiries	SME, Sec	11-Jul-05		
3	Selection of Trainees				
3-1	Receive applications (2 weeks before start of course)	Sec	11-Jul-05		
3-2	Prepare list of applicants	Sec	12-Jul-05		
3-3	Select trainees	PM, Tec, SME, (TD)	14-Jul-05		
3-4	Inform trainees of their Selection	Sec	15-Jul-05		
3-5	Confirm participation of trainees	Sec	15-Jul-05		
3-6	Send regret letters to unselected applicants	Sec	16-Jul-05		
3-7	Collect training fees	Sec, TD	18-Jul-05		
4	Execution of Training				
4-1	Hold opening ceremony	GM, PM, Tec, SME	25-Jul-05		
4-2	Conduct orientation	Tec, SME	25-Jul-05		
4-3	Distribute course materials and textbooks	Sec	25-Jul-05		
4-4	Prepare and distribute ID cards	Sec	25-Jul-05		
4-5	Prepare attendance sheet	Sec	22-Jul-05		
4-6	Conduct training	Tec	25-Jul-05		
4-7	Prepare questionnaire to trainees	Tec	21-Jul-05		
4-8	Distribute and collect questionnaire	Tec, Sec	12-Aug-05		
4-9	Prepare certificate	TD	25-Jul-05		
4-10	Issue certificate	GM	12-Aug-05		
4-11	Hold closing ceremony	GM, PM, Tec, SME	12-Aug-05		
4-12	Produce evaluation report	Tec	22-Aug-05		
5	Follow-up of Training				
5-1	Prepare questionnaire (benefit analysis) to trainees' companies	Tec	25-Sep-05		
5-2	Send questionnaire to trainees' companies	Sec	25-Oct-05		
5-3	Ask trainees' companies to send back evaluation sheet	Sec	31-Oct-05		
5-4	Produce summary report	Tec	7-Nov-05		
5-5	Examine overall evaluation results	PM, TD	x		

添付資料6 トレーニング年間スケジュール

TRAINING COURSES _ JICA PROJECT																							
Course Name		2005												2006							Seat		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7		8	9
		Japanese Financial Year												Pakistan Financial Year									
Mold Design	Basic	3-14	14									25-12	12								....	26	
	Advance				2-13	14							12-30	12							....	26	
	Beginner's Course																					Eve	
CAD/CAM	3D CAD/CAM	3-25	9									20-15	8									17	
	3D CAD				2-27	8							5-23	8									16
	3D CAM						13-8	8									6-24	8					16
	3D MoldMaker								15-2	8													8
	CAD/CAM(Advance)																						
Processing	CNC milling											19-23	4								....	4	
	EDM,W/C													2-6	4						....	4	
	Polishing & Finishing						27-1	4													....	4	
Injection Molding	Basic																						
	Advance																						
		GRAND TOTAL =																		121			

Legend

-  Courses under consideration
-  No. of Trainees
-  Course dates yet to be confirmed

添付資料 7 マーケティングモニタリングシート

**Monitoring Sheet for Marketing (to be prepared quarterly)**

SME promotion in charge:

Date of Plan:

write date or "X"

	Activity	PM	Plan	Actual	
			Finish by	Start	Finish
0	Overall management of marketing				
0-1	Prepare annual marketing plan and budget	SME			
0-2	Approve annual marketing plan and budget	PM, MD, GM			
0-3	Update annual marketing plan	SME, (MD)			
0-4	Take overall responsibility on marketing activities	SME			
1	Identification of potential customers and customers' training needs				
1-1	List-up companies to visit	SME, Tec			
1-2	Prepare visiting schedule	SME, Tec			
1-3	Approve companies to visit and schedule	PM			
1-4	Prepare questionnaire	SME, Tec			
1-5	Make appointments	Sec			
1-6	Visit companies	SME, Tec			
1-7	Analyze collected information and prepare summary report	SME, Tec			
1-8	Examine summary report	PM			
1-9	Put resulting data into database	Sec			
2-1	Receipt of inquiry for back-up services (Mold Design)				
2-1-1	List-up potential customers from database	Tec, SME			
2-1-2	Prepare visiting schedule	Tec, SME			
2-1-3	Approve companies to visit and schedule	PM			
2-1-4	Make appointments	Sec			
2-1-5	Visit companies, discuss their problems and receive inquiries	Tec, SME			
2-2	Receipt of inquiry for back-up services (CAD/CAM)				
2-2-1	List-up potential customers from database	Tec, SME			
2-2-2	Prepare visiting schedule	Tec, SME			
2-2-3	Approve companies to visit and schedule	PM			
2-2-4	Make appointments	Sec			
2-2-5	Visit companies, discuss their problems and receive inquiries	Tec, SME			
2-3	Receipt of inquiry for back-up services (-----)				
2-3-1	List-up potential customers from database	Tec, SME			
2-3-2	Prepare visiting schedule	Tec, SME			
2-3-3	Approve companies to visit and schedule	PM			
2-3-4	Make appointments	Sec			
2-3-5	Visit companies, discuss their problems and receive inquiries	Tec, SME			
3	Updating of website				
3-1	Draft website pages	SME			
3-2	Approve website pages	PM (MD)			
3-3	Upload website pages	Sec			
4	Input to PITAC Newsletter (PR committee)				
4-1	Participate in PR committee	SME			
4-2	Solicit volunteers to write articles	SME			
4-3	Collect articles	Sec			
4-4	Approve the contents of articles	PM			
4-5	Send the articles to PR Committee	Sec			

添付資料 8 マーケティング年間スケジュール (例)

Updated Date:

Annual Plan for Marketing (Example)																				
	2005												2006							Number of Companies to visit in 200X/200X
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Pakistan Financial Year																				
Company Visits (Potential Customers)			—		—		—				—			—			—		XX companies/year	
Company Visits (Inquiry of Back-up Support Service)																				
Mold Design							—				—			—			—		X companies x X times =XX companies	
CAD/CAM							—				—			—			—		X companies x X times =XX companies	
Processing														—					X companies x X time = X companies	
Injection/ Trial Shot														—					X companies x X time = X companies	
Entire Process																	—		X companies x X time = X companies	
Website Updating			—		—			—			—			—			—			
Issue Newsletter (PR Committee)					—		—			—			—			—				

添付資料 9 バックアップ・サポート・サービスモニタリングシート

**Monitoring Sheet for Back-up Support Services (to be prepared for each order)**

Name of Customer:

Date inquiry was received:

Technical Officer in charge:

Activity		Person in charge	Actual	
			Start	Finish
0	Overall management of back-up support service			
0-1	(Prepare annual back-up support plan and budget: TBD)			
0-2	(Approve annual back-up support plan and budget: TBD)			
0-3	(Update annual back-up support plan: TBD)			
0-4	Take overall responsibility on back-up support services	Tec		
1	Receive Inquiries	Tec, SME		
2	Processing of orders			
2-1	Estimate volume of work and materials	Tec		
2-2	Examine availability of machines, tools and materials	Tec		
2-3	Prepare tentative schedule	Tec		
2-4	Estimate cost	Tec		
2-5	Prepare offer and quotation	SME		
2-6	Approve offer and quotation	PM, (IED), GM		
2-7	Send out offer and quotation to customer	Sec		
2-8	Discuss offer and quotation with customer upon necessity	Tec, SME		
2-9	Approve final offer and quotation	PM, GM		
2-10	Prepare purchase contract and present to customer	SME		
2-11	Sign purchase contract	GM, (IED)		
3	Preparation of drawings and production of the product	Tec		
4	Delivery of the product			
4-1	Fill out inspection sheet	Tec, (Inspect. Dept.)		
4-2	Fill out delivery sheet	Tec, SME		
4-3	Approve inspection and delivery of the product	PM, (IED), GM		
4-4	Deliver the product	Tec, SME		
5	Payment			
5-1	Receive first payment	SME, Sec		
5-2	Issue receipt of First payment	Sec		
5-3	Send cash for first payment to cashier department	Sec		
5-4	Receive intermediate payment	SME, Sec		
5-5	Issue receipt of intermediate payment	Sec		
5-6	Send cash for intermediate payment to cashier department	Sec		
5-7	Receive final payment	SME, Sec		
5-8	Issue receipt of final payment	Sec		
5-9	Send cash for final payment to cashier department	Sec		

添付資料 1 0 MBO 及び人事評価シート

MBO Sheet (Management By Objectives and Self-Control)

<Based on this format, discussion should be held between C/P, Expert and Project Manager in the end of every month>

Name of C/P:  
Field: Mold Design Group  
Expert: Mr. Yoshimatsu

Year:  
Month:

	Subjects	This Month		Next Month
		Targeted Level	Achieved Level	
			C/P	Expert
<b>1.</b>	<b>Basic Knowledge and Skill for Mold Design</b>			
1)	General Mechanical Drawing			
2)	Property of Plastic			
3)	Basic of Mold Material			
4)	Basic of Machining			
5)	Basic of Injection Molding -1. Condition of injection molding			
6)	Drawing by AUTO CAD			
7)	Basic Procedure of Mold Design -1. Function of standard Parts			
	-2. Function of Mold component Parts			
<b>2.</b>	<b>Application Skill for Mold Design</b>			
1)	Component Design for Injection Molding -1. Element of component			
	-2. Suggestion to Customer			
2)	Structure of Mold for Injection Molding -1. 2-Plate			
	(Gate & Runner style) -2. 3-Plate			
3)	Layout & System of Mold Design -1. Cooling			
	-2. Ejection			
4)	Sliding Parts for Undercut -1. Design for normal Out side Undercut			
	-2. Design for normal In side Undercut			
	-3. Design for special Undercut			
5)	Mold Design improvement -1.Trouble Shooting of Injection Mold			
	-2.Trouble Shooting of injection molding			
6)	Standardization of Mold Parts and Mold Design			
<b>3</b>	<b>Mold Design for Target Mold</b>			
	-1. Tray for Kitchen Cabinet			
	-2. Front Light Body for Motorcycle			
	-3. Mouse Cover (Upper & Lower Case)			
	-4. Telephone Case (Upper Side)			
<b>4</b>	<b>Training Course</b>			
<b>5</b>	<b>Backup Support Service</b>			
<b>6</b>	<b>Advisory Service</b>			
<b>7</b>	<b>Number of Final Product (Manuals, Drawings, Training Courses, Backup Support Services, Advisory Services, etc.)</b>			

Level= 1: I can perform the job under expert's instructions. 3: I can perform the job by myself.  
2: I can perform the job with expert's advice. 4: I can instruct others.  
( - or + can be added upon necessity)

Comments from Counterpart (reasons of unfulfillment of targets, requests to Expert, etc):

Comments from Expert:

Signature of C/P

Signature of Expert

Signature of Project Manager

**PITAC –JICA Phase 2 Project**

**<Performance Review 1: Work Behavior >**

	Performance Standards	Self-Evaluation		Evaluation by Supervisor		Remarks by Supervisor (when 0 or 5 is ticked)
		Rating	Score	Rating	Score	
<b>1 Initiative &amp; Innovation (4)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creative and innovative when contributing to organizational and individual objectives.</li> <li>• Originates ideas / actions.</li> <li>• Receptivity to new ideas and adaptability to new situations.</li> </ul>	4		4			
	3		3			
	2		2			
	1		1			
	0		0			
<b>2 Judgment and Decisiveness (4)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilize information and logic to develop alternative courses/ actions.</li> <li>• Takes calculated risks.</li> <li>• Takes responsibility for decisions.</li> <li>• Involves others in decision-making process.</li> </ul>	4		4			
	3		3			
	2		2			
	1		1			
	0		0			
<b>3 Team Playing / Leadership Skills (8)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivates others, promotes teamwork, and fosters good morale</li> <li>• Appropriately sharing information with others</li> <li>• Self confident and leads by examples</li> <li>• Remains visible and approachable and interacts with relevant people on a regular basis</li> <li>• Gains support through participation of others</li> <li>• Facilitates the flow of information among individuals and team</li> </ul>	4		4			
	3		3			
	2		2			
	1		1			
	0		0			
<b>4 Output (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting targets in terms of quality, quantity and timeliness</li> <li>• Utilizes resources effectively</li> <li>• Achieve results</li> </ul>	4		4			
	3		3			
	2		2			
	1		1			
	0		0			
<b>5 Customer-oriented behavior (6)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Understands customers' needs and make constructive proposals</li> <li>• Endeavors to satisfy customers' requests</li> <li>• Builds customers' trust with sincere attitude</li> </ul>	4		4			
	3		3			
	2		2			
	1		1			
	0		0			

4: Outstanding; 3: Exceed Expectations; 2: Meets Expectations; 1: Below Expectations; 0: Unsatisfactory:

Any other comments / feedback by Supervisor
---

Sub-total Score: \_\_\_\_\_ / 100

**PITAC –JICA Phase 2 Project**

**<Performance Review 2: Office Work Skills >**

	Performance Standards	Self-Evaluation		Evaluation by Supervisor		Remarks by Supervisor (when 0 or 5 is ticked)
		Rating	Score	Rating	Score	
<b>1</b>	<b>English proficiency (15)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Understands English materials</li> <li>• Writes English documents</li> <li>• Communicates in English</li> </ul>	4		4		
		3		3		
		2		2		
		1		1		
		0		0		
<b>2</b>	<b>Computer skills (5)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knows how to operate a computer</li> <li>• Produces various materials in electronic file</li> </ul>	4		4		
		3		3		
		2		2		
		1		1		
		0		0		
<b>3</b>	<b>Documentation ability (5)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Writes accurate records and reports</li> <li>• Prepares logical documents in written form</li> </ul>	4		4		
		3		3		
		2		2		
		1		1		
		0		0		

4: Outstanding; 3: Exceed Expectations; 2: Meets Expectations; 1: Below Expectations; 0: Unsatisfactory:

Sub-total Score: \_\_\_\_\_/100

## New Initiatives in Human Resource Management in PITAC-JICA Phase II Project

### 1. New Organizational Structure

The Project will be constituted of six technical sections, one administrative section and one SME promotion section. One staff will be designated as a section leader in each of the sections. The section leader will be responsible for all the activities of the section. Among others, the section leader will be expected to:

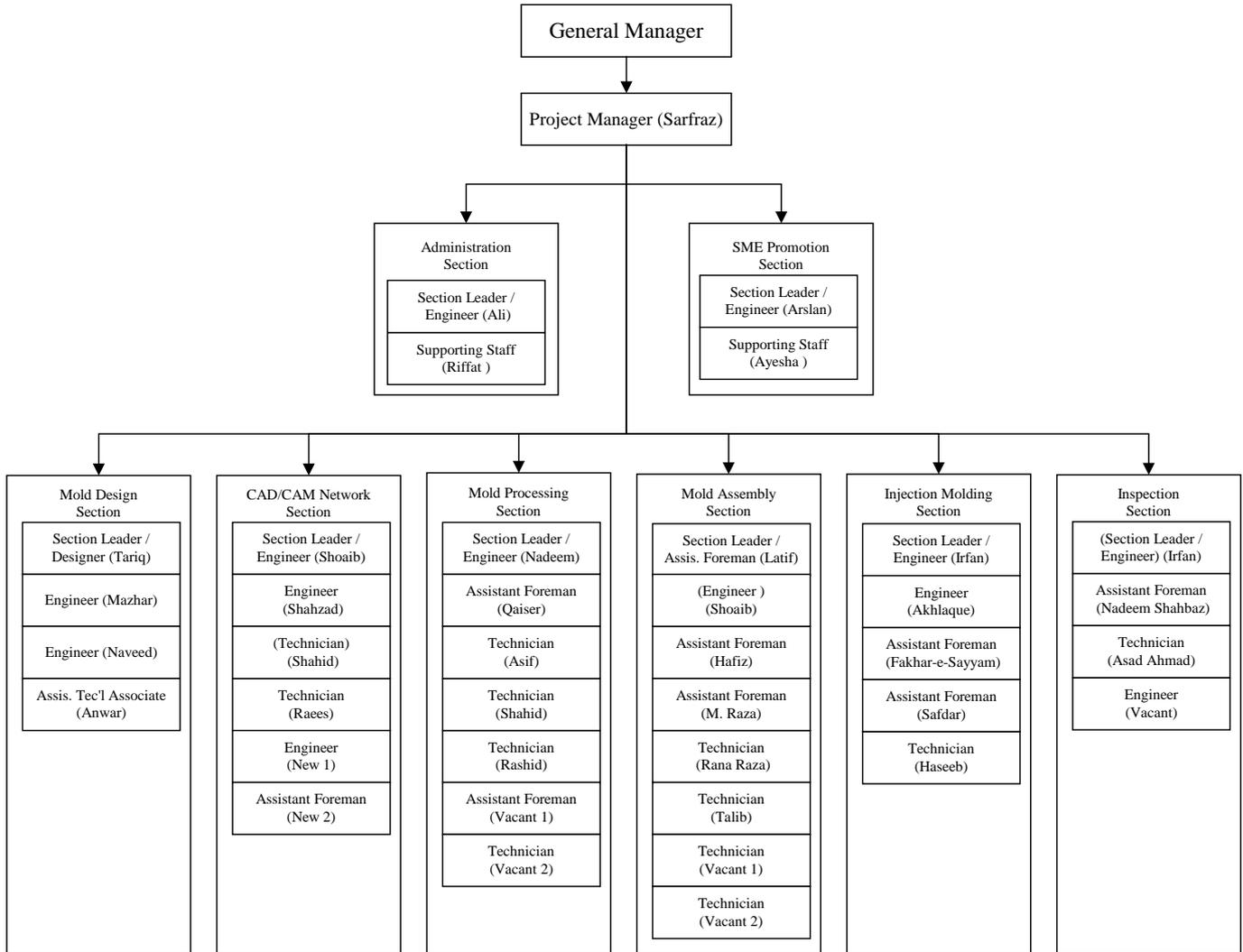
- Understand all technical matters in his section and have ability to conduct all activities without others' support
- Allocate assignments among section members and monitor their progress
- Monitor attendance of section members and report it to Project Manager
- Assure the safety of the workplace
- Maintain the sufficient stock level of materials and tools
- Identify and order necessary items to be procured in due time
- Motivate section members and promote teamwork
- Coordinate tasks between sections
- Continuously improve work methods of the section (“Kaizen” approach)
- Report the section's activities to Project Manager

### 2. Performance Evaluation and Introduction of MBO

Project Manager will strictly monitor each staff's skills and performance, and the results will be reflected into each staff's salary when a market-based salary system is introduced under PITAC's new by-law that is currently under consideration. More specifically, Project Manager will monitor each staff's technical skills, training ability, documentation ability including English proficiency, contribution to overall management, computer skills, working behavior, customer-oriented performance, teamwork ability, leadership, interactive communication skills, creativeness, etc.

MBO (Management By Objectives and Self-Control) methodology will be used, on a monthly basis, for the assessment of each staff's technical skills, while each staff's work behavior and office work skills will also be evaluated annually.

Proposed New Organizational Structure of PITAC-JICA Phase II Project





添付資料 1 3 短期専門家 現地業務日程

日順	月日	曜日	宿泊地	業務内容
1	5/29	日	ラホール	移動
2	5/30	月	ラホール	専門家との協議、GMとの協議、ニーズ調査内容検討
3	5/31	火	ラホール	PITAC 財務部・渉外部インタビュー、TUSDEC 理事長協議
4	6/1	水	ラホール	PPMA 協議、専門家との協議、Weekly Meeting 参加
5	6/2	木	ラホール	イスラマバード出張、JICA 事務所協議、工業省協議
6	6/3	金	ラホール	専門家との協議、実施計画案作成
7	6/4	土	ラホール	休日
8	6/5	日	ラホール	休日
9	6/6	月	ラホール	専門家との協議、管理諸表の作成
10	6/7	火	ラホール	管理諸表の作成、PIDC-JETRO 専門家インタビュー
11	6/8	水	ラホール	PITAC 在庫部・調達部インタビュー、Weekly Meeting 参加
12	6/9	木	ラホール	管理諸表の作成、企業トレーニングニーズ協議
13	6/10	金	ラホール	管理諸表の作成、専門家との協議
14	6/11	土	ラホール	休日
15	6/12	日	ラホール	休日
16	6/13	月	ラホール	GM との協議、プロマネとの協議
17	6/14	火	ラホール	プロジェクトスタッフインタビュー、PR Committee 参加
18	6/15	水	ラホール	管理諸表の作成、Weekly Meeting 参加
19	6/16	木	ラホール	管理諸表の作成
20	6/17	金	ラホール	プレゼンテーション資料準備、専門家との協議
21	6/18	土	ラホール	休日
22	6/19	日	ラホール	休日
23	6/20	月	ラホール	プレゼンテーション資料準備
24	6/21	火	ラホール	運営指導ミッションとの協議、TUSDEC 議長協議
25	6/22	水	ラホール	運営指導ミッションとの協議、Weekly Meeting 参加
26	6/23	木	ラホール	アクションプランに関するプレゼンテーション、協議
27	6/24	金	イスラマバード	工業省表敬、大使館協議、JICA 事務所協議
28	6/25	土	ラホール	休日
29	6/26	日	ラホール	休日
30	6/27	月	ラホール	PITAC トレーニング部との協議、専門家との協議
31	6/28	火	ラホール	カウンターパート指導
32	6/29	水	ラホール	プロジェクト労務管理改革案作成、Weekly Meeting 参加
33	6/30	木	ラホール	プロジェクト労務管理改革案作成
34	7/1	金	ラホール	プロジェクト労務管理改革案協議
35	7/2	土	ラホール	休日
36	7/3	日	ラホール	休日
37	7/4	月	ラホール	カウンターパート指導、業務完了報告書作成
38	7/5	火	ラホール	カウンターパート指導、業務完了報告書作成
39	7/6	水	ラホール	業務完了報告書作成、Weekly Meeting 参加
40	7/7	木	ラホール	JICA 事務所報告、業務完了報告書提出
41	7/8	金	機中	現地業務報告書作成・提出、移動
42	7/9	土		帰国