

エジプト貿易研修センター 終了時評価調査報告書

平成 16 年 4 月

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部

序 文

エジプト国（以下、エ国）においては、近年、慢性的な貿易赤字を抱えていることから、貿易赤字解消の方策として輸出振興を国家の主要経済政策の一つとして掲げている。これら輸出振興のための政策の立案や促進については同国経済貿易省が所管しているが、具体的な輸出振興策の実施については、同省傘下にあるエジプト輸出振興センター（EEPC）を始めとした様々な輸出サービスを提供する機関によって行われている。

かかる背景のもと、エ国通産省は、これら輸出サービス供給体制の更なる強化を図るために、新たに、民間企業を主な対象として貿易実務の研修を実施する貿易研修センターを設立することとし、同計画を実現するために、貿易実務に携わる人材の強化を目的としたプロジェクト方式技術協力を1996年11月、我が国に対し要請した。

同要請に基づき、JICAは、本プロジェクトの本格的な人材育成支援の開始に先立ち、ニーズ確認とエ国側実施体制の構築に係る協力を、第1フェーズ段階として2002年8月から2004年7月まで2年間実施した。今次終了時評価調査は、同プロジェクトの終了を控え、これまで実施してきた協力の成果や実績について、討議議事録および技術協力計画等に基づき、評価5項目に従って評価を行い、今後の協力の方向性について協議を行うと共に、同結果につき両国政府関係機関に報告する目的で実施した。本報告書は、これらの調査結果を取りまとめたものである。

これまでのプロジェクト実施にご尽力いただいた関係者の皆様や、終了時評価調査団派遣にご協力いただいた日本・エジプト両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成16年年4月

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部
部長 佐々木 弘世

略 語

C/P	: Counterparts	カウンターパート
DBWEAA	: Development of Business Women Export Abilities Association	
EBA	: Egyptian Businessman's Association	エジプト企業家協会
EEPC	: Egyptian Export Promotion Center	エジプト輸出振興センター
EGEA	: Economic Growth, Environment and Agriculture	
FTTC	: Foreign Trade Training Center	貿易研修センター
GOEIC	: General Organization for Exports and Imports Control	輸出入管理公団
GOIEF	: General Organization for International Exhibitions & Fairs	国際展示・見本市公団
IIFT	: Indian Institute of Foreign Trade	インド対外貿易研究所
IMP	: Industrial Modernization Program	産業近代化計画
ITC	: International Trade Center	国際貿易センター
JETRO	: Japan External Trade Organization	独立行政法人 日本貿易振興機構
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
MBA	: Master of Business Administration	経営学修士コース
MOFT	: Egyptian Ministry of Foreign Trade	通産省
PO	: Plan of Operations	運営計画
R/D	: Record of Discussions	討議議事録
TCP	: Technical Cooperation Program	技術協力計画
TOT	: Training of Trainers	トレーナーズ・トレーニング
TQM	: Total Quality Management	総合品質経営
TSI	: Tentative Schedule of Implementation	実施スケジュール案
WTO	: World Trade Organization	世界貿易機関

目次

	頁
序文	
略語	
評価調査結果要約表	
第1章 終了時評価調査の概要.....	- 1 -
1-1 調査団派遣の経緯と目的プロジェクトの背景.....	- 1 -
1-2 調査団の構成と調査期間.....	- 1 -
1-3 対象プロジェクトの概要.....	- 2 -
第2章 終了時評価の方法.....	- 3 -
2-1 ロジカルフレームワーク.....	- 3 -
2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法.....	- 3 -
2-3 エジプト側評価チームの構成.....	- 4 -
第3章 調査結果.....	- 5 -
3-1 プロジェクトの目標達成度と実施プロセス.....	- 5 -
3-2 評価5項目に照らした調査結果.....	- 7 -
3-2-1 妥当性.....	- 7 -
3-2-2 有効性.....	- 9 -
3-2-3 効率性.....	- 11 -
3-2-4 インパクト.....	- 14 -
3-2-5 自律発展性.....	- 16 -
第4章 評価結果.....	- 20 -
4-1 評価5項目の評価結果.....	- 20 -
4-2 結論.....	- 24 -
第5章 教訓・提言.....	- 25 -
5-1 提言.....	- 25 -
5-2 教訓.....	- 26 -

付属資料

1. Final Evaluation Report
2. 質問票
3. 主要訪問先面談録

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：エジプト・アラブ共和国	案件名：エジプト貿易研修センター
分野：民間セクター開発－貿易・投資促進	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：鉱工業開発協力部	協力金額（評価時点）：134,835千円
協力期間	(R/D)：2002年5月30日
	(延長)：
	(F/U)：
	(E/N)（無償）
先方関係機関：貿易研修センター、貿易省、エジプト輸出振興センター 日本側協力機関：経済産業省、日本貿易振興機構 他の関連協力：	
1-1 協力の背景と概要 エジプトは、輸入代替政策が招いた慢性的な貿易赤字を抱え、70年代以降門戸開放政策（インフィターハ）を採択し、輸出振興を国家の主要経済政策の一つと位置づけている。輸出振興策については、同国経済貿易省が立案・推進を主管し、エジプト貿易輸出振興センター（EEPC）などが実施機関として設立されている。さらに、貿易実務に携わる人材育成の強化を目的として、新たに貿易研修センター（FTTC）を設立することが構想され、96年11月に我が国に対し、プロジェクト方式技術協力（プロ技）による支援が要請された。要請当時、エジプト側の実施体制が全く整っていなかったため、プロ技として実施するのは時期尚早とされた。しかしながら、エジプト側の要望は強く、99年4月のムバーラク大統領訪日時に合意された「日本・エジプト・パートナーシップ・プログラム」に要望として盛り込まれた。本件について調査を重ねた結果、トライアル・ベースの研修プログラムを実施しつつ、研修ニーズの確認とFTTC事業計画の策定に対する支援を行う2年間のプロジェクトを第1フェーズと位置づけて着手する。その結果を踏まえて、スタッフの資質向上・事業の効率的実施などを目的とする本格的な協力を第2フェーズとして実施することで合意した。今般、エジプト側の実施体制準備が整ったことから、プロジェクトを開始することとなった。	

<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 FTTC が本格稼働を開始する。</p> <p>(2) プロジェクト目標 FTTC が本格稼働する準備が整えられる。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. プロジェクトの実施体制が整備される。 2. 必要な機材が提供され適切に管理・運営・維持される。 3. 研修ニーズに関する詳細な情報が収集・分析される。 4. 研修プログラムの企画・運営・評価が行われる。 5. ニーズ調査結果及び研修プログラムの評価結果を元に、FTTC の本格的な活動のための諸計画が作成される。 <p>(4) 投入（評価時点）</p> <p>日本側：</p> <p>長期専門家 2名 短期専門家 6名程度 C/P 受入れ 4名程度 機材供与 約 26 百万円 総コスト 約 135 百万円</p> <p>相手国側：</p> <p>カウンターパート配置 10名 カイロでのプロジェクトサイト提供 事務機器・家具 プロジェクト運営経費</p>		
<p>2. 評価調査団の概要</p>		
調査者	<p>団長・総括：十郎正義 国際協力機構鉦工業開発協力部調査役 技術移転計画：古市信義 オフィス NOB 代表 貿易研修：若杉由香子 日本貿易振興機構貿易開発部開発支援課 評価管理：酒本和彦 国際協力機構鉦工業開発協力第一課 評価分析：近藤久洋 オーバーシーズ・プロジェクト・マネジメント・コンサルティング株式会社</p>	
調査期間	2004 年 3 月 4 日～2004 年 3 月 24 日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

投入については、日本側、エジプト側共に計画通りに実施ほぼ計画通りの投入がなされており、当初計画された活動は7月のプロジェクト終了時までには総て完了する。また、FTTCの本格稼働に向けての研修実施体制は十分に整備されており、一定の成果は達成されている。さらに、第1フェーズ期間内において、既に1300人の研修を実施したという実績を出していることから、FTTCが本格稼働する準備が整えられるというプロジェクト目標は達成されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

当プロジェクトは政府職員及び企業界のニーズだけでなくエジプト政府の政策にも合致しており、プロジェクトの妥当性は高い。

第一に、当プロジェクトは政府の政策と一貫している。大統領及びエジプト政府はともに輸出振興を最優先しており、政府は貿易政策の立案・実施のために外国貿易に特化した省（外国貿易省）を設置するだけでなく、貿易関連人材を官民双方のセクターで育成するためにFTTCを設置している。また、2003年3月に策定された輸出促進戦略によると、「エジプト輸出業者の競争力を高め、対象市場に対処しうる輸出業者の能力を強化する」ことにFTTCが重要な役割を担っていることを確認している。

第二に、当プロジェクトは政府職員及び企業界のニーズにも合致している。政府のニーズに関しては、FTTCは貿易関連人材を養成してほしいとMOFTが期待し、「政府は専門機関に貿易研修のニーズを満たすよう希望している」とFTTCも認識している。

第三に、我が国の対エジプト国別援助方針においても、その重点分野・課題別援助方針の中の、「経済・社会基盤の整備、産業の振興」における輸出振興を通じ、貿易・投資の拡大のための支援を実施することとしており、本プロジェクトの実施は同方針と合致する。

(2) 有効性

プロジェクトは外部条件に阻害されることなくプロジェクト目標を達成していた。本格稼働のための準備は、予定よりも早く実施されており、当プロジェクトの有効性は高いといえる。

当プロジェクトの実施により、ロードマップ、コースプロファイル、研修モジュール、カリキュラム、シラバス、講師選定手続き、ブローシュア、教材、研修実施計画が専門家の支援のもと整備されるなど、貿易研修センターとしての基礎整備に当プロジェクトは貢献した。

(3) 効率性

プロジェクト実施の効率性は高いといえる。エジプト側及び日本側の双方から全ての投入がタイムリーになされ、効率的にプロジェクトの成果を生み出すことができた。資機材はいずれも導入が完了し、研修目的並びに事務目的に適切に利用されている。

エジプト側が配置した10人のカウンターパートを含む18人の職員は、職員の人数的みならず、その資質の高さもあわせ現在の研修事業の運営には十分であるといえる。

また、エジプト側は、プロジェクトの開始に合わせ、研修実施に必要な建物・設備を整備しているとともに、今後研修コースと研修生が増加した場合に備え、同じ敷地内の新たな研修施設を建設する計画を持っている。

2003年の収支バランスは黒字であり、エジプト側での予算措置も適切なされ、プロジェクトの効率的実施に貢献した。

(4) インパクト

プロジェクトのインパクトのうち、主だったものはいずれも正のインパクトである。第一に、2002年2月から2004年3月までに、FTTCは1,383人の研修生を受け入れている。うち、401人が政府から、861人が各セクターの民間企業から、36人が公的セクターから、68人が大学新卒者から、17人が財界団体・業界団体からの参加者となっている。このように、当プロジェクトは短期間ながらもエジプトの貿易関連人材の量的増加に貢献したと言え、本プロジェクトの目標である本格稼働への準備が整ったことが検証されたものといえる。

第二に、当プロジェクトは貿易業務の質的改善にも貢献した。面談調査を行った全研修生がFTTCの研修で有用な知識とスキルを得たと指摘している。さらに、大半の研修生及びその上司も、研修生の知識・スキルが向上しただけでなく、研修生が研修で学んだことを業務の改善に応用していると指摘しており、本格稼働に必要な研修内容の質の確保も確認できた。

さらに、上述の2つのインパクトは輸出振興・促進におけるFTTCの重要性が関係者の間で高く認識されるという第三のインパクトをもたらしており、このことは、本格稼働時の研修員の確保のための基盤を作ったものといえる。

(5) 自立発展性

FTTCの自立発展性は基本的に確保されている。

FTTCと外国貿易省の双方がFTTCを地域研修センターに発展させる構想を持っており、実際にアラブ諸国から研修生受入を開始することによって構想の実現に着手していることを考慮すると、FTTCの今後の役割も重要であり続けると考えられる。

運営管理システムは計画通りに設置されている。人材は今後のニーズに応じて拡充が図られる予定である。講師の選定においては、選定委員会が設置されており、選定基準・手続きが既に定められている。

FTTCの財務状況は良好である。FTTCは研修コストを算出できる能力があり、採算の取れる研修コースを実施している。加えて、FTTCは研修コースの増加と学位コースの提供により、さらに増収を目指す計画も行っている。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

研修参加費が基本的に組織の運営に当てることが可能で、財務的な自立性が確保されつつあったことは、プロジェクトの実施計画にあわせた支出計画を可能にした。

(2) 実施プロセスに関すること

エジプト側のプロジェクトリーダーが、組織運営に関し、明確な理念、目的を有しており、経営者として高い能力を有していたこと、かつ、総括責任者として広い権限を有していたこと、さらにリーダーを支えるスタッフの質が高かったことは、本事業の効果の進捗に大いに貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

該当無し

(2) 実施プロセスに関すること

1) プロジェクトの運営に関し、主管省との実質的な調整が希薄であった。

2) エジプトの官公庁にありがちな縦割り意識の強さが、横の連携を難しくしている。

3-5 結論

全体的には、当プロジェクトは良好に実施され、計画通りに完了する見込みである。当プロジェクトの成功に貢献した要因はいくつかあるが、中でもカウンターパートのモチベーションの高さと長期専門家のコミットメント、及び適切に導入がなされた資機材は重要な要素といえる。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

- 1) FTTC は今後も増加してゆく研修コースに対応するため、常勤講師の雇用を行い、運営上の一層の安定性確保に努めるべきである。
- 2) FTTC は講師のロスターの充実化維持に努め、講師候補者への講師向け研修（TOT）を行うべきである。
- 3) FTTC は潜在的なクライアント（研修生）を発掘するため、積極かつ頻繁な企業訪問を展開することで、研修事業のプロモーションを行うとともに、貿易関連業務でクライアントが抱えている問題と研修ニーズの把握に努めるべきである。
- 4) FTTC は変化する研修生のニーズに応えるため、研修コースを多様化すべきである。
- 5) FTTC は突然の職員退職等、不測の事態に備えて人事の経営安定性確保に今後も努めるべきである。
- 6) FTTC は増加するFTTC への責任に応えるため、研修コースの多様化と研修生数の増加によって財務の自立性を確保すべきである。
- 7) FTTC はFTTC の競争力を維持し、クライアントに魅力的な研修コースとすべく、教材開発、研修コース評価、講師のキャパシティ・ビルディングを継続すべきである。
- 8) FTTC は変化するクライアントの研修ニーズに応えるため、研修コースに関するニーズ調査を定期的に行うべきである。
- 9) FTTC は自身の自立発展性を確保するため、長期間の勤務を職員が希望するような望ましい職場環境を維持すべきである。

3-6 教訓

貿易研修機関の設置を成功裏に進めるには、ニーズ調査に基づき、対象レベル・商品・市場を絞り込み特定し、研修コースを作成することが極めて重要となる。同様に、初期の段階では、貿易業務に必要な知識・スキルを十分カバーしうるような包括的な研修コースの確保が重要である。

第 1 章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的プロジェクトの背景

エジプト・アラブ共和国（以下「エジプト」）は慢性的な貿易赤字を抱え、経済改革政策の中でもとりわけ輸出振興を最重視している。輸出セクターの支援に加え、輸出部門が直面している障壁を打開するため、大統領が長を務める輸出振興会議が組織されている。

エジプトの輸出部門における人材開発の最大の障害は次の通りである：

- マーケティング・スキルが中小企業に不足していること；
- 情報通信・マーケティング分野を中心とする成長著しい技術にキャッチアップするため、輸出業者のパフォーマンスを向上させる必要があること；
- エジプトには輸出研修機関がないこと；
- 輸出業者に継続的に研修プログラムを提供できる講師層が欠如していること；
- 国際トレードフェア等の輸出促進活動に参加しても得られる成果が限られていること。

上述の問題に加えて、パッケージングや輸送、輸出ロジスティックス、TQM 等の輸出関連サービスにおいても効率性の低さが見られた。

そこで、エジプト政府は貿易研修センター（FTTC）を設立し貿易関連人材の開発を行うべく、技術協力を日本政府に要請した。

今回の調査は、プロジェクトの終了を 2004 年 7 月に控え、2 年間の協力実績について討議議事録（Record of Discussions: R/D）及び技術協力計画等に基づき、評価 5 項目に従って評価を行うとともに、今後の対応策について協議し、その結果について両国政府機関に報告・提言することを目的とする。

1-2 調査団の構成と調査期間

(1) 調査団の構成

氏名	担当	所属
十郎 正義	団長・総括	国際協力機構鉦工業開発部調査役
古市 信義	技術移転計画	オフィス NOB 代表
若杉 由香子	貿易研修	日本貿易振興機構貿易開発部開発支援課
酒本 和彦	評価管理	国際協力機構鉦工業開発協力第一課
近藤 久洋	評価分析	オーバークーズ・プロジェクト・マネジメント・コンサルタンツ株式会社

(2) 調査期間

2004年3月6日から3月24日まで（18日間）。

1-3 対象プロジェクトの概要

(1) 協力期間：2002年8月から2004年7月まで

(2) 相手国実施期間：貿易研修センター（Foreign Trade Training Center）

(3) 目標

- 上位目標：「FTTC が本格稼働を開始する」
- プロジェクト目標：「FTTC が本格稼働する準備が整えられる」
- 成果：
 - 1) 「プロジェクトの実施体制が整備される」
 - 2) 「必要な機材が提供され適切に管理・運営・維持される」
 - 3) 「研修ニーズに関する詳細な情報が収集・分析される」
 - 4) 「研修プログラムの企画・運営・評価が行われる」
 - 5) 「ニーズ調査結果及び研修プログラムの評価結果をもとに、FTTC の本格的な活動のための諸計画が作成される」

第2章 終了時評価の方法

2-1 ロジカルフレームワーク

現行のロジカルフレームワークに記載された上位目標とプロジェクト目標は表現上の言い換えに近く、プロジェクト目標の達成自体が上位目標の達成になる可能性が強いが、本評価ではロジカルフレームワークには修正を加えないこととした。

なお、後述するとおり本プロジェクトはほぼ本格稼働のための準備を基本的に終えていた。その結果、「本格稼働のための準備」だけを評価項目とするのでは、評価結果が評価前から明らかになっていたため、本評価では「研修生の増加」という評価項目を加え、本格稼働の準備が研修生の増加に貢献しているかどうかを評価した。

また、上位目標とプロジェクト目標にある「本格稼働」という用語の曖昧さも残るが、全活動の実施をもって「本格稼働」とすることを確認した。

2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法

(1) 主な調査項目

- 実績確認と実施プロセスの把握：
 - 1) 日本・エジプト双方の投入、プロジェクトの成果、プロジェクト目標、上位目標の具体的な達成度を確認する。
 - 2) 運営・管理状況、活動状況、C/P への技術移転方法を中心にプロジェクト協力期間中の実施プロセスについて把握する。
- 評価5項目による評価：上記(1)で確認されたプロジェクトの実績及び実施プロセスについて、1)妥当性、2)有効性、3)効率性、4)インパクト、5)自立発展性、の観点（評価5項目）から評価を行う。
- 阻害・貢献要因の総合的検証：プロジェクト目標及び成果の達成に貢献した要因、達成を阻害した要因を調査・分析する。
- 総括・教訓及び提言：
 - 1) 上記評価5項目による評価結果を受けて、プロジェクトの総合判定を行う。
 - 2) 上記結論に基づき、プロジェクト、JICA 及びエジプト側政府関係者に対し、助言を行う。
 - 3) 上記結論に基づき、実施中もしくは実施予定の類似プロジェクトについて、プロジェクト発掘・形成・実施上参考となる教訓をとりまとめる。

(2) 情報・データ収集方法

- 文献資料調査：
 - 1) プロジェクトの実施前もしくは実施中に双方でなされた各種合意（R/D、Minutes of Meeting、ロジカルフレームワーク、運営計画（PO）、技術協力計画（TCP）、Tentative Schedule of Implementation（TSI）等；
 - 2) 双方の投入実績記録；
 - 3) アウトプットの達成度に関するデータ・統計
- 直接観察：導入された資機材が適切に維持・使用され、教材が十分に開発・維持されているかを観察により評価する。
- アンケート調査及びインタビュー調査：カウンターパートとクライアント及び実施期間との協力関係が予想される各種財界団体等を中心に、面談及び質問票調査を実施する（対象者については別添資料を参照）。

2-3 エジプト側評価チームの構成

エジプト側評価チームは Said Talaat Harb 博士をリーダーとして、合計 4 人で構成された。

Name	Title
Dr. Said Talaat Harb	Executive Director, FTTC
Dr. Alaa Ezz	Representative of the Board of Directors of FTTC/Advisor of Federation of Egyptian Industries
Dr. Mohamed Zakaria	Director of Training Department, FTTC
Mr. Osama Ali Ahmad	Manager of Finance and Administration, FTTC

上記エジプト側評価チームは 2004 年 3 月 23 日に日本側調査団と協議を行い、合同評価報告書の作成に協力のうえ、署名した。

第 3 章 調査結果

3-1 プロジェクトの目標達成度と実施プロセス

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
1. 上位目標の達成度		
1-1. 本格稼働の開始	<ul style="list-style-type: none"> + FTTC は本格活動の準備を終え、活動を開始している。 + FTTC はロジカルフレームワークに規定された以上の項目を実施しており、既に職員、予算、運営計画を有している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 2, 3, 4, 6, 8, 23, 24) ● 面談調査
2. プロジェクト目標の達成度		
2-1. 本格稼働への準備状況	+ 本格稼働に関連する準備は全て行われている。その結果、機材は導入され、必要な C/P 及び予算は割り当てられ、研修コースが開発されていた。	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 2, 3, 6, 8, 23, 24) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 2-1; EX 3-1, 3-2)
2-2. 研修を受けた人材の増加	<ul style="list-style-type: none"> + 開所以来 FTTC は 1,300 人以上の研修生を政府及び様々なセクターの企業から受け入れている。研修生はいずれも研修コースで得られた知識・スキルを貿易実務に応用することに肯定的であった。 - しかし、研修生によっては、「FTTC の研修は実用面を一層強化すべき」と感じていた。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 15, 18) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CL 3; BA 3-1; EX 5-1)
*) この評価項目は当初のロジカルフレームワークには含まれていなかったが、既に研修コースが実施されていることが Project Consultation Team により確認されたため、新規評価項目として追加した。		
3. プロジェクト成果の達成度		
3-1. 運営体の設立状況	<ul style="list-style-type: none"> + プロジェクトによって、現段階で必要な 10 人の C/P を含む 18 人の職員が割り当てられた。 + FTTC は 4 部で構成され、それぞれ所長のもと、財務・管理部、IT 部、研修事業部、プロモーション部となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 6, 23, 24) ● 面談調査

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
3-2. 資機材の提供・導入・運用・維持管理	+ いずれの資機材とも JICA・FTTC が適時提供した。FTTC は導入以降、維持管理記録を行っている。	● 文献調査 (Annex 10, 23, 24) ● 面談調査
3-3. 研修コースに関する詳細情報の収集・分析	+ 全研修コース後、FTTC は 7 項目に関する質問票を配布・回収している。 + 記入済みの質問票は FTTC 職員が分析・コメント・提言を加え、所長に提出される。 + また、所長自らがトレーニングコースの評価のために研修を見学している。	● 面談調査
3-4. 研修コースの計画・実施・評価	+ FTTC は 5 カテゴリーの 19 科目を開発し、うち 15 科目を実施している。 + コースは研修後に行われる研修生向け質問票、FTTC 職員による質問票分析、所長の見学により評価なされる。 + 教材のほぼ半数が既に開発されている。 - 短期専門家の意見によると、研修コースをより顧客志向とすべきとされた。	● 文献調査 (Annex 17, 21, 及び FTTC 冊子) ● 面談調査
3-5. FTTC の運営計画に対する実施協議調査団報告書のフィードバック	+ FTTC は基本的に合意事項を実施していた。 + FTTC は現在新卒者を 4 名採用するため採用活動を行っており、うち 2 名を研修事業担当に、残り 2 名をプロモーション担当とする方針である。これら職員は当初調査員として訓練を受け、将来的には講師として育成する方針である。 + ニーズ調査を既に実施している (2004 年 3 月に第一次ドラフト受領) + 専門家は C/P の運営能力強化に役立っている。	● 面談調査
4. 投入結果		
4-1. 日本側の投入	+ 長期専門家 2 名と短期専門家 6 名が派遣され、運営計画立案、コース開発・管理、教材開発、調査実施、冊子開発といった技術的側面に関し FTTC 職員を支援している。 + FTTC の職員 4 名が日本での C/P 研修に派遣され、うち 2 名はインドネシアにも類似案件の視察のため派遣されている。 + 日本側の資機材投入はいずれも、当初計画通りに JICA が行っている。	● 文献調査 (Annex 7, 10, 12, 13, 14, 23, 24) ● 面談調査
4-2. エジプト側の投入	+ エジプト側は 50 万ポンドに加えて、全ての建物・設備を整備した。 + 10 人の C/P を含む 18 人が最適な時期に配置され、必要に応じて増員する方針である。	● 文献調査 (Annex 6, 7, 23, 24) ● 面談調査

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
5. 実施プロセスの適切性		
5-1. モニタリング計画と実績		● 面談調査
5-2. 専門家と C/P との間のコミュニケーションの適切性	+ C/P が変わらなかったため、日本人専門家と C/P とのスムーズなコミュニケーションが可能であった。 + C/P からのコミュニケーションは当初消極的であり、C/P は日本人専門家に相談無く物事を決定することがあったが、教材・ロードマップ・コースプロファイル等の共同開発作業を通じて、C/P 側から自発的に所内会議を毎週開催するようになった。	● 面談調査 ● 質問票調査 (EX 1-1, 1-2)
5-3. 技術移転方法の適切性	+ 専門家は日本の経験・教訓を示唆しながら、C/P と協業するように心がけた。	● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-2; EX 1-3, 1-4)

3-2 評価 5 項目に照らした調査結果

3-2-1 妥当性

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
1. 上位目標の妥当性		
1-1. 政府政策との妥当性	+ エジプトの大統領・政府共に輸出振興・FTTC 強化に最高の優先順位を与えている。 + 政府は外国貿易に特化した省 (MOFT) を設置している。 + 外国貿易省令第 661 号 (2000 年) は FTTC の設置について、「FTTC は、輸出業者のパフォーマンス向上を通じて、対象市場に対処輸出業者の比較優位を強化することを目的とする」と定めている。 + 省令第 74 号 (2001 年) は、特別研修コースを提供するエジプトにおける唯一の外国貿易研修機関として FTTC を規定している。 + 政府は 2003 年に輸出促進戦略を立案している。 + 政府は FTTC を貿易分野における人材開発拠点として強化している。	● 文献調査 (Annex 25, 26, 27) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 1-1)

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
1-2. 政府ニーズとの妥当性	<ul style="list-style-type: none"> + MOFT は FTTC に貿易関連人材を育成するよう期待している。 + 政府は貿易研修ニーズを満たす専門機関を必要としていると、FTTC は認識している。 + 政府職員は中小企業向けコンサルティングを行っているため、貿易手続きに関する実務知識を必要としている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 1-2; CL 1-2, 1-3; PM 1-2; BA 1-1; EX 2-1)
1-3. 企業ニーズとの妥当性	<ul style="list-style-type: none"> + 輸出マーケティングに関する知識不足が輸出促進の大きな障害の一つであると FTTC は認識している。 + 面談調査の結果、企業は貿易研修及び輸出専門家を実際に必要としていることが判明した。 + 市場調査をどのように行うのかを研修・訓練することで、企業は輸出に関連した知識を増やすことができたと認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 1-3; CL 1-2, 1-3; PM 1-2; EX 2-1)
1-4. 日本支援の比較優位	<ul style="list-style-type: none"> + MOFT は、専門家・日本で C/P 研修、研修コース、資機材が得られるという点で日本の支援を評価している。 + FTTC の認識によると、日本は製品開発と輸出マーケティングで知られている。 + FTTC は日本が類似研修センターを開発途上国で発展させてきたと認識している。 + FTTC は日本が情報システム、研修向け AV 機器、コンピューターシステム、ネットワークで専門能力を有していると認識している。 + 日本には C/P のキャパシティ・ビルディングを行うために専門家を派遣する技術協カスキームがある。 + 「輸出リスクマネジメント」コースの開発にあたっては、日本の経験が活用された。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP1-4; BA 1-2)
2. プロジェクト目標の妥当性		
2-1. 政府・企業ニーズとの妥当性	<ul style="list-style-type: none"> + FTTC の研修コースはいずれも貿易関連科目であり、FTTC は可能な限り実務的内容とするよう努力している。 + FTTC は政府だけでなく企業からも研修生を多数受け入れている。 + FTTC は FTTC 外部においても tailored training courses を実施し始めている。2004 年 3 月までに 193 人の研修生が同研修を受講した。 + 企業向け面談調査によると、ほとんどの研修生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 18) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 1-2, 1-3; CL 1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8; PM 1-2; BA 1-1; EX 2-1)

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
	が FTTC の研修内容に満足している。 + 所長と研修事業部長は、いずれの研修科目にも研修で得られる獲得目標と受講の必須条件を定めている。	
3. 妥当性を欠いた要因		
3-1. 妥当性を欠いた理由		<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 1-5; CL 2-9; BA 1-3; EX 2-2)

3-2-2 有効性

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
1. プロジェクト目標の達成度		
1-1. 本格稼働への準備状況	<ul style="list-style-type: none"> + 本格稼働の準備は予定より早く進んでいる (ニーズ調査のみ 2004 年 3 月に終了見込み)。 + プロジェクトの実施により、現段階で必要な資機材の導入が行われ、C/P と講師が割り当てられ、研修コースが開発され、知識の移転が行われた。 + 冊子が完成し、プロモーション活動が 2003 年 12 月から強化された。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 2, 3, 6, 8, 23, 24) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 2-1; EX 3-1, 3-2)
2. プロジェクト目標達成への貢献要因		
2-1. 本格稼働準備への貢献	<ul style="list-style-type: none"> + プロジェクトの実施により、必要なタスクが認識され、FTTC の基礎 (ロードマップ、コースプロファイル、研修モジュール、カリキュラム、シラバス、講師選定手続きフォーマット、冊子、教材、研修実施計画) が強化された。 + 19 の研修コースが開発された。更に、FTTC の対外信頼性を強化するため、FTTC は他の教育機関との協調により学位プログラムも提供している。具体的には、(1)アラブ・アカデミーとの協力による国際マーケティング経営学修士コース (既に実施開始) ; (2)ケンブリッジ大学との経営学ディプロマコース (2004 年 3 月末開講予定) ; (3)カイロ大学との「Qualified Export Essentials」ディプロマコース (協議を既に開始)。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 6, 10, 13, 14, 17, 20, 21 及び FTTC 冊子) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 2-1, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8, 2-9; CL 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6; PM 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7; EX 3-1, 3-2, 3-4)

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
	<p>本ディプロマコースを MBA コースの受講要件とする方針)。</p> <p>+ FTTC の研修コースは 5 分野で構成されている : Main Export Courses (「Qualified Export Specialist」と「Export Essentials」コースを含む 6 コースで構成 ; Export Supported Services コース (3 コース) ; Export Skills コース (7 コース) ; Professional Academic コース (3 コース) ; Tailored 研修コース。</p> <p>+ FTTC は FTTC 外部においても tailored training courses を実施し始めている。2004 年 3 月までに 193 人の研修生が同研修を受講している。</p> <p>+ FTTC のリージョナルな研修センター構想は既に着手され、スーダン、オマーン、イエメンからの参加者に研修を行っている。</p> <p>+ 研修コースの立案にあたっては、ニーズ評価と JICA 専門家との協議に基づいて必要コースの決定を行っている。</p> <p>+ 質問票調査・面談調査によると、ほとんどの研修生は研修の期間、講師の数、教材の質に満足していた。</p> <p>+ C/P は日本での C/P 研修で習得した内容を、データベース管理、図書館管理、講師選定、コースプロファイル・ジョブフロー開発に役立てていた。</p> <p>+ 提供資機材は研修コースの運営にフル活用されていた。</p> <p>+ FTTC は研修生向け図書館を開設していた。</p> <p>+ 現段階では FTTC には常勤講師はおらず、大学教員・実務者・外国人講師で構成されている。但し、FTTC は面談とテスト授業の評価に基づいた講師候補者のアクティブリストを持っている。講師の選定においては、次の手順に従う : (1)選定委員会を立ち上げる ; (2)テスト授業を実施する ; (3)トレーナーズ・トレーニング (TOT) を講師候補者に実施する。</p> <p>+ 教材は次に手順に従って開発されている : (1)研修コースの目的を決定する ; (2)目的に基づき、研修コースの内容を決定する ; (3)決定された内容と TOR に基づき、FTTC は講師に教材開発を</p>	

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
	<p>依頼する。FTTC は今後も TOR に従って教材を開発する計画である。更に、所長と研修事業部長は研修コースを見学後教材開発の要請を講師にしている。FTTC は日本人専門家の支援により Qualified Export Experts コースの教材開発を行った。</p> <p>+ FTTC はプロモーション計画を立案し、冊子、新聞広告（隔月）、「awareness events」、ニーズ調査、メール・ファックス・電話によりプロモーションを行う方針を立てている。これまで計画は「awareness events」を除いて全て実施されている。更に、面談によるプロモーション（face-to-face promotion）を計画している。研修生はまず新聞広告で研修コースのことを知り、二度目以降の研修コース参加に当たっては FTTC からの電話・メールを通じて知ったケースが多かった。</p>	
3. プロジェクト目標の達成を阻害した要因		
3-1. プロジェクト実施を阻害した要因	+ 研修ニーズと提供コースとの深刻な乖離は見られない。	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査（Annex 2, 3, 6, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21 及び FTTC 冊子） ● 面談調査 ● 質問票調査（CP 2-2, 3-1; CL 2-7; EX 3-1, 3-4）

3-2-3 効率性

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
1. 成果の効率性		
1-1. 研修生の capacity-building	<p>+ FTTC は 19 の研修コースを開発し、これまで政府・企業の 1,300 人以上の人材を教育してきた。</p> <p>+ 研修生は研修コースに満足しており、研修内容を実務に活用している。</p> <p>+ FTTC は工場見学・ロールプレイといった方法を織り交ぜることで教育方法を工夫している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査（Annex 18） ● 面談調査 ● 質問票調査（EX 4-4, 4-5）

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
	<p>事例研究と実務を重視することで、研修生の理解を図っている。</p> <p>+ 研修生はほぼ講師にも満足している。</p> <p>+ FTTC は研修生・講師に図書館サービスを提供し、統計・教科書の閲覧・貸出に応じている。</p> <p>+ FTTC は研修生に「trade-map サービス」（顧客に関するデータベース）を提供している。</p> <p>- FTTC 職員によると、研修生の一層の理解をはかるためには、実務の応用、事例研究、オープンディスカッション、シミュレーションといった方法を取り入れることが欠かせない。</p> <p>- 講師によってはコミュニケーションスキルを欠いており、プレゼンテーションソフト・AV 機器の扱いに不慣れな講師も見られた。</p>	
1-2. C/P のキャパシティ・ビルディング	<p>+ FTTC 職員 4 人が 10-20 日の C/P 日本研修に派遣された。</p> <p>+ FTTC 職員 2 人がインドネシアに派遣され、インドネシア貿易研修センターと意見交換を行った。</p> <p>+ FTTC 職員の職員 2 名が CBI に派遣され、TOT セミナーに参加した。</p> <p>+ C/P は本部研修での習得事項を業務に活用している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査（Annex 14） ● 面談調査
2. 投入の質・量・時期の適切性		
2-1. 専門家	<p>+ 長期専門家 2 人が 2002 年 8 月から派遣されている。長期専門家の業務内容は：(1)年間運営計画の立案；(2)フォローアップ調査（2003 年）とニーズ調査（2004 年）の実施；(3)研修コースの計画；(4)研修コースの運営管理；(5)研修コースの分析；(6)FTTC 冊子の開発作成；(7)教材の開発；(8)資機材・書籍の調達・配送手配；(9)C/P 日本研修への職員派遣；(10)短期専門家の受入、となっている。</p> <p>+ 短期専門家は 6 人派遣され、次の分野での技術移転を行った：(1)ウェブマーケティング；(2)リスクマネジメント；(3)トレード・フェア；(4)ウェブマーケティング（フォローアップ）；(5)リスクマネジメント（フォローアップ）；(6)研修センター管理。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査（CP 3-1, 3-2; EX 4-1）

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号もしくは質問票の質問番号
2-2. 資機材	<p>+ 資機材はスケジュール通りに提供・導入され、研修コース・事務の双方で適切に利用されている。</p> <p>- AV 機器は質・量ともに効率性が低い。カンファレンスシステムはマイクが 10 個しかなく、ワイヤレス・ハンドフリーマイクが必要である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 10) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-3, 3-4; EX 4-2, 4-7)
2-3. C/P 配置	<p>+ 10 人の C/P を含む 18 人の職員が配置されている。職員数・能力は研修活動の運営には十分である。C/P は国際的訓練を受け、英語にも堪能な所長と研修事業部長を擁しており、スムーズなコミュニケーションが可能になっている。</p> <p>- FTTC は研修活動のプロモーションを担当する 1-2 人の職員を補充する必要がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 6) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-5)
2-4. 建物・設備	<p>+ 研修実施に必要な建物・設備は準備されている。</p> <p>+ 今後の研修生・研修コースの増加によっては既存の場所では手狭になることが予想されるため、FTTC は現在の敷地内の別箇所に移転する計画がある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (EX 4-3, 4-8)
2-5. FTTC の財務状況	<p>+ FTTC の財務は設立時に MOFT と National Commercial Bank から助成された 50 万ポンドを元手に、2002 年から 2004 年までに得た研修受講費 150 万ポンドからなっている。</p> <p>+ FTTC の予想では、今後研修コースが増加することで、FTTC の収入は一層安定すると見られている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 9) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-6)
2-6. ローカル・コスト	<p>+ 2003 年のバランスシートによると、収支は黒字であり、エジプト側のローカル・コストの支出も適切になされている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 7, 8, 9) ● 面談調査 ● 質問票調査 (EX 4-6)
2-7. 日本研修	<p>+ FTTC は本部研修がよく組織されていたことを評価している。</p> <p>+ C/P は本部研修の内容を業務に活用している。</p> <p>+ 本部研修を受講した職員によると、研修の結果、ネットワークの導入により FTTC 部間の情報の流れが改善した。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 13) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-7)

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
3. プロジェクト支援体制の効率性への貢献度		
3-1. 合同調整委員会の役割	+ 合同調整委員会は必要時に招集されていた。 + FTTC は定期的に招集されている FTTC 役員会をより積極的に活用している。	● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-8; EX 4-9)
3-2. 運営指導調査団の役割	+ 運営指導調査団は2003年6月に派遣され、FTTCの本格稼働をモニターしている。	● 面談調査
4. その他機関との協調の効率性		
4-1. その他機関との協調	+ アラブ・アカデミー、CBI、IIFT 等の各研修機関と協調することで、FTTC は自身の名声を高め、研修コース開発・講師選定・評価における各研修機関のノウハウを獲得できる。 + FTTC は「産業近代化計画 (IMP)」や「開発のための社会基金」といった機関と今後協調してゆくことを計画している。	● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-9; BA 3-1, 3-2, 3-3; EX 4-10; DO 1-4)
5. 効率性の阻害要因		
5-1. 効率的なプロジェクト実施を阻害した要因	- MOFT は輸出製品開発には産業省が重要であることを認識しているにもかかわらず、FTTC の役員会には産業省からの代表が欠如している。その結果、実質的に産業省との調整は行われていないと言える。	● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, 3-7, 3-8)

3-2-4 インパクト

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
1. インパクト		
1-1. 本格稼働の開始	+ FTTC は本格活動の準備を終え、既に活動を開始している。	● 文献調査 (Annex 2, 3, 4, 6, 8) ● 面談調査
1-2. 研修を受けた人材の増加	+ 2002年2月から2004年3月までの間、FTTCは1,383人の研修生を受け入れており、うち401人を政府から、861人を民間企業から、36人を公営企業等から、68人を新卒者から、17人を財界団体から受け入れている。	● 文献調査 (Annex 15, 18) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CL 3; BA 3-1; EX 5-1)
*) この評価項目は当初のロジカルフレームワークには含まれていなかった	+ 民間企業からの研修生は大半のセクターをカバーしており、42%がサービス業から、11%がエンジニア・電気セクターから、8%が建築資材セクターから、7%が化学産業から、6%が食品生	

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
<p>たが、既に研修コースが実施されていることが運営指導調査団により確認されたため、新規評価項目として追加した。</p>	<p>産からという構成になっている。</p> <p>+ 研修コースが研修生の業務にどのような直接的な貢献があったかを判断するには時期尚早であるが、面談調査に応じた研修生はいずれも役に立つ知識・スキルを FTTC の研修で得たと回答している。</p> <p>- 現行の研修コースには実務的側面が欠けていることがあった。より実務に沿った内容となれば、貿易関連人材の質・量双方からの強化に貢献できると考えられる。</p>	
<p>1-3. 輸出促進における FTTC の重要性</p>	<p>+ FTTC によると、FTTC は次の理由で貿易振興上重要な役割を果たしている：</p> <p>1) FTTC は公的セクター、民間セクター、新卒者の人材訓練を行っている。</p> <p>2) 研修以外にも、FTTC は「輸出文化」の喚起を行っている。</p> <p>+ FTTC は、(1)輸出の障害と潜在力、(2)貿易環境、(3)輸出機会、についての情報提供も行っている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 25, 26, 27) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 4-3; BA 3-2; EX 5-5)
<p>1-4. その他のインパクト</p>	<p><u>(輸出促進へのインパクト)</u></p> <p>+ FTTC は1,300人以上の研修生に研修を提供してきた。</p> <p>+ 輸出増加に貢献する要因は多数ある(政府政策、生産・マーケティングの改善に向けた企業努力)。これらの要因が統合されればよい。</p> <p><u>(生産性向上へのインパクト)</u></p> <p>+ 輸出向け高品質生産の重要性を多くの企業が認識するようになっており、FTTC の研修はエジプト産業の製品開発改善に貢献したと考えられる。</p> <p><u>(スキルへのインパクト)</u></p> <p>+ FTTC は個々人のスキル開発を行い、調査活動を開始している。今後はコンサルティング活動も行う計画である。</p> <p>+ 部下を研修コースに派遣した上司は、研修参加後に部下が経済分析・貿易交渉でのスキルが向上したと考えている。</p> <p>+ ほとんどの研修生が報告書作成、ホームページ作成、慎重なビジネス取引、チェックリストの活用等に研修内容を応用していた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 4-4; CL 3-3; BA 3-3; EX 5-6)

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
	<p>(FTTC 研修への再参加)</p> <p>+ 4 人中 3 人が FTTC の研修に再度参加すること、もしくは別の職員を派遣することに肯定的であった。</p> <p>(阻害要因)</p> <p>- 専門家によると、エジプト企業は輸出志向が弱く、煩雑な輸出手続きに苦しみ、輸出関連知識を備えた人材が限られており、輸出支援目的の銀行サービスに満足なアクセスができない問題があり、これらが輸出促進の阻害要因となっている。</p>	

3-2-5 自立発展性

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
1. 組織面		
1-1. FTTC の将来の役割	<p>+ 輸出振興の重要性に関する政府職員の発言を考慮すると、FTTC の役割は政府にとって重要であると考えられる。</p> <p>+ FTTC と MOFT は FTTC をリージョナルな研修センターとする計画を持っている。この計画は既に実施段階にあり、アラブ諸国への研修がこれまでに行われている。</p> <p>+ イラク、スーダン、ヨルダン、シリアは FTTC のような研修機関を自国に設置することに興味を示し、もしくは職員を FTTC に派遣することに関心を示している。</p> <p>+ FTTC は調査・コンサルティングサービスを今後提供する計画を進めている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 25, 26, 27) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 5-3)
1-2. 運営管理体制	<p>+ 運営管理体制は計画通りに確立された。</p> <p>+ FTTC は役員会直下の所長のもとに、4 つの部を構えている：(1)財務・管理部；(2)IT 部；(3)研修事業部；(4)プロモーション部。</p> <p>+ FTTC は講師確保にあたって選定委員会を設置している。その委員は所長(選定委員会委員長)、研修事業部長、長期専門家(2名)の合計4人である。</p> <p>+ FTTC は研修数増加のための計画を有している：</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 4, 5, 6, 15, 22, 23, 24) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 5-1, 5-2; EX 6-1)

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
	<p>1) 研修コース数の増加； 2) 研修設備の強化； 3) 新たな研修手法の開発（遠隔地教育、e-learning、リージョナル研修、セクター別・市場別研修、IT強化研修、販売促進）。</p> <p>+ FTTC は研修の質改善のための計画を有している： 1) 国際教育機関と新規研修コースを導入すること； 2) 試験の実施と修了証発行； 3) 第三国からの講師を確保； 4) ニーズ調査； 5) 図書館・データ収集サービスの強化。</p> <p>+ FTTC は新規サービスの提供のための計画を有している： 1) 同窓会の運営； 2) シミュレーションセンターの開設・運営； 3) コンサルティングサービスの提供。</p> <p>+ FTTC はダイレクトメール、ファックス、メール、新聞、冊子によりプロモーション活動を展開してきた。</p> <p>+ FTTC は財界団体・業界団体・企業のプロモーション対象機関に関するリストを持っている。</p> <p>－ 年間研修計画は十分には立案されていない。</p> <p>－ 現在困難なのは、研修コースの広報である（プロモーション対象リストはアップデートが困難）。</p> <p>－ 現行のシステムをより安定させるために、FTTC はモニタリングシステムを改善する予定である。</p>	
1-3. 運営戦略とプロジェクト計画	<p>+ FTTC は日本人専門家と共に運営戦略を策定していた。</p> <p>－ 運営計画は頻繁に変更された。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査（Annex 2） ● 面談調査 ● 質問票調査（EX 6-2）

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
2. 財務面		
2-1. エジプト政府の予算配分	<ul style="list-style-type: none"> + 省令に定義されているとおり、FTTC は財政上・行政上ともに独立している。 + FTTC 設立時に助成された 50 万ポンドを除き、FTTC への政府予算の割り当てはない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 8, 9, 25, 26, 27) ● 面談調査
2-2. FTTC の収入	<ul style="list-style-type: none"> + 財務状況は良好である。 + FTTC の財源は設立時に MOFT と National Commercial Bank から得た 50 万ポンドを元手に、2002 年から 2004 年までに得た研修受講費 150 万ポンドからなっている。 + FTTC は今後研修コース・学位コースを増やすことで収入を増やす方針である。この方針は一部が実際に実施されている。 + EU は IMP をエジプトに供与することを支持している。 + FTTC は研修コストの計算を行い、採算のとれる研修コースを実施するようになっている。 + MOFT は、FTTC を政府職員向けの唯一の研修機関として定義している。 - FTTC の有効なプロモーションが財務上の自立発展性に必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 5-4, 5-5; EX 6-4)
3. 技術面		
3-1. 技術移転の進捗	<ul style="list-style-type: none"> + 専門家によると、コースプロファイル・カリキュラムに基づいた研修体制が確立され、技術も基本的に移転したと考えられる。 + 現在の FTTC 職員は研修コースの計画・実施に必要な技術的能力を有している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 5-6; EX 6-3, 6-5)
3-2. FTTC の人材	<ul style="list-style-type: none"> + 人材補充は今後の FTTC のニーズに応じて行われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 5-7; EX 6-6)
3-3. 資機材の維持管理及び更新	<ul style="list-style-type: none"> + FTTC は計画に従った維持管理を行っている。 + 担当部長は維持管理を記録している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文献調査 (Annex 11, 12) ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 5-8; EX 6-7)
4. 今後の支援ニーズ		
4-1. 維持管理体制	<ul style="list-style-type: none"> ● FTTC は次の支援を期待する： <ul style="list-style-type: none"> 1) 2 年後に定期的にニーズ調査を行うこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査 (CP 5-9; EX 6-8)

評価項目	調査結果	参照 *) 参照番号は Annex 番号も しくは質問票の質問番号
4-2. 技術移転	<ul style="list-style-type: none"> ● FTTC は次の支援を期待する： <ol style="list-style-type: none"> 1) E-commerce コースについてのコースプロフィールを作成すること（例：シラバス開発、ソフトウェア供与、短期専門家による技術移転）； 2) 主要コース（特に「Qualified Export Specialists コース」）の教材を開発すること； 3) IIFT（Indian Institute of Foreign Trade）や ITC（International Trade Center）といった外国貿易研修機関から第三国講師を確保すること； 4) 新しい冊子・「awareness events」といった独自のプロモーションキャンペーンを展開すること； 5) 特にアラブ諸国を対象とする第三国研修の実施を促進すること； 6) 短期専門家と協力して e-learning コースを導入すること； 7) 書籍・ソフトウェア（ITC の「Trade-map」及び企業総覧）の提供により図書館サービスの向上を図ること。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面談調査 ● 質問票調査（CP 5-9; EX 6-8）

第4章 評価結果

4-1 評価5項目の評価結果

(1) 妥当性

当プロジェクトは政府職員及び企業界のニーズだけでなくエジプト政府の政策にも合致しており、プロジェクトの妥当性は高い。

第一に、当プロジェクトは政府の政策と一貫している。大統領及びエジプト政府はともに輸出振興に最高の優先順位を与えており、政府は貿易政策の立案・実施のために外国貿易に特化した省（外国貿易省）を設置するだけでなく、貿易関連人材を官民双方のセクターで育成するために FTTC を設置している。2000年に公布された外国貿易省令第661号によると、「FTTCは、輸出業者のパフォーマンス向上を通じて、対象市場に対処しうる輸出業者の比較優位を強化することを目的」とすることを規定している。また、翌年公布の省令第74号は、特別研修コースを提供するエジプトにおける唯一の外国貿易研修機関として FTTC を位置づけている。また、2003年3月に立案された輸出促進戦略によると、「エジプト輸出業者の競争力を高め、対象市場に対処しうる輸出業者の能力を強化する」ことに FTTC が重要な役割を担っていることを確認している。

第二に、当プロジェクトは政府職員及び企業界のニーズにも合致している。政府のニーズに関しては、FTTCは貿易関連人材を養成してほしいと MOFT が期待し、「政府は専門機関に貿易研修のニーズを満たすよう希望している」と FTTC も認識している。政府職員は中小企業向けのコンサルティング・サービスを行うこともあるので、輸出手続きに関する実務知識を必要としている。企業界のニーズに関しては、輸出マーケティングに関する知識の不足こそがエジプトの貿易促進上の障害であると FTTC は認識している。FTTC の研修コースはいずれも貿易関連科目で構成されているうえ、可能な限り実務的な内容となるよう努力を払われている。また、tailored 研修コースを FTTC のセンター外でも実施するなど、需要に応じた柔軟性を持っている。

日本が FTTC を支援する比較優位も確認された。MOFT の認識では、日本には 1)貿易関連分野での専門家がおおり、日本でカウンターパート研修を受講できること、2)一貫した研修コースが存在すること、3)レベルの高い資機材が得られること、をメリットとしている。FTTC の認識によると、日本は、1)輸出マーケティングの能力があること、2)類似した貿易研修センターを他の途上国でも実施してきた実績があること、3)情報通信技術・研修用 AV 機器での専門能力があること、4)専門家によるカウンターパートの能力育成を行う技術支援があること、を指摘していた。

(2) 有効性

プロジェクトは外部条件に阻害されることなくプロジェクト目標を達していた。本格稼働のための準備は、予定よりも早く実施されており、当プロジェクトの有効性は高いといえる。

当プロジェクトの実施により、ロードマップ、コースプロファイル、研修モジュール、カリキュラム、シラバス、講師選定手続き、冊子、教材、研修実施計画が専門家の支援のもと整備されるなど、貿易研修センターとしての基礎整備に当プロジェクトは貢献した。

現在、FTTC は 1)「輸出メインコース」、2)「輸出関連業務コース」、3)「輸出スキルコース」4)「学位コース」、5)「Tailored 研修コース」の合計 5 分野から 19 コースを提供している。特に、学位コースは FTTC の信用度を高めるため他の教育機関と協力しての提供である。また、FTTC は中近東・アフリカ地域における地域研修センターとしての役割も加味してゆく計画を持っている。教材の開発は、1)まず、研修コースの目的が特定され、2)第二に、目的に基づいて研修コースの目的を FTTC が定め、3)最後に、上記目的と具体的項目 (specific terms of references) に合致するような教材を開発するよう FTTC から講師に依頼を行う、という手順を踏んでいる。ほとんどの研修生は研修期間、講師数、教材の質のいずれにも満足しているが、出身背景もレベルも異なる研修生が同一コース内混在していることに戸惑う研修生も見られた。

FTTC には現在のところ常勤講師はおらず、大学教員、実務者、外国人講師といった外部の非常勤講師で構成されている。但し、FTTC は講師候補者のリストを持っており、既に講師選定手続き及び基準を定めている。

2003 年 12 月からプロモーション活動が強化されてきた。FTTC はプロモーション計画を立案しており、その内容によると、冊子、新聞広告、「awareness events」、ニーズ調査、メール・ファックス・電話による広報を展開してゆくことが決められている。大半の広報計画は既に展開されており、現在のところ「awareness events」のみが未実施となっている。なお、面談によるプロモーション (face-to-face promotion) も計画中である。

(3) 効率性

エジプト側及び日本側の双方から全ての投入がなされ、効率的にプロジェクトの成果を生み出すことができた。従って、プロジェクト実施の効率性は高いといえる。

長期及び短期の両専門家が派遣されており、長期専門家は次の分野で FTTC 職員を補助している：1)年次運営計画を作成する、2)フォローアップ調査及びニーズ調査を行う、3)研修コースを立案する、4)研修コースを管理する、5)研修コースの分析を行う、6)FTTC の冊子を作成する、7)教材開発を行う、8)資機材及び書籍を購入・配送する、9)カウンターパート職員を日本でのカウンターパート研修に派遣する、10)短期専門家の受入を行う。

一方、短期専門家はのべ 6 人が派遣され、1)ウェブ・マーケティング、2)リスク・マネジメント、3)トレード・フェア、4)ウェブ・マーケティング (フォローアップ)、5)リスク・マネジメント (フォローアップ)、6)研修センター管理、の各分野で技術移転を行った。FTTC

は短期専門家のコミュニケーションスキルに問題があったと指摘しているが、技術面での貢献に関しては評価が高いようである。実際に、FTTC が専門家に期待するのは、第一に技術移転の質・能力であって、言語力はその他の期待項目（長期間の指導）と並ぶ一つの項目に過ぎない。

資機材はいずれも導入が完了し、研修目的並びに事務目的に適切な利用がなされている。ただし、音響システム（例：マイク）は質・量ともに不足している。また、FTTC の LAN システムはクライアント・サーバー・システムでないことに加え、ISDN 回線を利用しているため、使い勝手がよくないとのコメントもあった。

エジプト側は 10 人のカウンターパートを含む 18 人の職員を配置している。職員の人数・資格とも現在の研修事業の運営には十分といえる。ただし、今後は研修のプロモーション活動を担当する職員を 1-2 名採用することが求められる。

エジプト側は研修実施に必要な建物・設備を整備していた。しかし、今後研修コースと研修生が増加した場合、現在の建物では手狭になることが予想されており、FTTC は同一の敷地内の別棟に移転する計画を持っている。さらに、トレードフェア会場内に立地しているため、FTTC はこれまでにカイロ国際トレードフェア・カイロ国際書籍フェアのために閉鎖されたことがあり、その際夕方の研修コースの延期を余儀なくされた。

FTTC は設立時に外国貿易省及び National Commercial Bank から 50 万エジプト・ポンドを助成されている。2002 年から 2004 年までに研修費として総額 150 万ポンドの収入があった。今後、研修コースと研修生が増加すれば安定財源の確保ができると、FTTC は見込んでいる。2003 年の収支バランスは黒字であり、エジプト側で支出されるべきローカル・コストも適切に支出がなされている。

当プロジェクトの実施によりカウンターパート職員 4 人が日本でのカウンターパート研修に参加した。派遣された職員は、「よく組織されており、実務上役立つ」とこの研修を評価している。

合同調整委員会と FTTC 役員会は組織され、プロジェクトの実施プロセスをモニターしてきた。ただし、合同調整委員会は必要時に特別に招集されるのみであり、FTTC は FTTC の戦略・方針の立案においては、定期的に開催される役員会を重用している。運営指導調査団 (Project Consultation Team) は 2003 年 6 月に派遣され、その報告についてはプロジェクト活動にフィードバックされている。

アラブ・アカデミー、オランダ CBI、IIFT (Indian Institute of Foreign Trade) といった研修機関と協力することで、FTTC は自身の名声を高めながら、各研修機関のコース開発に関するノウハウを吸収してきた。今後も産業近代化計画 (Industrial Modernization Program: IMP) や開発のための社会基金 (Social Funds for Development) 、ケンブリッジ大学との協力を推進する計画である。

(4) インパクト

プロジェクトのインパクトのうち、主だったものはいずれも正のインパクトである。第一に、2002年2月から2004年3月までに、FTTCは1,383人の研修生を受け入れている。うち、401人が政府から、861人が各セクターの民間企業から、36人が公的セクターから、68人が大学新卒者から、17人が財界団体・業界団体からの参加者となっている。このように、当プロジェクトは短期間ながらもエジプトの貿易関連人材の量的増加に貢献したと言える。

第二に、当プロジェクトは貿易業務の質的改善にも貢献した。貿易研修コースが研修生の業務実践に直接的な貢献をしたと期待するのは時期尚早とはいえ、面談調査を行った全研修生がFTTCの研修で有用な知識とスキルを得たと指摘している。さらに、大半の研修生及びその上司も、研修生の知識・スキルが向上しただけでなく、研修生が研修で学んだことを業務の改善に応用していると指摘した（例：報告書作成、ホームページ作成、慎重な取引の実践、チェックリストの活用等）。

上述の2つのインパクトは貿易振興におけるFTTCの重要性アップという第三のインパクトをもたらしている。過去に研修を受けた者はFTTCでの再研修を望むようになっており、質問票調査・面談調査でも明らかになったように、大半の研修生はFTTCでの研修を再度受けるか、もしくは他の職員に研修への参加を勧めると述べている。

(5) 自立発展性

FTTCの自立発展性は基本的に確保されている。

FTTCと外国貿易省の双方がFTTCを地域研修センターに発展させる構想を持っており、実際にアラブ諸国から研修生受入を開始することによって構想の実現に着手していることを考慮すると、FTTCの今後の役割も重要であり続けると考えられる。加えて、FTTCは調査・コンサルティングサービスを業務に含める計画をしている。

運営管理システムは計画通りに設置されている。人材は今後のニーズに応じて拡充が図られる予定である。講師の選定においては、選定委員会が設置されており、選定基準・手続きが既に定められている。講師の選定基準は、1)学歴、2)関連分野での職歴、3)語学（アラビア語に加え、英語もしくはフランス語）、4)教育スキルを含むコミュニケーション・スキル、となっている。常勤講師の確保・雇用は近い将来にFTTCが達成すべき目標の一つではあるが、FTTCはまず1)国際マーケティング、2)経済学、3)IT、4)経営学の各重点分野で常勤講師を確保したいと希望している。なお、大学教員を雇用する際は、候補者がコンサルティング業務経験を有しているかどうかを重視し、実務家を雇用する際には、講師向け研修プログラム（TOT）を提供することにしている。

現在のFTTC職員には、コースプロファイル及びカリキュラムに応じて研修コースを計画・実施するだけの技術的能力がある。研修コース等を今後一層改善するために、1)研修コース・研修生の増加、2)研修コースの質向上、3)新規サービスの提供、といった研修事業の改善プログラムを計画している。

FTTC はダイレクトメール、ファックス、e-mail、新聞広告、冊子によるプロモーション活動を展開してきた。プロモーションの対象者リストも持っており、財界団体、業界団体、企業を対象としている。研修コースのレベルと研修生のレベルを適合させるため、コースプロフィールには科目ごとに具体的な履修条件を明記してある。また、科目によっては、研修生の受入に当たり、FTTC は英語と面接による選考を行っている。MBA（経営学修士コース）とケンブリッジ大学ディプロマコースの場合、FTTC は出願者の履歴書、TOEFL スコア、面接結果を評価する。

FTTC の財務状況は良好である。FTTC は研修コストを算出できる能力があり、採算の取れる研修コースを実施している。FTTC は財政上・行政上ともに政府から独立しており、設立時に政府から助成された 50 万ポンドを除き政府から財務支援を受けていない。2002 年の設立から評価時の 2004 年 3 月までに、FTTC は研修費として 150 万ポンドの収入があった。EU（欧州連合）も IMP をエジプトに支出することを決定しており、FTTC が IMP に関与できる可能性もある。加えて、FTTC は研修コースの増加と学位コースの提供により、さらに増収を目指す計画も行っている。

4-2 結論

全体的には、当プロジェクトは良好に実施され、計画通りに完了する見込みである。当プロジェクトの成功に貢献した要因はいくつかあるが、中でも動機付けされたカウンターパートと長期専門家のコミットメント、及び適切に導入がなされた資機材は重要な要素といえる。

第5章 教訓・提言

5-1 提言

上記分析を考慮に入れ、当プロジェクトの効果を今後も強化してゆくために、終了時評価団は以下の提言を行う：

- (1) FTTC は今後も増加してゆく研修コースに対応するため、常勤講師の雇用を行い、運営上の一層の安定性確保に努めるべきである。
- (2) FTTC は講師のロスターの充実化維持に努め、講師候補者への講師向け研修（TOT）を行うべきである。
- (3) FTTC は下記のプロモーション活動を継続すべきである：
 - 1) 潜在的なクライアント（研修生）を発掘するため、積極かつ頻繁な企業訪問を展開することで、FTTC は研修コースのプロモーションを行うとともに、貿易関連業務でクライアントが抱えている問題と研修ニーズの把握に努めるべきである；
 - 2) FTTC はクライアントの幅を広げるため、カイロ市外でもプロモーション活動を展開すべきである；
 - 3) FTTC は民間企業の人事担当者が FTTC の研修計画を企業の人材開発戦略に組み込むようにするため、人事担当者にターゲットを絞るべきである。
- (4) FTTC は変化する研修生のニーズに応えるため、以下の分野で研修コースを多様化すべきである：
 - 1) FTTC は中小企業のニーズに応えるとともに、レベル別・商品別・市場別に分化した研修コースを提供すべきである；
 - 2) FTTC は潜在的な輸出業者の発掘のため、貿易コンサルティングのサービスを行うべきである。
- (5) FTTC は突然の職員退職等、不測の事態に備えて人事の経営安定性確保に今後も努めるべきである。
- (6) FTTC は増加する FTTC への責任に応えるため、研修コースの多様化と研修生数の増加によって財務の自立性を確保すべきである。
- (7) FTTC は FTTC の競争力を維持し、クライアントに魅力的な研修コースとすべく、教材開発、研修コース評価、講師のキャパシティ・ビルディングを継続すべきである。
- (8) FTTC は変化するクライアントの研修ニーズに応えるため、研修コースに関するニーズ調査を定期的に行うべきである。
- (9) FTTC は自身の自立発展性を確保するため、長期間の勤務を職員が希望するような望ましい職場環境を維持すべきである。

5-2 教訓

プロジェクトの効果的な実施に当たっては、次の教訓が当プロジェクトから得られた。

貿易研修機関の設置を成功裏に進めるには、ニーズ調査に基づき、対象レベル・商品・市場を絞り込み特定し、研修コースを作成することが極めて重要となる。同様に、初期の段階では、貿易業務に必要な知識・スキルを十分カバーしうるような包括的な研修コースの確保が重要である。

第6章 今後の支援ニーズ

終了時評価団は FTTC との議論を通じて、FTTC は当プロジェクトの第二フェーズにおいても JICA から継続支援を受けることで、自身のキャパシティ強化を行いたいと希望していることを理解した。

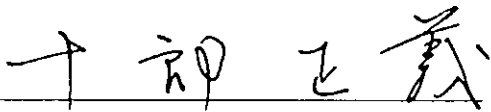
- (1) 主力コースの教材開発を行うこと（特に「Qualified Export Specialists コース」）；
- (2) IIFT (Indian Institute of Foreign Trade) and ITC (International Trade Center)といった外国の研修機関から第三国の講師を雇用すること；
- (3) 第三国研修生を特にアラブ諸国からプロモーションすること；
- (4) 「e-commerce コース」のコース・プロフィールを作成すること（例：シラバス作成、ソフトの導入、短期専門家による技術移転）；
- (5) 図書館サービスを向上すること（書籍及び ITC の貿易地図ソフト・企業総覧の導入）；
- (6) 冊子の新規作成や「awareness event」等により、独自のプロモーション活動を展開すること；
- (7) コンピューター・AV 機器を補強すること；
- (8) 2年ごとにニーズサーベイを実施すること；
- (9) 短期専門家の協力により「e-learning コース」を導入すること。

付属資料 1. Final Evaluation Report



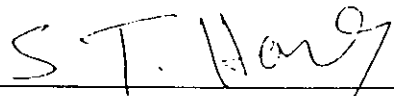
THE FINAL EVALUATION REPORT
FOR THE PROJECT FOR FOREIGN TRADE TRAINING CENTER
IN THE ARAB REPUBLIC OF EGYPT

CAIRO, EGYPT, 23 MARCH 2004



Mr. Masayoshi Juro

Team Leader
Japanese Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Dr. Said Talaat Harb

Team Leader
Egyptian Evaluation Team
Executive Director and Board Member
Foreign Trade Training Center
The Arab Republic of Egypt

TABLE OF CONTENTS

1. Evaluation of the Project	1
1-1. Method of Evaluation	1
1-1-1. Criteria of Evaluation	1
1-1-2. Sources of Information	2
1-2. Members of Evaluation Teams	3
2. Outline of the Project	4
2-1. Background of the Project	4
2-2. Logical Framework	5
2-3. Technical Cooperation Program (TCP) of the Project	7
3. Achievement of the Project	8
3-1. Achievement of the Inputs	8
3-2. Achievement of the Outputs	8
3-3. Achievement of the Project Purpose	9
3-4. Achievement of the Overall Goal	10
4. Implementation Process of the Project	13
5. Results of Evaluation by Five Criteria	16
5-1. Relevance	16
5-2. Effectiveness	17
5-3. Efficiency	18
5-4. Impact	19
5-5. Sustainability	20
6. Conclusion	20
7. Recommendations	21
8. Lessons learned	22
9. Further Needs for Assistance	22

Evaluation Grid

List of Annexes

1. Evaluation of the Project

1-1. Method of Evaluation

The Egyptian and Japanese teams jointly evaluated the Project for Foreign Trade Training Center in the Arab Republic of Egypt (hereinafter referred to as "the Project") based on the Logical Framework (previously referred to as "PDM") agreed upon by both sides as a basis of evaluation.

Performance of the Project was studied by collecting data on the verifiable indicators identified in the Logical Framework and other relevant information.

Both teams jointly conducted evaluation on the five (5) criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability, the contents of which are stated below.

1-1-1. Criteria of Evaluation

The evaluation was conducted based on the following five criteria, which are the major points of consideration when assessing the value of development of projects.

1) Relevance

Evaluation of whether the outputs, project purpose and overall goal are still in compliance with the national and regional priority as well as needs of government officials and the business community at the time of evaluation.

2) Effectiveness

The extent to which the project purpose has been achieved, or is expected to be achieved, in relation to the outputs produced by the Project.

3) Efficiency

Evaluation of how efficiently the efforts and resources in the Project have been converted to the outputs, and whether the same results could have been achieved by other better methods.

4) Impact

Foreseeable or unforeseeable, and positive and negative effects of the Project upon the target groups and persons possibly affected by the Project.

5) Sustainability

The perspective whether the positive effects as a result of the Project are likely to continue after the external assistance comes to the end.

1-1-2. Sources of Information

The following sources of information were used in this evaluation study:

1) Documents agreed by both sides prior to and/or in the course of the Project implementation including:

- Record of Discussions (R/D)
- Minutes of Meeting (M/M)
- Logical Framework
- Plan of Operations (PO)
- Technical Cooperation Program (TCP)
- Tentative Schedule of Implementation (TSI)
- Others

2) Record of inputs from both sides and activities of the Project;

3) Data and statistics which indicate the degree of achievement of the outputs, which are the results of the Project, and the project purpose;

4) Interviews with and questionnaires to the Project's counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P"), the Japanese experts, clients and personnel in related organizations; and

5) Observations whether equipment and facilities of the Foreign Trade Training Center (hereinafter referred to as "FTTC") are well maintained, properly used, and teaching materials are well developed and maintained.

1-2. Members of Evaluation Teams

1) Egyptian Team

Dr. Said Talaat Harb	Executive Director Foreign Trade Training Center
----------------------	---

Dr. Alaa Ezz	Representative of the Board of Directors of FTTC/ Advisor of Federation of Egyptian Industries
--------------	--

Dr. Mohamed Zakaria	Director of Training Department
---------------------	---------------------------------

Foreign Trade Training Center

Mr. Osama Ali Ahmad

Manager of Finance and Administration
Foreign Trade Training Center

2) Japanese Team

Mr. Masayoshi Juro

Team Leader
Senior Assistant to the Managing Director
Mining and Industrial Development
Cooperation Department, JICA

Mr. Nobuyoshi Furuichi

Chairperson of Technical Support Committee
in Japan / Technology Transfer Planning
Representative, NOB Office

Ms. Yukako Wakasugi

Export Training
Staff, Development Cooperation Division,
Trade and Economic Cooperation Department
Japan External Trade Organization (JETRO)

Mr. Kazuhiko Sakamoto

Evaluation Management
Staff, First Technical Cooperation Division,
Mining and Industrial Development
Cooperation Department, JICA

Dr. Hisahiro Kondoh

Evaluation Analysis
Consultant, Overseas Project Management
Consultants, Ltd.

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

The Arab Republic of Egypt (hereinafter referred to as "Egypt") has put a high priority on export promotion among the economic reform policies, particularly it has organized a high council for export promotion headed by the President of Egypt, it aims at assisting the export sector and breaking down the barriers this sector faces.

The main problems that hindering the human resources development of the above-mentioned sector in Egypt are:

- Lack of marketing skills among small and medium size enterprises (hereinafter referred to as "SMEs");
- The need to improve the performance of exporters to catch up with fast growing technology and methodology, specifically in the fields information, communications and marketing;
- The lack of specialized export training institution in Egypt that provide trainees with practical training in these areas;
- Lack of skilled trainers capable to organize efficient training programs to serve export sector on a continuous basis; and
- Limited results attained through participating in the promotional activities in target markets such as international trade fairs, buyers/ sellers meeting, etc.

In addition to the above-mentioned problems, there are some problems related to inefficiency of export support services such as packaging, transportation, export logistics and total quality management.

The Egyptian Government had hence requested the Japanese Government for Japanese technical assistance that facilitated to establish FTTC for developing trade-related personnel.

2-2. Logical Framework

The Logical Framework is attached as Annex 1. The Logical Framework has 3 major items called overall goal, project purpose, and outputs of the Project.

1) Overall Goal: The goal ultimately achieved by the contribution of the project purpose

The Overall Goal of the Project

FTTC begins full-scale operation.

2) Project Purpose: The purpose achieved by the direct contribution of the project outputs

The Project Purpose

FTTC will be ready for full-scale operation.

3) Outputs: The outputs brought about by the results of the project activities

The Outputs of the Project

Output 1: Project operation unit is established.

Output 2: Necessary machinery and equipment for technical training are provided, installed, operated and maintained properly.

Output 3: Detailed information on training needs is obtained and analyzed.

Output 4: Training programs are designed, executed and evaluated.

Output 5: Survey results and evaluations from training programs are interpreted into full-scale FTTC operational plans.

4) Activities: The activities are being implemented by the long-term and short-term experts in cooperation with the C/Ps in the Project

The activities of the Project

Activity 1-1: Allocate staff as planned

Activity 1-2: Formulate plans of activities

Activity 1-3: Make budget plan and disburse properly

Activity 2-1: Operate and maintain equipment properly

Activity 3-1: Draw up terms of reference for needs survey

Activity 3-2: Carry out needs survey annually

Activity 3-3: Analyze survey results and identify training needs

Activity 3-4: Prepare syllabus for training programs

Activity 3-5: Identify necessary budget and manpower to run training programs

Activity 4-1: Prepare detailed curricula for training programs

Activity 4-2: Find appropriate instructors

- Activity 4-3: Prepare appropriate teaching materials
- Activity 4-4: Advertise training programs
- Activity 4-5: Conduct evaluations
- Activity 4-6: Analyze evaluation results

- Activity 5-1: Draft a comprehensive operational plan
- Activity 5-2: Identify and draft budgetary and personnel plans
- Activity 5-3: Prepare syllabuses of all training programs
- Activity 5-4: Build a database of possible instructors
- Activity 5-5: Create a list of training materials

2-3. Technical Cooperation Program (TCP) of the Project

The outline of the Project is shown in the TCP (Annex 3). The technology transfer of the Project consists of six major parts. The cooperation period, targeted organization and terms of technical cooperation are as follows:

Project period: 2 years

Targeted Organization: FTTC

Terms of Technical Cooperation

1. Preparation of Annual Operation Plan
2. Conducting Needs Survey Annually
 - 2-1. Listing up target companies
 - 2-2. Drafting questionnaire
 - 2-3. Visiting companies
 - 2-4. Interviewing related organizations
 - 2-5. Analyzing survey results
 - 2-6. Preparing syllabuses of training programs
3. Designing Training Programs
 - 3-1. Drafting curricula (Needs analysis, lecture themes, course structure, duration, data, number of participants, etc)
 - 3-2. Recruiting instructors
 - 3-3. Deciding fees for courses (including fund-raising)
 - 3-4. Organizing supports from local community
4. Advising Training Program Management
 - 4-1. Promotion
 - 4-2. Recruiting Participants
 - 4-3. Preparing training materials
 - 4-4. Preparations for starting training programs

- 4-5. Preparing evaluation sheet
- 5. Analyzing Evaluation Results
- 6. Managing Resource Center
 - 6-1. Managing access to various trade-related information
 - 6-2. Managing library
 - 6-3. Designing and maintaining web-site
 - 6-4. Building and maintaining database of training materials

3. Achievement of the Project

The overall performance of the Project was found to be satisfactory. Details of the achievements of the Project are described in this chapter.

3-1. Results of the Inputs

The progress of each activity has been confirmed to be in correspondent with the schedule or slightly ahead of the schedule, judging from the Plan of Operation (PO: Annex 2), and the interviews conducted with the C/Ps and the long-term experts.

3-2. Achievement of the Outputs

The expected outputs have been sufficiently achieved: the Project has facilitated the establishment of project operation unit, the installation and maintenance of equipment, the development of training courses, and the establishment of course evaluation system.

Project operation unit was established with 18 staff members including 10 C/Ps. The unit is sufficient for current operation. FTTC has functionally divided four departments under Executive Director: (1) Finance/Administration, (2) IT, (3) Training/ Operations, and (4) Promotion (Annex 5).

All the equipment has been provided by the Japanese and Egyptian sides in a timely manner and no serious problem regarding the above subject has been observed or reported so far. Adding to that, FTTC keeps maintenance record of all the equipment after installation.

FTTC has developed 19 courses in five categories as stated in the FTTC brochure currently distributed. These training courses comprehensively cover necessary knowledge and skills for trade operation. For further improvements, training courses should be designed more customer-oriented in a way that training courses are to "contribute problem solving of clients." Thorough analysis of the needs survey now in process is also expected to help FTTC formulate their training courses more practical and up to the needs of exporters.

FTTC has started to establish the system for training course evaluation. After every training course, FTTC systematically collects questionnaire asking seven points on each training course. Collected questionnaires are to be analyzed by a FTTC's staff member who then makes reports with his general comments and recommendations to Executive Director. Executive Director himself observes training courses to evaluate.

3-3. Achievement of the Project Purpose

The project purpose stated in the logical framework has been fully achieved judging from the fact that all the preparation related to full-scale operation such as provision and installation of equipment, and allocation of necessary C/Ps and budget has been undertaken. Adding to that, 15 training courses out of the above-mentioned 19 courses have been implemented.

As a result, since its inception, FTTC has received more than 1,300 trainees from the government and companies of various industrial sectors. And all trainees are positive to apply knowledge and skills of training courses to their trade-related business despite some opinions indicating that FTTC should further reinforce practical aspects of training courses.

3-4. Achievement of the Overall Goal

FTTC has already started its training activities and completed its preparation for the full-scale operation. It implemented activities beyond what has been stated in the logical framework. It now has its initial staff members, budget and operational plan.

4. Implementation Process of the Project

The Project activities have been implemented without facing any serious difficulties in accordance with the Logical Framework and PO, which are attached as Annex 1 and Annex 2.

In addition, the stability of C/Ps facilitates sincere communication between Japanese experts and C/Ps for smooth implementation of the Project. Through the joint work for development of teaching material, roadmap and course profiles, C/Ps spontaneously started to hold weekly staff meeting between Japanese experts and C/Ps.

5. Results of Evaluation by Five Criteria

5-1 Relevance

The Project is consistent with the policies of the Egyptian Government as well as needs of the government and business communities, and it is clear that the relevance of the Project is very high.

Firstly, the Project is consistent with government policies. President and the Egyptian Government are giving the highest priority to export promotion. The Government not only has established a specialized ministry for foreign trade (hereinafter referred to as "MOFT") to formulate and implement trade policies, but also established FTTC to train trade-related personnel in both public and private sectors. According to the Decree No. 661 of MOFT (2000) for FTTC's establishment (Annex 25), "FTTC aims at increasing the exports' competitive capability through improving the performance of exporters in dealing with the targeted markets and in the line with international variables." MOFT issued the Decree No. 661 in the Year 2000 followed by another Decree No. 74 in 2001 dealt with the establishment of FTTC to be the only foreign trade training institute in Egypt providing special training courses (Annex 26). The Export Promotion Strategy published in March 2003 (Annex 27) also confirms the significant roles of FTTC to help "to increase the competitiveness of the Egyptian exporters and increase Egyptian exporters' ability to deal with targeted markets."

Secondly, the Project is also consistent with needs of the government and business communities. As regards government needs, while MOFT expects FTTC to develop trade-related personnel, FTTC also recognizes the needs of the government for a specialized institute to fulfill the need for trade training. Government officials need practical knowledge on export procedures since they offer consulting services to SMEs. As regards business personnel, FTTC recognizes that the lack of knowledge on export marketing is one of the main hindrances to promote export. FTTC's training courses are all trade-related. And FTTC tries to make them as practical as possible. It has demand-oriented flexibility by offering tailored training courses outside of FTTC premises as well.

Comparative advantage of Japanese assistance to FTTC has been also confirmed. MOFT appreciates that Japan has merits in (1) the availability of experts in trade related field and C/P training in Japan, (2) consistent training courses and (3) high quality equipment. FTTC appreciates (1) Japanese competence in export marketing; (2) experience in developing similar export training centers in developing countries;

(3) expertise in information and communications technology, and audio-visual aids for training; and (4) technical assistance by experts to help capacity-building of C/Ps.

5-2 Effectiveness

The project purpose has been achieved with no interference of the important assumptions stated in the Logical Framework. Preparation for full-scale operation has been mostly implemented earlier than scheduled. The effectiveness of the Project is thus very high.

The Project contributes to consolidating the base as a trade training center such as roadmap, course profiles, training modules, curriculum, syllabus, formats for trainer selection procedure, brochure, teaching materials and training implementation plan which Japanese experts assisted to create.

FTTC now offers 19 training courses in five categories: (1) Main Export Courses; (2) Export Supported Services Courses; (3) Export Skills Courses; (4) three Professional Academic Courses; and (5) Tailored Training Courses. Besides, FTTC enhances its credibility by providing academic degree programs in cooperation with other educational institutes, and plans to add its roles as a regional training center. Teaching materials are being developed as follows: (1) firstly objectives of training courses are targeted, (2) secondly, based on the objectives, FTTC develops the contents of training courses; and (3) finally, FTTC requests trainers to develop teaching materials that covers the contents induced from the objectives with specific terms of references. FTTC has a plan to develop more teaching materials. Most trainees have been satisfied with the duration of training courses, number of trainers and quality of teaching materials. However, some trainees experienced difficulties in training courses since various trainees with different levels and backgrounds were mixed in some courses.

Current trainers consist of university faculties, practitioners and foreign trainers on a contract basis. FTTC currently has an active list for trainer candidates and formalized selection procedures and criteria.

Promotional activities have been reinforced since December 2003. FTTC formulated promotional plan to utilize brochures, advertisement on newspaper, awareness events, needs survey, and mailing/ faxing/ tele-marketing. FTTC has implemented promotional activities except for awareness events. In addition, face-to-face promotion is being planned at present.

5-3 Efficiency

All the inputs from both the Egyptian and Japanese sides are efficiently converted to

the outputs of the Project. The efficiency of the project implementation is high.

Both long-term and short-term experts have been dispatched to the Project. Two long-term experts have helped FTTC staff members (1) prepare annual operation plan, (2) conduct follow-up survey and needs survey, (3) design training courses, (4) manage training courses, (5) analyze training courses, (6) develop brochure of FTTC, (7) develop teaching materials, (8) procure and deliver equipment/ books, (9) dispatch C/Ps to C/P training in Japan, and (10) receive short-term experts for training courses conducted at FTTC. Six short-term experts have been dispatched to transfer technology in the areas of (1) web-marketing, (2) risk management, (3) trade fairs, (4) web-marketing (follow-up), (5) risk management (follow-up), and (6) training center management. Although FTTC points out the problems in communication skills of short-term experts, technical contributions to FTTC would remain significant. This is confirmed by FTTC's statement that what FTTC expects experts are quality and capabilities in technical transfer while FTTC feels that longer stay of experts and language ability would help.

All equipment has been installed as scheduled and has been appropriately utilized for training courses as well as for administration purposes. But the quality and quantity of audio system (eg. microphones) was not sufficient. FTTC has difficulties to utilize the LAN system due to the lack of client server system and slow ISDN lines.

The Egyptian side allocated 18 staff members including 10 C/Ps. The number and qualifications of C/Ps are sufficient for running and training activities. However FTTC needs to add one-two personnel in charge of promotion of training activities.

The Egyptian side prepared building and facilities necessary for training implementation. However, FTTC has a plan to move to other sites at the same location since further increase in training courses and the number of trainees may not be accommodated in the existing site. In addition, due to its location in the trade fair ground, FTTC may sometimes be closed for events such as Cairo International Trade Fair and Cairo International Book Fair; in fact some evening training events had to be postponed.

FTTC started with 500,000 pounds from the MOFT and National Commercial Bank. It has gained 1,500,000 pounds from tuition fees from 2002 to 2004. FTTC expects that further increase of the number of training courses and trainees helps to secure stable revenue sources. And balance sheet in 2003 has positive remarks and local costs borne by the Egyptian side has been properly appropriated in a timely manner.

The Project facilitated C/P training in Japan. FTTC appreciates C/P training in Japan as being well organized and practical.

The Joint Coordination Committee (JCC) and the Board of Directors have been organized and they have monitored project implementation process. FTTC more actively relied on the Board of Directors to formulate strategy and policies of FTTC which meets regularly. However, FTTC has invited JCC on special occasions when

necessary. The Project Consultation Team, dispatched in June 2003, made a report which has been utilized in the project activities at FTTC.

By cooperating with other training institutes such as Arab Academy, CBI and IIFT, FTTC enhanced its reputation and acquired know-how of these institutes for course development. FTTC furthermore plans to develop cooperation with institutions such as the Industrial Modernization Program (IMP), the Social Funds for Development and Cambridge University for diploma course.

5-4 Impact

All the major impacts of the Project have been positive. Firstly, FTTC has received 1,383 trainees from February 2002 to March 2004, 401 government officials, 861 from various private industrial sectors, 36 from public sector, 68 newly graduates and 17 from business associations (Annex 18). The Project has contributed to quantitatively increasing trade-related personnel in Egypt in a relatively short time period.

Secondly, the Project has contributed to the qualitative improvement of trade practice. Although it is premature to expect immediate contribution of the training courses to trainees' business practice, all ex-trainees interviewed answered that they got useful knowledge and skills through FTTC training. And most trainees and their affiliations also indicate that trainees increased not only their knowledge and skills but also applied what they have learnt from training courses to improve their business practice (report writing, website creation, careful practice in business transactions, checklist utilization, and others).

The two impacts mentioned above have led to the third impact: the significant role of FTTC in export promotion has increased. Ex-trainees have come to demand further training at FTTC. As confirmed in questioner/ interview surveys, most trainees from private companies are willing to participate in FTTC's training again or recommend other staff members to participate.

5-5 Sustainability

The sustainability of FTTC is basically secure.

The roles of FTTC in future would remain significant since both FTTC and MOFT have a plan to develop FTTC as a regional training center. In fact, this plan has already started by receiving some participants from Arab countries. In addition, FTTC is planning to add research and consultation services to its roles.

Operation and management system has been established as planned. The capacity of human resources will be expanded according to the future needs of FTTC. In selecting trainers, FTTC has established a Selection Panel for securing trainers, and it defined

the criteria and procedures of the selection. The criteria for selecting trainers are: (1) academic background; (2) job experience in related fields, (3) language ability (English or French plus Arabic); and (4) communication skills (including teaching skills). Although employing permanent trainers is one of the goals to be achieved in near future, FTTC has a plan to recruit trainers in the fields of (1) international marketing; (2) economics; (3) IT; and (4) management, all of which are four major emphases of FTTC. In the case of recruiting university faculties, FTTC values experiences of candidates in professional consultancy. In employing practitioners as trainers, FTTC provides them with training of trainers program (TOT).

Current FTTC staff members have technical capacity to plan and implement training courses according to course profiles and curriculum. For further improvement of training courses and services, FTTC has a plan for development of training to (1) increase the number of training courses and trainees, (2) enhance quality of training courses, and (3) provide new services.

FTTC has made promotional activities (direct mail, fax, e-mail, newspaper and brochure). It also has an active list for promotion targets (business associations, industrial associations and companies). To match levels of training courses and trainees, course profiles indicate specific prerequisites for each course. In accepting trainees, FTTC implements "selection process" (English examination and interview) for some courses. In the case of MBA and Cambridge diploma courses, FTTC evaluates applicants' CVs, TOEFL scores and results of interviews.

Financial conditions of FTTC have been satisfactory. FTTC calculates training costs and implements financially feasible training courses. FTTC is financially and administratively independent from the Government (Annex 25); no government budget has been allocated to FTTC except for 500,000 pounds subsidized at the establishment. FTTC has generated 1,500,000 pounds from tuition fees gained from 2002 to 2004. The European Union (EU) has endorsed IMP for Egypt; it will have a good opportunity to cooperate with this program. FTTC also plans to generate more income by providing additional training courses and academic degree programs.

6. Conclusion

Overall, the Project has been successfully implemented and would be completed as planned. Among a number of factors that have contributed to the success of the Project, the commitment of the highly motivated C/Ps and long-term experts and the properly provided equipment are of particular significance.

7. Recommendations

Taking the above analysis into consideration, the final evaluation team recommends the following for further enhancement of the benefits and effects that have been brought about by the Project:

- 1) FTTC should ensure further operational stability by recruiting permanent trainers for ever-increasing training courses.
- 2) FTTC should continue to maintain larger and richer roster for trainers and conduct training of trainers for them.
- 3) FTTC should continue promotional activities described below:
 - (1) By active and frequent visits to its potential clients, FTTC should facilitate not only to promote training courses but also to grasp their operational problems in trade practice and training needs;
 - (2) FTTC should make promotional activities outside of Cairo for expanding the range of its clients; and
 - (3) FTTC should target personnel managers of private companies for them to incorporate FTTC's training courses into their human resources development strategy.
- 4) FTTC should diversify its training courses and services to cater for ever-changing needs from its clients in the areas below:
 - (1) FTTC should provide training courses classified according to levels, types of commodities and different markets as well as cater for the needs of SMEs.
 - (2) FTTC should provide trade consulting services for potential exporters.
- 5) FTTC should continue to ensure its operational stability in light of its personnel to prepare for unforeseen events such as a sudden resignation of a staff member.
- 6) FTTC should ensure financial sustainability to live up to ever-increasing responsibilities of FTTC by diversifying training courses and increasing the number of trainees.
- 7) FTTC should continue to develop teaching materials, evaluate each training course and build capacity of its trainers to maintain its competitiveness and make its training courses appealing for its clients.
- 8) FTTC should conduct needs survey on a regular basis for maintaining its training courses as practical as possible to respond to ever-changing needs of clients.
- 9) FTTC should maintain desirable working environment for current staff members to ensure their long services for FTTC to secure its sustainability.

8. Lessons Learned

For effective implementation of future projects, the following lesson is learned from the evaluation of the Project.

It is very important for successful establishment of trade training organizations to prepare training courses targeting specific levels, types of commodities and markets based on the results obtained from needs survey conducted on potential clients as well as ensuring comprehensiveness of training courses to cover sufficient knowledge and skills required for trade practice at an early stage.

9. Further Needs for Assistance

The Final Evaluation Team understood from a series of discussion with FTTC that FTTC has visions to enhance its capacity in the second phase of the Project receiving further assistance from JICA by:

- 1) developing teaching materials for main courses (particularly Qualified Export Specialists course);
- 2) recruiting third country trainers from foreign training institutes such as IIFT (Indian Institute of Foreign Trade) and ITC (International Trade Center);
- 3) promoting third country trainees particularly from Arab countries;
- 4) developing the course profile of e-commerce course (eg. Syllabus development, software provision and technical transfer by short-term experts);
- 5) improving library services (provision of books and software of ITC trade-map, and company directories);
- 6) providing and supporting a unique promotional campaign includes new brochures and awareness events;
- 7) reinforcing equipment such as computers and audio-visual devices;
- 8) conducting needs survey every two years of the Project; and
- 9) introducing e-learning course in cooperation with short-term experts.

Evaluation Grid: The Project for Foreign Trade Training Center in the Arab Republic of Egypt

Evaluation Questions: Achievements of the Project and Implementation Process

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification <small>*Reference number refers to Annex number or question number on Questionnaires.</small>	Remarks
1. Achievements of Overall-goal				
1-1. Commencement of full-scale operation	<ul style="list-style-type: none"> Staff allocation Budget allocation Approved operation plan 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 2, 3, 4, 6, 8, 23 and 24) Interview 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC has started its activities and completed its preparation of the full-scale operation period. It implemented activities beyond what has been stated in the logical framework. It now has its initial staff members, budget and operational plan.
2. Achievements of Project Purposes				
2-1. Status of preparation for full-scale operation	<ul style="list-style-type: none"> Operational plan Staff allocation Budget allocation Volume and contents of training courses 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 2, 3, 6, 8, and 23 and 24) Interview Questionnaire (CP 2-1; EX 3-1, 3-2) 	<ul style="list-style-type: none"> All the preparation related to full-scale operation has been undertaken. As a result, all equipment was installed, necessary C/Ps and budget were allocated, and training courses were developed.
2-2. Increase of trained personnel *) Although this evaluation item was not included in the original logical framework, it was included since the Project Consultation Team confirmed training courses had already started at the time of consultation.	<ul style="list-style-type: none"> Number of the trained Sectoral diffusion New skills acquired by trainees 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC business associations trainees experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 15 and 18) Interview Questionnaire (Impact: CL 3; BA 3-1; EX 5-1) 	<ul style="list-style-type: none"> Since its opening, FTTC has received more than 1,300 trainees from government and companies of various industrial sectors. And all trainees are positive to apply knowledge and skills of training courses to their trade-related business. Nonetheless, some opinions point out that FTTC may further reinforce practical aspects of training courses.
3. Achievements of Project Outputs				
3-1. Status of establishment of project operation unit	<ul style="list-style-type: none"> Allocation of C/Ps Budget allocation 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 6, 23 and 24) Interview 	<ul style="list-style-type: none"> The Project facilitated to allocate 18 staff members including 10 C/Ps necessary for current stage. FTTC has four departments of finance/ administration, IT, training/ operations, and promotion under Executive Director.
3-2. Status of provision, installation, operation and maintenance of machinery and equipment	<ul style="list-style-type: none"> List of equipment introduced Conditions of machinery and equipment Maintenance records Progress of the development of equipment manual 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 10, 23 and 24) Interview 	<ul style="list-style-type: none"> All machinery and equipment were provided by the JICA/ FTTC in a timely manner. And FTTC keeps maintenance history after the installation.

3-3. Collection and analysis of detailed information on training courses	<ul style="list-style-type: none"> Number of companies participated in the training courses Size and sales volume of companies participated in the training courses Kinds of information needed 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview 	<ul style="list-style-type: none"> After every training course, FTTC has systematically collected questionnaire asking seven points on training courses. Completed questionnaires have been analyzed by a FTTC's staff member who makes reports with his general comments and recommendations to Executive Director. Executive Director himself observes training courses to evaluate.
3-4. Plan, implementation and evaluation of training courses	<ul style="list-style-type: none"> Curricula List of teaching materials Evaluation by trainees 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 17 and 21, and FTTC Brochure) Interview 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC has developed 19 courses in five categories, and implemented 15 out of the above mentioned 19 training courses. Course evaluation is made by trainee's questionnaire after training courses, their analysis by FTTC's staff member and Executive Director's observation of training courses. Nearly half of teaching materials were developed.
3-5. Feedback of Project Consultation Team Report and evaluation into FTTC's operational plans	<ul style="list-style-type: none"> Operational plan Budgetary plan Personnel allocation plan List of trainers List of teaching materials 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview 	<ul style="list-style-type: none"> A short-term expert recommended that courses should be designed more customer-oriented. FTTC basically put the agreed items into practice. FTTC is currently in the process of recruiting four new graduates. Two of them will be in charge of training, and the other two in charge of promotion (marketing of programs). Those staff members will be initially trained as researchers to be trained as in future. Needs survey has been conducted (first draft was received in March 2004). Experts helped enhancing operational capabilities of C/Ps.
4. Results of Inputs				
4-1. Inputs by the Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> Dispatch of long-term experts Dispatch of short-term experts Training of Egyptian CPs in Japan Provision of machinery and equipment 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 7 10, 12, 13, 14, 23 and 24) Interview 	<ul style="list-style-type: none"> Two long-term experts and six short-term experts have been dispatched. They have helped FTTC staff members in technical matters (eg. operation plan development, course development and management, teaching material development, survey implementation, and brochure development). Four staff members of FTTC were dispatched for counterpart training in Japan and two of them were also sent to Indonesia. All inputs of machinery and equipment by the Japanese side were provided by JICA as originally planned.
4-2. Inputs by the Egyptian side	<ul style="list-style-type: none"> Building and facilities for FTTC Allocation of C/Ps Local cost allocation 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 6, 7, 23 and 24) Interview 	<ul style="list-style-type: none"> Building and facilities were prepared by the Egyptian side as planned in addition to 500,000 pounds. 18 staff members including 10 C/Ps were allocated appropriately in a timely manner and the number of staff member is increasing as needed.
5. Appropriateness of Implementation Process				
5-1. Monitoring plan and results	<ul style="list-style-type: none"> Implementation process 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> Interview 	

5-2. Appropriateness of communication between experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Changes in awareness and working style of C/Ps 	<ul style="list-style-type: none"> • experts • MOFT • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire (EX 1-1, 1-2) 	<ul style="list-style-type: none"> + Stability of C/Ps facilitates sincere and smooth communication between Japanese experts and C/Ps. + Initially communication from C/Ps was inactive and C/Ps sometimes made decisions without consulting with Japanese experts. But through the joint work for development of teaching material, roadmap and course profiles, C/Ps spontaneously started to hold weekly staff meeting between Japanese experts and C/Ps.
5-3. Appropriateness of approach/method of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Strategy of technology transfer 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire (CP 3-2; EX 1-3, 1-4) 	<ul style="list-style-type: none"> + Experts work closely together with C/Ps while suggesting the lessons of Japanese experiences.

Evaluation Questions: Relevance

Evaluation Items	Necessary Information and Data		Sources	Means of Verification	Remarks
1. Relevance of Overall-goal					
1-1. Relevance to the government policies	<ul style="list-style-type: none"> National development plan Trade policies Decree of MOFT for FTTC establishment Other related policies 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 25, 26 and 27) Interview Questionnaire (CP 1-1) 	<ul style="list-style-type: none"> President and the Egyptian Government giving highest priority to export promotion and FTTC. The Government has a specialized ministry for foreign trade (MOFT). Decree No. 661 of MOFT (2000) for FTTC's establishment defines "FTTC aims at increasing the exports' competitive capability through improving the performance of exporters in dealing with the targeted markets and in the line with international variables." MOFT issued the Decree No. 661 in the Year 2000 followed by another Decree No. 74 in 2001 dealt with the establishment of FTTC to be the only foreign trade training institute in Egypt providing special training courses. The Government has the Export Promotion Strategy (2003). The Government boosts FTTC in human resources development in trade areas. 	
1-2. Relevance to the government needs	<ul style="list-style-type: none"> Government officials' needs for export promotion 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 1-2; CL 1-2, 1-3; PM 1-2; BA 1-1; EX 2-1) 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT expects the role of FTTC to develop trade-related personnel. FTTC recognizes that the government needs a specialized institute to fulfill the need for training. Government officials need practical knowledge on export procedures since they offer consulting services to SMEs. 	
1-3. Relevance to the business needs	<ul style="list-style-type: none"> Business needs for export promotion 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC business associations clients (trainees) experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 1-3; CL 1-2, 1-3; PM 1-2; EX 2-1) 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC recognizes that the lack of knowledge of export marketing is one of the main hindrances to promote export. As the results of interview survey illustrate, business indeed need trade training and qualified experts for export promotion. Through training for how to conduct a market research, FTTC increases companies' knowledge of exports for their export growth. 	
1-4. Comparative advantage of Japan's assistance	<ul style="list-style-type: none"> Counterparts' view on Japan's expertise in foreign trade training 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CPI-4; BA 1-2) 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT appreciates that Japan has merits in the availability of good experts/ C/P training in Japan, consistent training courses and high quality equipment. FTTC recognizes that Japan is known for its competence in product development and export marketing. FTTC recognizes that Japan has experience in developing similar export training centers in developing countries. FTTC also recognizes that Japan has expertise in information system, audio-visual aids for training, computer system and network. Japan offers technical assistance which dispatches experts to help 	

<p>capacity-building of C./Ps. + Japanese experience was utilized to develop the course of 'Export Risk Management'</p>				
<p>2. Relevance of Project Purpose</p>				
<p>2-1. Relevance to the government/ business needs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Training courses • Desirable trainers • Group ratio of trainees (government officials and various business groups) • Degree of diversification/customization of courses for trainees 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FITC • business associations • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 18) • Interview • Questionnaire (CP 1-2, 1-3; CL 1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8; PM 1-2; BA 1-1; EX 2-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + FITC's training courses are all trade-related. And FITC tries to make them as practical as possible. + FITC has received a lot of trainees from companies as well as the government. + FITC started conducting tailored training courses outside of FITC premises as well. 193 trainees participated by March 2004. + According to interview survey to companies, trainees are satisfied with the contents of FITC's trade training. + Executive Director and Training Director define in each training course with participants their expectation and training requirements to be fulfilled during the course.
<p>3. Factors of Irrelevance</p>				
<p>3-1. Reasons for irrelevance</p>	<p>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FITC • business associations • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire (CP 1-5; CL 2-9; BA 1-3; EX 2-2) 	

Evaluation Questions: Effectiveness

Evaluation Items		Necessary Information and Data		Sources	Means of Verification	Remarks
1. Achievements of Project Purpose						
1-1. Status of preparation for full-scale operation	<ul style="list-style-type: none"> Operational plan Staff allocation Budget allocation Volume and contents of training courses 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 2, 3, 6, 8, 23 and 24) Interview Questionnaire (CP 2-1, EX 3-1, 3-2) 	<ul style="list-style-type: none"> Preparation for full-scale operation has been implemented earlier than scheduled (only needs survey will be completed in the end of March 2004). The Project facilitated to install equipment, allocate C/PS and budget, develop training programs and transfer knowledge necessary for current stage. Having completed brochure, promotion activities were reinforced in December 2003. 		
2. Contributing Factors for the Achievements of Project Purpose						
2-1. Contribution to preparation for full-scale operation	<ul style="list-style-type: none"> Development of training courses Capacity building of trainers and administration staff Utilization of equipment Securing of trainers Progress of teaching material development Progress and results of publicity plan 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC clients (trainees) experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 6, 10, 13, 14, 17, 20 and 21, and FTTC Brochure) Interview Questionnaire (CP 2-1, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8, 2-9; CL 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6; PM 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7; EX 3-1, 3-2, 3-4) 	<ul style="list-style-type: none"> The Project contributes to realizing necessary tasks to FTTC and consolidating the base (roadmap, course profiles, training modules, curriculum, syllabus, format of trainer selection procedure, brochure, teaching materials and training implementation plan). 19 training courses have been developed. In addition, to enhance the credibility, FTTC provide academic degree programs with other educational institutes: (1) MBA course in international marketing in cooperation with Arab Academy (already implemented); (2) diploma course in management with Cambridge University (start in the end of March); and (3) diploma course in Qualified Export Essentials with Cairo University (started the consultation for program. Diploma course may be prerequisite for MBA course). FTTC's training courses consist of five categories: Main Export Courses (6 courses including Qualified Export Specialist and Export Essentials); Export Supported Services Courses (3 courses); Export Skills Courses (7 courses); Professional Academic Courses (3 courses); and Tailored Training Courses. FTTC started conducting tailored training courses outside of FTTC premises as well. Training as a regional center is already conducted for participants from Sudan, Jordan, Oman and Yemen. In making training course plans, FTTC decides necessary courses based on training needs assessment and consultation with JICA experts. Most trainees have been satisfied with the duration of 		

<p>training, number of trainers and quality of teaching materials according to questionnaire/ interview survey.</p> <ul style="list-style-type: none"> + C/Ps use the successful practices from C/P training in Japan to database management, library management, selection of trainers, development of course profile and job-flow of training preparation. + Provided equipment are fully utilized for training course operation. + FTTC has opened its library for trainees. + FTTC does not have permanent trainers. Current trainers consist of university faculties, practitioners and foreign trainers. But FTTC currently has an active list for trainer candidates based on interview and assessment of trial lecture. In selecting trainers, FTTC proceeds as follows (1) to use/ activate a selection panel for recruiting, to (2) try trainers, and (3) to organize training of trainers program (TOT). + Teaching materials are developed as follows: (1) firstly objectives of training courses are decided, (2) secondly, based on the objectives, FTTC develops the contents of training courses; and (3) finally, with defined contents and terms of references, FTTC requests trainers to develop teaching materials. According to specific terms of references, FTTC has a plan to develop more teaching materials. In addition, Executive Director and Training Director make requests on improving teaching materials after their observation of training courses. FTTC with assistance of Japanese long-term experts proceeded to develop teaching materials needed for Qualified Export Experts (Web Marketing Course and Export Risk Management Course). + FTTC formulated promotion plan: it utilized brochures, advertisement on newspaper (every two months), awareness events, needs survey, and mailing/ faxing/ tele-marketing. FTTC in fact implemented the plan except awareness events. In addition, face-to-face promotion is being planned now. Trainees knew FTTC's training courses by newspaper at first and telephone and e-mail from FTTC later. 				
--	--	--	--	--

STH

<p>3. Inhibiting Factors against the Achievements of Project Purpose</p>			
<p>3-1. Disincentives for the effective project implementation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operation unit • Financial sources • C/Ps and trainees • Government commitment in export promotion and FTTC • C/P's job turnover rate and turnover reasons • Gaps between needs and provided courses 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • clients (trainees) • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 2, 3, 6, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20, and 21, and FTTC Brochure) • Interview • Questionnaire (CP 2-2, 3-1; CL 2-7; EX 3-1, 3-4)
			<p>+ No serious gaps between needs and provided courses are seen.</p>

STH

Evaluation Questions: Efficiency

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks
1. Efficiency of Outputs				
1-1. Capacity-building of Trainees	<ul style="list-style-type: none"> • Number • Sectors • Training contents • Timing of training 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 18) • Interview • Questionnaire (EX 4-4, 4-5) 	<ul style="list-style-type: none"> + FTTC has arranged 19 training courses and contributed to training more than thousand personnel both from the government and business. + Trainees are satisfied with current training courses and apply lessons of FTTC's training to practical business practice. + FTTC elaborates teaching format by combining factory visit, role play, etc. The emphasis on the case studies and the practical side of the courses facilitates the understanding of training courses. + Generally trainees are satisfied with trainers as well. + FTTC provides library services for trainees and trainers to facilitate statistical reviews and text book references. + FTTC provides trade-map service for trainees (database to look for competitiveness). - A staff member of FTTC suggests that practical application, case studies, open discussion and simulation method are necessary to facilitate better understanding of trainees. - Sometimes trainers lack communication skills and utilization of powerpoints and audio visual aids.
1-2. Capacity-building of C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> • Number of C/Ps trained • Training contents • Introduced system • Duration of training • Timing of training 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 14) • Interview 	<ul style="list-style-type: none"> + Four staff members of FTTC were dispatched C/P training in Japan for 10-20 days. + Two staff members of FTTC were sent to Indonesia to exchange opinions with Indonesia Export Training Center. + Two staff members of FTTC were sent to CBI to attend trainers' training seminar. + C/Ps use the successful practices from C/P training in Japan to their work.
2. Appropriateness of quality, quantity and timing of inputs				
2-1. Experts	<ul style="list-style-type: none"> • Number • Expertise • Duration of dispatch • Timing of dispatch 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire (CP 3-1, 3-2; EX 4-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + Two long-term experts have been dispatched since August 2002. They have helped FTTC staff members (1) prepare annual operation plan, (2) conduct follow-up survey (2003) and needs survey (2004), (3) design training courses, (4) manage training courses, (5) analyze training courses, (6) develop brochure of FTTC, (7) develop teaching materials, (8) procure and deliver equipment/

				<ul style="list-style-type: none"> books, (9) dispatch C/Ps to C/P training in Japan, and (10) receive short-term experts for training courses conducted at FTTC. + Six short-term experts were dispatched to transfer technology in the areas of (1) web-marketing, (2) risk management, (3) trade fairs, (4) web-marketing (follow-up), (5) risk management (follow-up), and (6) training center management. + Provided equipment has been installed as scheduled and is appropriately utilized for training courses as well as for administration purposes. - The quality and quantity of audio system was not very efficient. The conference system had only 10 attached microphones. Simple wireless and hand free microphone are needed. + 18 staff members including 10 C/Ps were allocated. The number and qualifications of C/Ps are enough for running training activities. C/Ps are internationally trained and fluent-English speaking Executive Director and Director of Training, facilitating smooth communications. - FTTC needs to add one-two personnel in charge of promotion of training activities. + Building and facilities necessary for training implementation have been prepared. + FTTC has a plan to move to other sites at the same location since further increase in training courses and the number of trainees may not be accommodated in the existing site. + Finance of FTTC started with 500,000 pounds from the MOFT and National Commercial Bank. It has gained 1,500,000 pounds from tuition fees from 2002 to 2004. + FTTC expects that further increase in the number of training courses will make its revenue more stable. + Balance sheet in 2003 has positive remarks and local costs borne by the Egyptian side has been properly appropriated in a timely manner. + FTTC appreciates C/P training in Japan as being well organized. + C/Ps use successful practices from C/P training in Japan to their work.
2-2. Machinery and equipment	<ul style="list-style-type: none"> Categories Amount Timing of installation 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 10) Interview Questionnaire (CP 3-3, 3-4; EX 4-2, 4-7) 	
2-3. C/P allocation	<ul style="list-style-type: none"> Number Ability 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 6) Interview Questionnaire (CP 3-5) 	
2-4. Building and facilities	<ul style="list-style-type: none"> Quality Scale Convenience Current condition 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (EX 4-3, 4-8) 	
2-5. FTTC's financial status	<ul style="list-style-type: none"> FTTC's annual income (recipient, donor, or other sources) FTTC's annual expenditure 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 9) Interview Questionnaire (CP 3-6) 	
2-6. Local costs	<ul style="list-style-type: none"> Amount Contents of local cost burden Timing 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 7, 8 and 9) Interview Questionnaire (EX 4-6) 	
2-7. Training in Japan	<ul style="list-style-type: none"> Number of dispatch Contents of training Duration of dispatch Timing of dispatch 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 13) Interview Questionnaire (CP 3-7) 	

						+ FTTC staff member trained in Japan enhanced information flow among FTTC departments by using network solution.
3. Contribution to the Efficiency of Project Support System						
3-1. Roles of the Joint Coordination Committee (JCC)	<ul style="list-style-type: none"> Activities Member of Committee Discussion topics and advices Frequency of meeting Relation with JICA/FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 3-8; EX 4-9) 	<ul style="list-style-type: none"> JCC gathered when needed. FTTC more actively relied on a Board of Directors which meets regularly. 		
3-2. Roles of Project Consultation Team	<ul style="list-style-type: none"> Feedback of recommendations and Minutes by Project Consultation Team 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview 	<ul style="list-style-type: none"> Project Consultation Team was dispatched in June 2003 to monitor FTTC's full-scale activities. 		
4. Efficiency of Cooperation with the Other Organizations						
4-1. Cooperation with the other organizations	<ul style="list-style-type: none"> Involvement in JICA/FTTC Trade training projects by other organization Profile of organization cooperating with JICA/FTTC Cooperation activities 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC Experts business associations JETRO Arab Academy 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 3-9; BA 3-1, 3-2, 3-3; EX 4-10; DO 1-4) 	<ul style="list-style-type: none"> By cooperating with other training institutes such as Arab Academy, CBI and IIFT, FTTC acquires its reputation and know-how of these institutes for course development, trainer selection and evaluation. FTTC plans to develop cooperation with institutions such as the Industrial Modernization Program (IMP) and the Social Fund for Development. 		
5. Negative Factors against Efficiency						
5-1. Inhibiting factors against efficient project implementation	—	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, 3-7, 3-8) 	<ul style="list-style-type: none"> Board Committee of FTTC has no member from the Ministry of Industry despite their importance in export product development as MOFT admits. Substantially no coordination with the Ministry of Industry. 		

Evaluation Questions: Impacts

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks
1. Impacts				
1-1. Commencement of full-scale operation	<ul style="list-style-type: none"> Staff allocation Budget allocation Approved operation plan Number of the trained Sectoral Diffusion New skills acquired by trainees 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC experts MOFT FTTC business associations trainees trainees' superiors and personnel managers experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 2, 3, 4, 6 and 8) Interview Review of materials (Annex 15 and 18) Interview Questionnaire (CL 3; BA 3-1; EX 5-1) 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC has started its activities though it needs several improvements for the further sustainability. From February 2002 to March 2004, FTTC has received 1,383 trainees: 401 from government, 861 from private sector, 36 from public sector, 68 newly graduates and 17 from business associations (Annex 12). Trainees from private companies cover most sectors. 42% from services, 11% from engineering and electrical industries, 8% from building and construction materials, 7% from chemical industries, 6% from food production, and others. It is premature to expect immediate contribution of the training courses to trainees' business practice. But all ex-trainees interviewed answer that they got useful knowledge and skills through FTTC training. Current training courses lack practical aspects in some cases. If the contents of training courses are more practical, FTTC would further contribute to the increase of trade-related personnel in quality as well as in numbers.
1-3. Importance of the FTTC in export promotion	<ul style="list-style-type: none"> Legal basis for FTTC's role in export promotion 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC business associations experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 25, 26 and 27) Interview Questionnaire (CP 4-3; BA 3-2; EX 5-5) 	<ul style="list-style-type: none"> According to FTTC, FTTC plays an important role in export promotion because: <ul style="list-style-type: none"> 1) FTTC trains personnel from the public sector, private sector and newly university graduates. 2) Besides training, FTTC develops awareness for export and cultivate export culture. FTTC provides information on (1) export constraints and potentials, (2) the external trading environment, and (3) export opportunities.
1-4. Other impacts	—	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC business associations trainees experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 4-4; CL 3-3; BA 3-3; EX 5-6) 	<ul style="list-style-type: none"> (Impact on export promotion) FTTC provided its training for more than 1,300 trainees. Multiple factors contribute to the increase in exports (government policy reform; company efforts to upgrade production and marketing; training as a main aspect for both government officials and exporters. All should be integrated to achieve export promotion in Egypt). (Impact on productivity improvement)

STH

<p>+ Since more companies acknowledged the importance of high quality production for export, FTTC's training would contribute to improving product development of Egyptian industries.</p> <p>(Impact on skills)</p> <ul style="list-style-type: none"> + FTTC developed personal skills, and started research activities to be followed by consultation. + A superior who send his staff member to training courses recognizes that his staff improved their skills in economic analysis and trade negotiation after training. + Most trainees applied what they have learned from training courses to report writing, website creation, careful practice in business transactions, checklist utilization, and others. 			
<p>(Impact on further training at FTTC)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Three of four ex-trainees from companies are positive to participate in FTTC's training again or send their staff. 			
<p>(Inhibiting factors)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experts point out that weak export orientation of Egyptian companies, complex export procedures, limited personnel with sufficient export-related knowledge, insufficient access to bank services for export assistance were inhibiting factors. 			

Evaluation Questions: Sustainability

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks
1. Organizational Aspects				
1-1. Roles of FTTC in future	<ul style="list-style-type: none"> • Policies for FTTC • Future concept of FTTC as regional/ international training center and its plan/ timetable/ fund 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • business associations • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 25, 26 and 27) • Interview • Questionnaire (CP 5-3) 	<ul style="list-style-type: none"> + Since many government officials further emphasize the importance of export promotion, the roles of FTTC are significant to the government as well. + FTTC and MOFT have a plan to develop FTTC as regional training center. This plan has already been undertaken by training for Arab countries. + Iraq, Sudan, Jordan and Syria have shown their interests in FTTC-like institutes or their dispatch of staff members to FTTC. + In future, FTTC is planning to offer research and consultation services.
1-2. Operation and management system	<ul style="list-style-type: none"> • Organization profile • Organizational chart of FTTC • Training planning systems • Securing of C/Ps and trainers • Trainee promotion plan 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 4, 5, 6, 15, 22, 23 and 24) • Interview • Questionnaire (CP 5-1, 5-2; EX 6-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + Operation and management system has been established as planned. + FTTC has four departments under Executive Director underneath Board of Directors: (1) Finance and Administration Department; (2) IT Department; (3) Training and Operations Department; and (4) Promotion Department. + FTTC establishes a Selection Panel for securing trainers. It consists of four member: Executive Director (Chairman of the Panel); Director of Training Department; and two long-term experts. + FTTC has a plan for further development of training (for increase of training and trainees): <ol style="list-style-type: none"> 1) increase of the number of training courses; 2) capacity improvement of training facilities; and 3) new training method (remote learning, e-learning, regional training, sectorial training courses by sectors or markets, IT enhancement training, and sales promotion). + FTTC has a plan for further development of training courses (for quality enhancement): <ol style="list-style-type: none"> 1) new training courses with international education institutes; 2) test and certificate; 3) third country trainers; 4) needs survey; and 5) library and data collection service. + FTTC has a plan for further development of training (for provision of new services):

STH

				<p>1) alumni management; 2) simulation center; and 3) consultation.</p> <p>+ FTTC has made promotional activities (direct mail, fax, e-mail, newspaper, brochure and awareness events). FTTC plans to publish monthly newsletter for further promotion of FTTC.</p> <p>+ FTTC has an active list for promotion targets (business associations, industrial associations and companies).</p> <p>- Annual training schedule is not fully designed. - Current difficulty is publicity of training courses (eg. List for promotion targets is difficult to be updated). - For the stability of current system, FTTC is going to have improved monitoring system.</p> <p>+ FTTC staff members with Japanese experts did set effective operational strategy.</p> <p>- Operation plan was frequently changed.</p>
1-3. Operational strategy and project plan	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions of current P/O • Future operational plan of FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 2) • Interview • Questionnaire (EX 6-2) 	
2. Financial Aspects				
2-1. Budget allocation by the Egyptian Government	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC's financial conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials (Annex 8, 9, 25, 26 and 27) • Interview 	<p>+ As defined in Decree (Annex 21), FTTC is financially and administratively independent.</p> <p>+ No government budget has been allocated to FTTC except for 500,000 pounds subsidized at the establishment.</p> <p>+ Financial conditions are satisfactory.</p> <p>+ Finance of FTTC is based on 500,000 pounds from the MOFT and 1,500,000 pounds from tuition fees gained from 2002 to 2004.</p> <p>+ FTTC plans to generate the income by providing more training courses and academic degree (MBA, joint program with Arab Academy). And FTTC has already implemented some of those courses.</p> <p>+ The European Union (EU) has endorsed IMP for Egypt; it will have a good to cooperate with this program.</p> <p>+ FTTC calculates training costs and implements financially feasible training courses.</p> <p>+ MOFT decided that FTTC is the only institute to be in charge of all training events for officials.</p> <p>- Effective promotion of FTTC is necessary for financial sustainability.</p>
2-2. FTTC's income generation	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC's financial conditions • Availability of government subsidy • Possibility of privatization of FTTC • Availability of alternative fund sources • Future plan for income generation 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview • Questionnaire (CP 5-4, 5-5; EX 6-4) 	
3. Technical Aspects				

3-1. Progress of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> Quality and quantity of teaching material development by FTTC Capacity of planning, implementing and evaluating training courses Availability of sufficient trainers Availability/needs of assistance Availability/needs of assistance 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 5-6; EX 6-3, 6-5) 	<ul style="list-style-type: none"> Experts indicate that training system based on course profiles and curriculum was established. Technology was basically transferred. Current FTTC staff members have technical capacity to plan and implement training courses.
3-2. Human resources at FTTC	<ul style="list-style-type: none"> Availability/needs of assistance 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 5-7; EX 6-6) 	<ul style="list-style-type: none"> The capacity of human resources will be expanded according to the future needs of FTTC.
3-3. Maintenance and renewal of the machinery and equipment	<ul style="list-style-type: none"> FTTC's maintenance plans FTTC's capacity for maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 11 and 12) Interview Questionnaire (CP 5-8; EX 6-7) 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC has followed maintenance program. Manager, in charge of maintenance record, keeps maintenance history.
4. Further Needs for Assistance				
4-1. Operation and management system	<ul style="list-style-type: none"> Further needs for assistance Items of assistance Way of assistance 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 5-9; EX 6-8) 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC expects to: <ol style="list-style-type: none"> conduct needs survey every two years of the Project.
4-2. Technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> Further needs for assistance Items of assistance Way of assistance 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire (CP 5-9; EX 6-8) 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC expects to: <ol style="list-style-type: none"> develop the course profile of e-commerce course (eg. syllabus development, software provision and technical transfer by short-term experts); develop teaching materials for main courses (particularly Qualified Export Specialists course); recruit third country trainers from foreign training institutes such as IIFT (Indian Institute of Foreign Trade) and ITC (International Trade Center); provide and support a unique promotional campaign includes new brochures and awareness events; promote third country trainees particularly from Arab countries; introduce e-learning course in cooperation with short-term experts; and improve library services (provision of books and software of ITC trade-map, and company directories).
4-3. Maintenance and renewal of the machinery and equipment	<ul style="list-style-type: none"> Further needs for assistance Items of assistance Way of assistance 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials (Annex 11) Interview Questionnaire (CP 5-9; EX 6-8) 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC expects to: <ol style="list-style-type: none"> reinforce equipment such as computers and audio-visual devices.

評価グリッド：エジプトアラブ共和国貿易研修センタープロジェクト

Evaluation Questions: 目標達成度及び実施プロセス

評価項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法 *参照番号は Annex 番号 もしくは品質管理の質問番号	調査結果
1. 上位目標の達成度				
2. プロジェクト目標の達成度				
2-1. 本格稼働への準備状況	<ul style="list-style-type: none"> 運営計画 職員配置 予算割当 研修コースの数・内容 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 2, 3, 4, 6, 8, 23, 24) 面談調査 質問票調査 (CP 2-1; EX 3-1, 3-2) 	<ul style="list-style-type: none"> + 本格稼働に関する準備は全て行われている。その結果、機材は導入され、必要な C/P 及び予算は割り当てられ、研修コースが開発されていた。
2-2. 研修を受けた人材の増加	<ul style="list-style-type: none"> 研修生数 セクター毎の配分 研修生が得た知識 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 財界団体 研修生 研修生上司及び所属人事担当者 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 15, 18) 面談調査 質問票調査 (CL 3; BA 3-1; EX 5-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + 開所以来 FTTC は 1,300 人以上の研修生を政府及び様々なセクターの企業から受け入れている。研修生はいずれも研修コースで得られた知識・スキルを貿易実務に応用することに肯定的であった。 - しかし、研修生によっては、「FTTC の研修は実用面を一層強化すべき」と感じていた。
*) この評価項目は当初のロジカルフレームワークには含まれていなかったが、既に研修コースが実施されていることが Project Consultation Team により確認されたため、新規評価項目として追加した。				
3. プロジェクト成果の達成度				
3-1. 運営体の設立状況	<ul style="list-style-type: none"> (1) C/P の配置 (2) 予算割当 	<ul style="list-style-type: none"> (3) FTTC (4) 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> (5) 文献調査 (Annex 6, 23, 24) (6) 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> 0. プロジェクトによって、現段階で必要な 10 人の C/P を含む 18 人の職員が割り当てられた。 + FTTC は 4 部で構成され、それぞれ所長のもと、財務・管理部、IT 部、研修事業部、プロモーション部となっている。
3-2. 資機材の提供・導入・運用・維持管理	<ul style="list-style-type: none"> 導入資機材のリスト 導入資機材の現状 維持管理記録 資機材マニユアルの開発状況 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 10, 23, 24) 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + いずれの資機材とも JICA・FTTC が適時提供した。FTTC は導入以降、維持管理記録を行ってきた。
3-3. 研修コースに関する詳細情報の収集・分析	<ul style="list-style-type: none"> 研修者数実績 研修者所属企業の規模・売上 情報ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + 全研修コース後、FTTC は 7 項目に関する質問票を配布・回収している。 + 記入済みの質問票は FTTC 職員が分析・コメント・提言を加え、所長に提出される。 + また、所長自らがトレーニングコースの評価のために研修を見学している。

<p>3-4. 研修コースの計画・実施・評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> カリキュラム 教材リスト 研修生による評価 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 17, 21, 及びFTTCプロセス) 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + FTTCは5カテゴリーの19科目を開発し、うち15科目を実施している。 + コースは研修後に行われる研修生向け質問票、FTTC職員による質問票分析、所長の見学により評価なされる。 + 教材のほぼ半数が既に開発されている。 - 短期専門家の意見によると、研修コースをより顧客志向とすべきとされた。
<p>3-5. FTTC の運営計画に対する実施協議調査団 報告書のフィードバック</p>	<ul style="list-style-type: none"> 運営計画 予算計画 人材配置計画 講師リスト 教材リスト 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + FTTCは基本的に合意事項を実施していた。 + FTTCは現在新卒者を4名採用するため採用活動を行っており、うち2名を研修事業担当に、残り2名をプロモーション担当とする方針である。これら職員は当初調査員として訓練を受け、将来的には講師として育成する方針である。 + ニーズ調査を既に行っている (2004年3月に第一次ドラフト受領) + 専門家はC/Pの運営能力強化に役立っている。
<p>4. 投入結果</p>				
<p>4-1. 日本側の投入</p>	<ul style="list-style-type: none"> 長期専門家の派遣 短期専門家の派遣 エジプト側C/Pの日本研修 資機材供与 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 7, 10, 12, 13, 14, 23, 24) 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + 長期専門家2名と短期専門家6名が派遣され、運営計画立案、コース開発・管理、教材開発、調査実施、プロセス開発といった技術的側面に関しFTTC職員を支援している。 + FTTCの職員4名が日本でのC/P研修に派遣され、うち2名はインドネシアにも類似案件の視察のため派遣されている。 + 日本側の資機材投入はいずれも、当初計画通りにJICAがおこなっている。
<p>4-2. エジプト側の投入</p>	<ul style="list-style-type: none"> FTTCの建物・設備 C/Pの配置 ローカルコストの配分 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 6, 7, 23, 24) 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + エジプト側は50万ポンドに加えて、全ての建物・設備を整備した。 + 10人のC/Pを含む18人が最適な時期に割り当てられ、職員数は必要に応じて増員する方針である。
<p>5. 実施プロセスの適切性</p>				
<p>5-1. モニタリング計画と実績</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実施プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 	
<p>5-2. 専門家とC/Pとの間のコミュニケーションの適切性</p>	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション C/Pの意識・勤労態度 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (EX 1-1, 1-2) 	<ul style="list-style-type: none"> + C/Pが代わらなかつたため、日本人専門家とC/Pとのスムーズなコミュニケーションが可能であった。 + C/Pからのコミュニケーションは当初消極的であり、C/Pは日本人専門家に相談無く物事を決定することがあったが、教材・road map・コースプロフィール等の共同開発作業を通じて、C/P側から自発的に所内会議を毎週開催するようになった。
<p>5-3. 技術移転方法の適切性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 技術移転戦略 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CP 3-2; EX 1-3, 1-4) 	<ul style="list-style-type: none"> + 専門家は日本の経験・教訓を示唆しながら、C/Pと協業するように心がけた。

Evaluation Questions: 妥当性

評価項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法 <small>1. 調査番号は Annex 番号 もしくは質問票の質問番号</small>	調査結果
1. 上位目標の妥当性				
1-1. 政府政策との妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 国家開発計画 貿易政策 FTTC 設置に係わる MOFT 法令 その他関連政策 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 25, 26, 27) 面談調査 質問票調査 (CP1-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + エジプトの大統領・政府共に輸出振興・FTTC に最高の優先順位を与えている。 + 政府は外国貿易に特化した省 (MOFT) を設置している。 + 省令第 661 号 (MOFT:2000 年) は FTTC の設置について、[FTTC は、輸出業者のパフォーマンス向上を通じて、対象市場に対処しうる輸出業者の比較優位を強化することを目的とする]と定めている。 + 省令第 74 号 (2001 年) は、FTTC を特別研修コースを提供するエジプトにおける唯一の外国貿易研修機関と規定している。 + 政府は輸出促進戦略を 2003 年に立案している。 + 政府は FTTC を貿易分野における人材開発拠点として強化している。
1-2. 政府ニーズとの妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 輸出促進に対する政府のニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CP 1-2; CL 1-2, 1-3; PM 1-2; BA 1-1; EX 2-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + MOFT は FTTC に貿易関連人材を開発するよう期待している。 + 政府は貿易研修ニーズを満たす専門機関を必要としていると、FTTC は認識している。 + 政府職員は中小企業向けコンサルティングを行っているため、貿易手続に関する実務知識を必要としている。
1-3. 企業ニーズとの妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 輸出促進に対する企業のニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 財界団体 研修生 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CP 1-3; CL 1-2, 1-3; PM 1-2; EX 2-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + 輸出マーケティング知識の弱さが輸出促進の大きな障壁の一つであると FTTC は認識している。 + 面談調査の結果、企業は実際に貿易研修及び輸出専門家が必要とされていることが判明した。 + 市場調査をどのように行うのかを研修・訓練することで、企業は輸出に関連した知識を増やすことができたと認識している。
1-4. 日本支援の比較優位	<ul style="list-style-type: none"> 貿易研修における日本の専門性についての C/P の見解 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CPI-4; BA 1-2) 	<ul style="list-style-type: none"> + MOFT によると、専門家・日本での C/P 研修、研修コース、資材が得られるという点で日本の支援を評価している。 + FTTC の認識によると、日本は製品開発と輸出マーケティングで知られている。 + FTTC は日本が類似研修センターを開発途上国で発展させてきたと認識している。 + FTTC は日本が情報システム、研修向け AV 機器、コンピュータシステム、ネットワークで専門能力があることを認識している。 + 日本には C/P の capacity-building を行うために専門家を派遣する技術協力スキームがある。 + 「輸出リソースマネジメント」コースの開発にあたっては、日本の経験が活用された。
2. プロジェクト目標の妥当性				

<p>2-1. 政府・企業ニーズとの妥当性</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 研修コース <ul style="list-style-type: none"> • 望ましい講師 • 研修生比率（政府出身者と企業出身者） • 研修コースの多様化・カスタム化の程度 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • 財界団体 • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 文献調査 (Annex 18) • 面談調査 • 質問票調査 (CP 1-2, 1-3; CL 1-2, 1-3, 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8; PM 1-2; BA 1-1; EX 2-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + FTTCの研修コースはいずれも貿易関連科目であり、FTTCは可能な限り実務的内容とするよう努力している。 + FTTCは政府だけでなく企業からも研修生を多数受け入れている。 + FTTCはFTTC外部においても tailored training courses を実施し始めている。2004年3月までに193人の研修生が同研修を受講している。 + 企業向け面談調査によると、FTTCの研修内容に満足している。 + 所長と研修事業部長は、いずれの研修科目にも研修で得られる獲得目標と受講の必須条件を定めている。
<p>3. 妥当性を欠いた要因</p>				
<p>3-1. 妥当性を欠いた理由</p>	<p>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MOFT • FTTC • 財界団体 • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 面談調査 • 質問票調査 (CP 1-5; CL 2-9; BA 1-3; EX 2-2) 	

Evaluation Questions: 有効性

評価項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法 <small>* 調査番号は Annex 番号 もしくは質問票の質問番号</small>	調査結果
<p>1. プロジェクト目標の達成度</p> <p>2-1. 本格稼働への準備状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 運営計画 職員配置 予算割当 研修コースの数・内容 		<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 2, 3, 6, 8, 23, 24) 面談調査 質問票調査 (CP 2-1; EX 3-1, 3-2) 	<ul style="list-style-type: none"> 本格稼働の準備は予定より早く進んでいる (ニーズ調査のみ 2004 年 3 月に終了見込み)。 プロジェクトの実施により、現段階で必要な資機材の導入が行われ、C/P と講師が割り当てられ、研修コースが開発され、知識の移転が行われた。 プロモーションが完成し、プロモーション活動が 2003 年 12 月から強化された。
<p>2. プロジェクト目標達成への貢献要因</p> <p>2-1. 本格稼働準備への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 研修コースの開発 講師・事務職員の capacity building 資機材の利用 講師の確保 教材開発の進捗 広報計画の進捗と結果 		<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 研修生 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 6, 10, 13, 14, 17, 20, 21 及び FTTC プロシユア) 面談調査 質問票調査 (CP 2-1, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8, 2-9; CL 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6; PM 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7; EX 3-1, 3-2, 3-4) 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの実施により、必要なタスクが認識され、FTTC の基礎 (road map, コースプロファイル、研修モジュール、カリキュラム、シラバス、講師選定手続き) がフォーマット、プロシユア、教材、研修実施計画) が強化された。 19 の研修コースが開発された。更に、FTTC の対外信頼性を強化するため、FTTC は他の教育機関との協調により学位プログラムも提供している。具体的には、(1)アラブ・アカデミーとの協力による国際マーケティング経営学修士コース (既に実施開始); (2)ケンブリッジ大学との経営学修士コース (2004 年 3 月末開講予定); (3)カイロ大学との「Qualified Export Essentials」ディプロマコース (協議を既に開始。本ディプロマコースを MBA コースの受講要件とする方針)。 FTTC の研修コースは 5 分野で構成されている: Main Export Courses (「Qualified Export Specialist」と「Export Essentials」コースを含む 6 コース) で構成; Export Supported Services コース (3 コース); Export Skills コース (7 コース); Professional Academic コース (3 コース); Tailored 研修コース。 FTTC は FTIC 外部においても tailored training courses を実施し始めている。2004 年 3 月までに 193 人の研修生が同研修を受講している。 FTTC のリージョナルな研修センター構想は既に着手され、スーダン、オマーン、イエメンからの参加者に研修を行っている。 研修コースの立案にあたっては、ニーズ評価と JICA 専門家との協議に基づいて必要コースの決定を行っている。

			<p>+ 質問票調査・面談調査によると、ほとんどの研修生は研修の期間、講師の教、教材の質に満足していた。</p> <p>+ C/Pは日本でのC/P研修で習得した内容を、データベース管理、図書館管理、講師選定、コースプロファイル・ジョブフォロー開発に役立てていた。</p> <p>+ 提供資機材は研修コースの運営にフル活用されていた。</p> <p>+ FITCは研修生向け図書館を開設していた。</p> <p>+ 現段階ではFITCには常勤講師はおらず、大学教員・実務者・外国人講師で構成されている。但し、FITCは面談とテスト授業の評価に基づいた講師候補者のアクティビリティを持っていて、講師の選定においては、次の手順に従う：(1)選定委員会を立ち上げる；(2)テスト授業を実施する；(3)トレーナーズ・トレーニング (TOT) を講師候補者を実施する。</p> <p>+ 教材は次に手順に従って開発されている：(1)研修コースの目的を決定する；(2)目的に基づき、研修コースの内容を決定する；(3)決定された内容とTORに基づき、FITCは講師に教材開発を依頼する。TORに従って、FITCは今後も教材を開発する計画である。更に、所長と研修事業部長は研修コースを見学後教材開発の要請を講師にしている。FITCは日本人専門家の支援により Qualified Export Experts コースの教材開発を行った。</p> <p>+ FITCはプロモーション計画を立案し、プロモーション、新聞広告 (隔月)、「awareness events」、ニーズ調査、メール・ファックス・電話によりプロモーションを行う方針を立てている。これまで「awareness events」を除いて計画は実施されている。更に、面談によるプロモーション (face-to-face promotion) を計画している。研修生はまず新聞広告で研修コースのことを知り、二度目以降の研修コース参加に当たってはFITCからの電話・メールを通じて知ったケースが多かった。</p>
<p>3. プロジェクト目標の達成を阻害した要因</p> <p>3-1. 有効なプロジェクト実施を阻害した要因</p>	<ul style="list-style-type: none"> 運営組織 財源 C/Pと研修生 輸出促進とFITCに対する政府のコミットメント 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FITC 研修生 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 2, 3, 6, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21) 及びFITCプロモーション 面談調査 質問票調査 (CP 2-2, 3-1); <p>+ 研修ニーズと提供コースとの深刻な乖離は見られない。</p>

	<ul style="list-style-type: none">• C/Pの離職率と離職理由• 研修コースと提供コースとの乖離		CL 2-7; EX 3-1, 3-4)	
--	--	--	----------------------	--

Evaluation Questions: 効率性

評価項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法 <small>* 調査番号は Annex、番号もしくは質問票の質問番号</small>	調査結果
1. 成果の効率性				
1-1. 研修生の capacity-building	<ul style="list-style-type: none"> 研修生数 出身セクター 研修内容 研修時期 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 18) 面談調査 質問票調査 (EX 4-4, 4-5) 	<ul style="list-style-type: none"> + FTTC は 19 の研修コースを開発し、これまで政府・企業の 1,300 人以上の人材を教育してきた。 + 研修生は研修コースに満足しており、研修内容を業務に勝つようしている。 + FTTC は工場見学・ロールプレイといった方法を織り交ぜることで教育方法を工夫している。事例研究と実務を重視することで、研修生の理解を図っている。 + 研修生はほぼ講師にも満足している。 + FTTC は研修生・講師に図書館サービスを提供し、統計・教科書の閲覧・貸出に応じている。 + FTTC は研修生に「trade-map サービス」(顧客に関するデータベース) を提供している。 <p>- FTTC 職員によると、研修生の一層の理解をはかるためには、実務の応用、事例研究、オープンデイスカッション、シミュレーションといった方法を取り入れることが欠かせない。</p> <p>- 講師によってはコミュニケーションスキルを欠いており、プレゼンテーションソフト・AV 機器の扱いに不慣れな講師も見られた。</p>
1-2. C/P の capacity-building	<ul style="list-style-type: none"> 研修を受けた C/P 数 研修コース 研修後に導入されたシステム 研修期間 研修時期 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 14) 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + FTTC 職員 4 人が 10-20 日の C/P 日本研修に派遣された。 + FTTC 職員 2 人がインドネシアに派遣され、インドネシア貿易研修センターと意見交換を行った。 + FTTC 職員の職員 2 名が CBI に派遣され、TOT セミナーに参加した。 + C/P は C/P 日本研修での習得事項を業務に活用している。
2. 投入の質・量・時期の適切性				
2-1. 専門家	<ul style="list-style-type: none"> 派遣者数 専門家の専門領域 派遣期間 派遣時期 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CP 3-1, 3-2; EX 4-1) 	<ul style="list-style-type: none"> + 長期専門家 2 人が 2002 年 8 月から派遣されている。長期専門家の業務内容は：(1)年間運営計画の立案；(2)フォローアップ調査 (2003 年) とニーズサーベイ (2004 年) の実施；(3)研修コースの計画；(4)研修コースの運営管理；(5)研修コースの分析；(6)FTTC プロジェクトの開発作成；(7)教材の開発；(8)資機材・書籍の調達・配送手配；(9)C/P 日本研修への職員派遣；(10)短期専門家の受入、となっている。 + 短期専門家は 6 人派遣され、次の分野での技術移転を行っている。

3-2. Project Consultation Team の役割	<ul style="list-style-type: none"> Project Consultation Team による提言のフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> Project Consultation Team は 2003 年 6 月に派遣され、FTTC の本格稼働をモニターしている。
4. その他機関との協働の効率性				
4-1. その他機関との協調	<ul style="list-style-type: none"> JICA 及び FTTC との関わり その他機関による貿易研修プロジェクト JICA 及び FTTC との協力機関の概要 協力活動内容 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 財界団体 JETRO Arab Academy 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CP 3-9; BA 3-1, 3-2, 3-3; EX 4-10; DO 1-4) 	<ul style="list-style-type: none"> アラブ・アカデミー、CBI、IIFT 等の各研修機関と協調すること、FTTC は自身の名声を高め、研修コース開発・講師選定・評価における各研修機関のノウハウを獲得できる。 FTTC は「Industrial Modernization Program (IMP)」や「Social Fund for Development」といった機関と今後協調してゆくことを計画している。
5. 効率性の阻害要因				
5-1. 効率的なプロジェクト実施を阻害した要因	-	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CP 3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, 3-7, 3-8) 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT は輸出製品開発には産業省が重要であることを認識しているにもかかわらず、FTTC の役員会には産業省からの代表が欠如している。その結果、実質的に産業省との調整は行われていないと言える。

Evaluation Questions: インパクト

評価項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法 * 調査番号は Annex 番号 もしくは質問票の質問番号	調査結果
1. インパクト				
1-1. 本格稼働の開始	<ul style="list-style-type: none"> 職員配置 予算割当 承認された運営計画 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 2, 3, 4, 6, 8) 面談調査 	<p>+ FTTC は既に活動を開始しているが、一層の自律発展性確保のためにはいくつか改善を要する項目もある。</p>
2-2. 研修を受けた人材の増加 *) この評価項目は当初のロジカルフレームワークには含まれていなかったが、既に研修コースが実施されていることが Project Consultation Team により確認されたため、新規評価項目として追加した。	<ul style="list-style-type: none"> 研修生数 セクター毎の配分 研修生が得た知識 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 財界団体 研修生 研修生上司及び所属人事担当者 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 15, 18) 面談調査 質問票調査 (CL 3; BA 3-1; EX 5-1) 	<p>+ 2002年2月から2004年3月までの間、FTTCは1,383人の研修生を受け入れており、うち401人を政府から、861人を民間企業から、36人を公営企業等から、68人の新卒者から、17人を財界団体から受け入れている。</p> <p>+ 民間企業からの研修生は大半のセクターをカバーしており、42%がサービス業から、11%がエンジニア・電気セクターから、8%が建築資材セクターから、7%が化学産業から、6%が食品生産からという構成になっている。</p> <p>+ 研修コースが研修生の業務にどのような直接的な貢献があったかを判断するには時期尚早であるが、面談調査に就いた研修生はいずれも役に立つ知識・スキルをFTTCの研修で得たと回答している。</p> <p>- 現行の研修コースには実務的側面が欠けている場合がみられた。より実務に沿った内容となれば、貿易関連人材の質・量両面からの強化に貢献できると考えられる。</p>
1-3. 輸出促進における FTTC の重要性	<ul style="list-style-type: none"> 輸出促進における FTTC の役割に関する法的根拠 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 財界団体 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 25, 26, 27) 面談調査 質問票調査 (CP 4-3; BA 3-2; EX 5-5) 	<p>+ FTTC によると、FTTC は次の理由で貿易振興上重要な役割を果たしている：</p> <p>1) FTTC は公的セクター、民間セクター、新卒者からの人材訓練を行っている。</p> <p>2) 研修以外にも、FTTC は「輸出文化」の喚起を行っている。</p> <p>+ FTTC は、(1) 輸出の障害と潜在力、(2) 貿易環境、(3) 輸出機会、についての情報提供も行っている。</p> <p>(輸出促進へのインパクト)</p>
1-4. その他のインパクト	-	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 財界団体 研修生 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 面談調査 質問票調査 (CP 4-4; CL 3-3; BA 3-3; EX 5-6) 	<p>+ FTTC は1,300人以上の研修生に研修を提供してきた。</p> <p>+ 輸出増加に貢献する要因は多数ある（政府政策、生産・マーケティングの改善に向けた企業努力）。これらの要因が統合されればよい。</p> <p>(生産性向上へのインパクト)</p> <p>+ 輸出向け高品質生産の重要性を多くの企業が認識するようになっており、FTTCの研修はエジプト産品の製品開発改善に貢献したと考えられる。</p>

<p>(スキルへのインパクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> + FITCは個々人のスキル開発を行い、調査活動を開始している。今後はコンサルティング活動も行う計画である。 + 部下を研修コースに派遣した上司は、研修参加後に部下が経済分析・貿易交渉でのスキルが向上したと考えている。 + ほとんどの研修生が報告書作成、ホームページ作成、慎重なビジネス取引、チェックリストの活用等に研修内容を応用していた。 			
<p>(FITC 研修への再参加)</p> <ul style="list-style-type: none"> + 4人中3人がFITCの研修に再度参加すること、もしくは別の職員を派遣することに肯定的であった。 			
<p>(阻害要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 専門家によると、エジプト企業には輸出志向が弱く、輸出手続きが煩雑であり、輸出関連知識を備えた人材に限られており、輸出支援目的の銀行サービスに満足なアクセスができない問題があり、これらが輸出促進の阻害要因となっている。 			

Evaluation Questions: 自律発展性

評価項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法 <small>* 参照番号は Annex 番号 もしくは質問票の質問番号</small>	調査結果
1. 組織面				
1-1. FTTC の将来の役割	<ul style="list-style-type: none"> FTTC に関する政策 FTTC を地域的・国際的研修センターとする将来的構想及びその計画・スケジュール・財源 	<ul style="list-style-type: none"> MOFT FTTC 財界団体 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 25, 26, 27) 面談調査 質問票調査 (CP 5-3) 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出振興の重要性に関する政府職員の度重なる発言を考慮すると、FTTC の役割は政府にとって重要であると考えられる。 FTTC と MOFT は FTTC をリージョナルな研修センターとする計画を持っている。この計画は既に実施段階にあり、アラブ諸国への研修がこれまでに行われている。 イラク、スーダン、ヨルダン、シリアは FTTC のような研修機関を自国に設置することに興味を示し、もしくは職員を FTTC に派遣することに興味を示している。 今後、FTTC は調査・コンサルティングサービスを提供する計画を進めている。
1-2. 運営管理体制	<ul style="list-style-type: none"> 組織概要 FTTC の組織図 研修計画体制 C/P 及び講師の確保 研修生確保のプロモーション計画 	<ul style="list-style-type: none"> FTTC 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査 (Annex 4, 5, 6, 15, 22, 23, 24) 面談調査 質問票調査 (CP 5-1, 5-2; EX 6-1) 	<ul style="list-style-type: none"> 運営管理体制は計画通りに確立された。 FTTC は役員会直下の所長のもとに、4 つの部を構成している：(1)財務・管理部；(2)IT 部；(3)研修事業部；(4)プロモーション部。 FTTC は講師確保にあたって選定委員会を設置している。その委員は所長 (選定委員会委員長)、研修事業部長、長期専門家 (2 名) の合計 4 人である。 FTTC は研修数増加のための計画を有している： <ol style="list-style-type: none"> 研修コース数の増加； 研修設備の強化； 新たな研修手法の開発 (遠隔地教育、e-learning、リージョナル研修、セクター別・市場別研修、IT 強化研修、販売促進)。 FTTC は研修の質改善のための計画を有している： <ol style="list-style-type: none"> 国際教育機関と新規研修コースを導入すること； 試験の実施と修了証発行； 第三国からの講師を確保； ニーズ調査； 図書館・データ収集サービスの強化。 FTTC は新規サービスの提供のための計画を有している： <ol style="list-style-type: none"> 同窓会の運営； シミュレーションセンターの開設・運営； コンサルティングサービスの提供。 FTTC はダイレクトメール、ファックス、メール、新聞、ブローchure、「awareness events」によりプロモーション活動を展開してきた (「awareness events」を除く)。 FTTC は財界団体・業界団体・企業のプロモーション対象

				<p>機関に関するリストを持っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 年間研修計画は十分には立案されていない。 - 現在困難なのは、研修コースの広報である（プロモーション対象リストはアツプデートが困難）。 - 現行のシステムをより安定させるために、FTTCはモニタリングシステムを改善する予定である。 + FTTCは日本人専門家と共に運営戦略を策定していた。 - 運営計画は頻繁に変更された。
1-3. 運営戦略とプロジェクト計画	<ul style="list-style-type: none"> • P/Oの現状 • FTTCの今後の運営計画 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 文献調査 (Annex 2) • 面談調査 • 質問票調査 (EX 6-2) 	
2. 財務面				
2-1. エジプト政府の予算配分	<ul style="list-style-type: none"> • FTTCの財務状況 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 文献調査 (Annex 8, 9, 25, 26, 27) • 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + 省令に定義されているとおり、FTTCは財政上・行政上にも独立している。 + FTTC設立時に助成された50万ポンドを除き、FTTCには政府予算の割り当てはない。 + 財務状況は良好である。 + FTTCの財務は設立時に MOFT とナショナル商業銀行から得た50万ポンドを元手に、2002年から2004年までに得た研修受講費150万ポンドからなっている。 + FTTCは今後研修コース・学位コースを増やすことで収入を増やす方針である。この方針は一部が実際に実施されている。 + EUはIMPをエジプトに供与することを支持している。 + FTTCは研修コストの計算を行い、採算のとれる研修コースを実施するようになっている。 + MOFTは、FTTCを政府職員向けの唯一の研修機関として定義している。 - FTTCの有効なプロモーションが財務上の自律発展性に必要である。
2-2. FTTCの収入	<ul style="list-style-type: none"> • FTTCの財務状況 • 政府補助金の助成見込み • FTTCの民営化見込み • 代替資金源の確保見込み • 収入に関する将来計画 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 面談調査 • 質問票調査 (CP 5-4, 5-5; EX 6-4) 	
3. 技術面				
3-1. 技術移転の進捗	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC開発の教材の質・量 • 研修コースの計画・実施・評価に関する能力 • 十分な講師数の確保見込み • 支援の見込みとニーズ • 支援の見込みとニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 面談調査 • 質問票調査 (CP 5-6; EX 6-3, 6-5) 	<ul style="list-style-type: none"> + 専門家によると、コースプロフィール・カリキュラムに基づいた研修体制が確立され、技術も基本的に移転したと考えられる。 + 現在のFTTC職員は研修コースの計画・実施に必要な技術的能力を有している。 + 人材補充は今後のFTTCのニーズに応じて行われる。
3-2. FTTCの人材		<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 面談調査 • 質問票調査 (CP 5-7; EX 6-6) 	
3-3. 資機材の維持管理及び更新	<ul style="list-style-type: none"> • FTTCの維持管理計画 • FTTCの維持管理能力 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC • 専門家 	<ul style="list-style-type: none"> • 文献調査 (Annex 11, 12) • 面談調査 	<ul style="list-style-type: none"> + FTTCは計画に従った維持管理を行っている。 + 担当部長は維持管理を記録している。

				<ul style="list-style-type: none"> • 質問票調査 (CP 5-8; EX 6-7)
4. 今後の支援ニーズ				
4-1. 維持管理体制	<ul style="list-style-type: none"> • 今後の支援ニーズ • 支援項目 • 支援方法 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> • 面談調査 • 質問票調査 (CP 5-9; EX 6-8) 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTCは次の支援を期待する： <ol style="list-style-type: none"> 1) 2年後に定期的にニーズ調査を行うこと。
4-2. 技術移転	<ul style="list-style-type: none"> • 今後の支援ニーズ • 支援項目 • 支援方法 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> • 面談調査 • 質問票調査 (CP 5-9; EX 6-8) 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTCは次の支援を期待する： <ol style="list-style-type: none"> 1) E-commerce コースについてのコースプロファイルを作成すること (例：シラバス開発、ソフトウェア供与、短期専門家による技術移転)； 2) 主要コース (特に「Qualified Export Specialists コース」) の教材を開発すること； 3) IIFT (Indian Institute of Foreign Trade) や ITC (International Trade Center) といった外国貿易研修機関から第三国講師を確保すること； 4) 新しいプロモーション・「awareness events」といった独自のプロモーションキャンペーンを展開すること； 5) 特にアラブ諸国を対象とする第三国研修の実施を促進すること； 6) 短期専門家と協力して e-learning コースを導入すること； 7) 書籍・ソフトウェア (ITC の「Trade-map」及び企業総覧) の提供により図書館サービスの向上を図ること。
4-3. 資機材の維持管理及び更新	<ul style="list-style-type: none"> • 今後の支援ニーズ • 支援項目 • 支援方法 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTC 	<ul style="list-style-type: none"> • 文献調査 (Annex 11) • 面談調査 • 質問票調査 (CP 5-9; EX 6-8) 	<ul style="list-style-type: none"> • FTTCは次の支援を期待する： <ol style="list-style-type: none"> 1) コンピューターや AV 機器といった資機材を強化すること。