

グルジア
民間セクター人材育成プロジェクト
事前調査／実施協議報告書

平成 19 年 10 月
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経 済

J R

07-053

グルジア
民間セクター人材育成プロジェクト
事前調査／実施協議報告書

平成19年10月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

目 次

序 文
略語表
地 図
写 真

第1章 事前調査	1
1-1 調査の背景と目的	1
1-2 調査内容	2
1-3 調査期間	2
1-4 調査日程	3
1-5 調査団員構成	4
1-6 主な訪問先での協議・確認事項	4
1-7 団長所感及び調査結果(事前調査)	5
第2章 実施協議	10
2-1 実施協議の背景と目的	10
2-2 協議事項	10
2-3 協議日程	11
2-4 団員構成	12
2-5 団長所感及び協議結果(実施協議)	12
2-6 プロジェクト実施へ向けての調査団提言	16
付属資料	
1. 対処方針及び調査・協議結果	21
2. 調査対象別の特徴と課題	35
3. 主要議事録	41
4. M/M (Minutes of Meetings)、R/D (Record of Discussions)	71

序 文

1991年の旧ソビエト連邦の解体に伴い独立したグルジアは、独立直後の政治・経済の激動を経て、2004年1月に就任したサーカシビリ大統領のリーダーシップの下、一層の市場経済化を推進しています。なかでも同国の経済活動の主要な担い手である民間セクターの振興は、2004年6月に発表された「The Government Strategic Vision and Urgent Financing Priorities in 2004-2006」においても重要分野と位置づけられています。

しかしながら、民間セクター振興のための重要な柱の1つである人材育成分野においては、政府予算や専門家の不足等により政府関連機関での体系化された人材育成制度は存在せず、欧米ドナーの支援を受けている大学や民間団体などの独自の取組みに依存している状態にあります。

こうした背景を踏まえ、グルジア商工会議所（GCCCI）が行うビジネストレーニングコースの新設・再編等による民間セクター人材育成能力の強化に係る技術協力プロジェクトの要請がグルジア政府よりわが国に対し提出されました。これを受け、独立行政法人国際協力機構（JICA）は2006年8月に事前調査団を派遣しプロジェクトの妥当性に対する調査を行い、2007年3月のサーカシビリ大統領来日時に日本・グルジア技術協力協定が締結されたのち、2007年9月に再び調査団を派遣しグルジア政府とプロジェクトの実施について具体的な協議を行い合意に至りました。本報告書は事前調査結果と実施協議結果を取りまとめたものです。

最後に、本件にご協力いただいた日本及びグルジアの関係各位に対し深甚なる謝意を表すとともに、あわせて今後の支援をお願いする次第です。

2007年10月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 新井 博之

略 語 表

ABCO	Association of Business Consulting Organizations of Georgia (グルジアビジネスコンサルティング協会)
ABTC	Azerbaijan Bank Training Center(アゼルバイジャン銀行トレーニングセンター)
APU	Ritsumeikan Asia Pacific University (立命館アジア太平洋大学)
CERMA	Center for Enterprise Restructuring and Management Assistance
CIDA	Canadian International Development Agency
C/P	Counterpart (カウンターパート)
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EU	Europe Union (欧州連合)
GCCI	Georgian Chamber of Commerce and Industry (グルジア商工会議所)
IFC	International Finance Corporation
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency (独立行政法人国際協力機構)
M/M	Minutes of Meetings (協議議事録)
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NPO	Non Profit Organization
ODA	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix (プロジェクト・デザイン・マトリックス)
PO	Plan of Operation (活動計画)
R/D	Record of Discussions (討議議事録)
SME	Small-and Medium-sized Enterprise (中小企業)
SMEDA	Small and Medium Enterprise Development Agency
SMEDNC	Small and Medium Entrepreneurship Development Center of Armenia (アルメニア中小企業開発センター)
TACIS	Technical Assistance to the CIS
UNDP	United Nations Development Program
USAID	The United States Agency for International Development

地 圖



写

真



GCCIとの事前調査協議



GCCIの研修室



GCCIの研修機材



SMEDAの契約する研修会場



GCCI幹部と実施協議調査団



トビリシ市の風景

第1章 事前調査

1-1 調査の背景と目的

(1) 調査の背景

グルジアでは、1999年7月に「Law on Support of Small Enterprises」、2000年1月に大統領令「Creation of Small Enterprise Coordination Council」、2000年8月に大統領令「Small and Medium Enterprise State Support Program for 2002-2003 in Georgia」等の中小企業（SME）育成関連法令等が相次いで発布されるとともに、2003年6月に公表された「経済開発・貧困削減プログラム」においても、SME振興のための政府の諸施策の重要性が記されている。さらに、2004年6月に発表された「The Government Strategic Vision and Urgent Financing Priorities in 2004-2006」では、SME振興を重点分野として位置づけている。

一方、SME振興のための重要な柱の1つである人材育成分野においては、政府予算や専門家の不足等により、政府関連機関における体系化された人材育成制度は存在せず、もっぱら、米国、欧州連合（EU）等の国際ドナーや民間に依存しているのが実状である。さらに、現在グルジアにおいて国際ドナーの支援により開設されているビジネス・スクールはいずれも学費が高額であり、そのため受講者が限定される問題がある。

JICAは2004年2月及び9月に「民間セクター人材育成プロジェクト形成調査団」を派遣し案件形成を行った。その結果2005年4月にグルジア外務省より、グルジア商工会議所（GCCCI）のビジネストレーニングセンター強化支援の要請が提出され、2006年度中のプロジェクト開始に向けプロジェクトの事前評価を目的として本調査団を派遣することとなった。

なお、本件プロジェクトのグルジア側実施機関としてGCCCIが挙げられている理由・背景は以下のとおりである。

- ① ビジネス研修の重要性を理解し、小規模ながらも既に企業家対象の研修コースを独自に実施し、かつ研修を拡大する計画をもっている。
- ② ビジネス界と直結しているため、研修ニーズを把握して、実践的研修を提供できる可能性をもっている。また、社会的信用もある。研修対象者は将来の起業家ないしは企業の中堅管理者候補であり、SME振興の観点から有望な人材層である。
- ③ 非営利組織であり、受講料を抑えて広く一般に研修機会を提供している。政府からの信頼もあり、政策決定に一定の影響力をもっている。

(2) 調査の目的

- ① 財務省、GCCCI及び他の関係機関との意見交換を通じて本件プロジェクトに関する先方ニーズ、実施体制、カウンターパート（C/P）配置体制、専門家受入体制の確認を行う。また、併せて本プロジェクト実施の妥当性を検証する。
- ② プロジェクトの活動計画（PO）表のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を作成し、プロジェクト目標、期待される成果、投入、活動内容について協議、確認を行う。また、以上の内容をまとめたプロジェクト開始のための合意文書としての討議議事録（R/D）案を作成し、GCCCI、財務省及び調査団で署名する。

1-2 調査内容

- (1) GCCI の実施体制、予算、実施中の事業内容（計画含む）、施設・機材について確認する。
- (2) GCCI の研修の対象となる中小企業を訪問し、その問題点を確認する。
- (3) 現在の研修内容、今後の研修プログラムの開発計画を確認する。
- (4) GCCI の地方事務所の現状を確認し、今後の地方都市での研修ニーズを検討する。
- (5) 出発前に作成する PDM（案）の内容についてグルジア政府（実施機関）と協議・確認を行い、合意形成する。
- (6) 上記(5)の PDM（案）の内容に基づいた5項目評価を行う。
- (7) 上記(6)の PDM（案）に基づき必要に応じて各種プロジェクト管理諸表（PO ほか）の原案を作成する。
- (8) プロジェクトの実施体制について先方政府と確認する。
- (9) 安全対策面については、大使館も JICA 事務所もない国であるという事情を勘案し、慎重に安全確保について確認を行う。
- (10) 他ドナーや大学との連携の可能性を検証する。
- (11) 「中小企業経営者育成プロジェクト」を実施中であるアルメニアと、「中小企業経営者トレーニング」案件を実施中のアゼルバイジャンを訪問し、派遣中の専門家及び C/P 関係者などと面談し、市場経済移行国における民間セクター人材育成プロジェクトを実施するうえでの参考とする。

1-3 調査期間

2006年8月2日（水）～18日（金）

1-4 調査日程

日付		滞在国	榎下・割石	仲上
8月2日	水	日本出発	PM 移動：東京→ミュンヘン	
8月3日	木	アルメニア	AM エレバン着 PM 外務省表敬訪問 SMEDNCおよび貿易・経済開発省との打ち合わせ 昨年度本邦研修参加者との面談 トレーナーズトレーニング現場診断セッションに参加	
8月4日	金	アルメニア	AM 専門家との面談 PM 昨年度本邦研修参加者との面談 SMEDNC（現場診断のプレゼンに参加）	
8月5日	土	アルメニア→アゼルバイジャン	AM 移動：エレバン→ウィーン PM 資料整理 移動：ウィーン→バクー	
8月6日	日	アゼルバイジャン	AM バクー着 PM 専門家との打ち合わせ	
8月7日	月	アゼルバイジャン	AM ABTC（銀行トレーニングセンター）所長表敬訪問 PM 同副所長との会食 専門家との打ち合わせ	
8月8日	火	グルジア	AM 移動：バクー → トビリシ PM 外務省表敬訪問 財務省訪問	移動：成田→イスタンブール→トビリシ
8月9日	水	グルジア	AM 団内打ち合わせ PM 商工会議所：R/Dについての協議 経済開発省訪問	AM トビリシ着 PM 団内打ち合わせ 同左
8月10日	木	グルジア	AM 商工会議所：R/Dについての協議 PM 中小企業訪問 GRC（Construction and Repair Company）	AM 中小企業訪問 PM ①Racha Spring Waters ②Design Studio Mega ③Bread Factory No.4 ④GRC（Construction and Repair Company）
8月11日	金	グルジア	AM USAID（SME Support Program） PM EU-TACIS World Bank/IFC 商工会議所：R/Dについての協議 トレーニング会社視察：AEMC	同左
8月12日	土	グルジア	AM トレーニング機関（会社）視察 PM ①Georgian Insurance Association ②ELC and Com ③Georgian Business Development Center	同左
8月13日	日	グルジア	AM 移動 PM 商工会議所地方支所（在Telavi）と打ち合わせ ワイン製造企業訪問・工場見学	同左
8月14日	月	グルジア	AM JICA本部と電話協議 PM 商工会議所：R/D協議	AM Caucasus School of Business PM 国立トビリシ経済関係大学（Tbilishi State Institute of Economic Relations） 中小企業視察：Elselema（衣服・介護用品製造）
8月15日	火	グルジア	AM JICA本部と電話協議 PM 商工会議所：R/D協議	AM トビリシ国立大学（Tbilisi State University） Caucasus School of Economics PM 中小企業視察：GMP（Medical Drugs and Manufacturing） 研修機関視察：SMEDA 商工会議所：R/D協議
8月16日	水	グルジア→アゼルバイジャン	AM JICA本部、GCCJと電話協議 PM 外国人用病院“Medi Club Georgia”訪問 外務省との協議 商工会議所：M/M署名 バクーへ移動	同左+SELP（Small Enterprise Lending Programme）訪問
8月17日	木	アゼルバイジャン	AM 資料整理・報告書作成 PM TICミッションとの会食 日本大使館表敬・報告 移動：バクー→ドバイ	同左
8月18日	金	日本帰国	移動：ドバイ→関空→羽田	移動：ドバイ→関空

1-5 調査団員構成

分野	氏名	所属
団長/総括 Leader	榎下 信徹 ENOSHITA Nobutetsu	独立行政法人国際協力機構 専門技術嘱託
ビジネスコース運営 Business Course Management	仲上 健一 NAKAGAMI Kenichi	立命館アジア太平洋大学 (APU) 副 学長 アジア太平洋学部 教授
協力企画 Cooperation Planning	割石 俊介 WARIISHI Shunsuke	独立行政法人国際協力機構 経済開発部中小企業チーム ジュニア専門員

※上記に加え、在アゼルバイジャンの大杉専門家〔政府開発援助 (ODA) アドバイザー：当時〕及びグルジア在外調整員 Giorgi PHIPHIA 氏が現地参団。

1-6 主な訪問先での協議・確認事項

【グルジア】

(1) 先方関係機関

1) グルジア外務省

- ・協力方針説明
- ・専門家の安全確保の対策について
- ・免責特権について

2) 経済開発・外国投資担当大統領補佐官

- ・グルジアにおける SME 振興政策について
- ・国家開発における SME 振興の位置づけについて
- ・GCCCI との関係について

3) グルジア財務省

- ・本プロジェクト実施へのコミットメント及びモニタリング体制について
- ・免税・免責特権について
- ・R/D への署名について

4) GCCCI

- ・ビジネストレーニングコースの現状と今後の計画について
- ・プロジェクト実施体制について
- ・地方商工会議所におけるトレーニングコースについて
- ・政府との関係について
- ・R/D 協議

(2) ドナー (EBRD、EU-TACIS、USAID、世界銀行、IFC)

- ・本プロジェクトへの意見
- ・連携の可能性について

(3) 大学 (Caucasus School of Business ほか)

- ・本プロジェクトへの意見

- ・連携の可能性について

(4) 他のトレーニング機関 (Georgian Business Development Center ほか)

- ・本プロジェクトへの意見
- ・本プロジェクトとのデマケーションについて確認

(5) SME

- ・GCCCI 会員企業などを訪問、研修についてのニーズをヒアリング

【アルメニア】

・ SMEDNC

本調査団派遣時、短期専門家 4 名を派遣し、SME 人材育成支援の技術協力プロジェクト (ビジネスサービスプロバイダーのトレーナーズトレーニング) を実施中であった。同プロジェクトの進捗状況を確認し、市場経済移行国において民間セクター人材育成案件を実施するうえでの留意点、課題についての教訓を得、グルジアでのプロジェクト実施の参考とする。

【アゼルバイジャン】

・ ABTC

長期専門家 1 名が銀行関係者及び SME 経営者向け各種セミナーを実施中。市場経済移行国においてビジネス人材育成案件を推進するうえでの留意事項や効果的な手法を把握し、グルジアでのプロジェクト実施の参考にする。

1-7 団長所感及び調査結果 (事前調査)

(注: 「団長所感」並びに「調査結果」は、本件事前調査終了時の 2006 年 9 月に記述されたものである。)

【団長所感】

1-7-1 要請の背景と案件の妥当性について

(1) ソ連邦体制の崩壊後 15 年を経た 2003 年の「バラ革命」と称されたサーカシビリ大統領の登場からグルジアは市場経済化に加速がかかっている。同大統領は 2006 年 8 月 5 日に新経済開発政策を発表し、そのなかで最近の世界銀行のレポートを引用し、まずグルジアは著しい経済環境の向上と汚職の減少を成し遂げたことを公表した。さらに雇用対策や税制改革などが国の主要課題であることを挙げつつ、同時に「人材の開発」の重要性を強調するために同政策文書の大部分を割いている。そのなかで例えばビジネス機会の増進のために、5 万人を対象とした 3 ヶ月の企業内インターンシッププログラムを設けたことを述べている。このような動きはグルジアに対する援助の重点課題である「雇用創出」「所得向上」「SME」などを基に要請された本案件「民間セクター人材育成プロジェクト」の妥当性を裏付けるものとなっている。今回の企業訪問を通じて、人材育成への要望が高く、人材養成機関の強化が緊要であることが実感された。また、企業とのマッチングが比較的順調なビジネス・スクールでは、過熱気味ともいえるほどの

経営の進展が確認された。

(2) グルジアの企業の存在は、いまだ自由主義経済の熟成課程で生まれたものではないだけに、中小企業概念もわが国がもつものとは異なる。外務省、財務省などの関係省庁との協議を通じて、企業間格差の存在から発する中小企業との概念が希薄だけに、そのことが政策や行政機構に反映された結果となっている節がある。すなわち、SME 振興は市場経済化の競争原理から生じた SME への政策的関与のニュアンスではなく、一国の経済振興策それ自体に等しいという側面がある。その振興策も「官」の主導ではなく「民」の活力に任せようとの機運が強く、そのことが SME 振興を担う明瞭な行政機構が存在しない結果となっていると思われる。さらに、そのことがまさに本プロジェクトの C/P 機関を商工会議所とした背景となっている。

(3) サーカシビリ大統領が 38 歳の若さであることに象徴されるように、我々が接した行政機構の局長以上の幹部も等しく 30 歳前後という年齢で、英語を解する外国留学組である。そのことは、企業や人材養成機関においても等しくみられる現象である。「名実ともに市場経済化への対応は若者が担っていく」ことがグルジアの実情であり、否応なく人材の輩出を求めざるを得ない当国が負う歴史的宿命である。自由主義経済体制への移行は、官・民ともに抱えた人材の空洞化への対応、すなわち「官」においてはガバナンスへ、「民」においては市場原理の競争力へ、各々がいかに理解し、対応力を備えるかが鍵となっていくだろう。まさしく「人づくりが国づくり」であることを物語っており、本案件もその位置付けとしての意義をもつものである。

1-7-2 C/P 機関について

(1) 商工会議所を C/P 機関としたことは、上述したとおりであるが、協議にあたって、先方は当方からあらかじめ手交した文書に目を通し、対応案を用意する周到さを示してくれた。その事実が、本案件への期待を物語るものである。

(2) 政府との関係では、国会の副議長が GCCI の会頭を兼ねていて、政府に対する発言力・影響力を有しているが、むしろ「民でできることは民で」との意識から、政府は極力口出しをしないとの態度で臨んでいる。団長の個人的見解であるが、プロジェクト運営は、常にローカル・コストの問題に直面することから、係る独立採算で運営する機関のほうが自助努力という点で頼りになる。自助努力しだいで事業の収支が左右され、身の丈に応じた運営をもたらすことになる。その意味で同会議所の研修センターはいまだコース数も施設も細小であり、先方も当センターの拡充にける期待が大きい。本プロジェクトの成果としても、現在のセンターの姿をベンチマークとした定量かつ定性的な評価が行えることとなる。また、同会議所は地方に 6 支部を有しており、事業の地方展開が期待されている。

(3) 同センターの講師陣はすべて外来であることから、現在、技術移転のターゲット・グループが不定である。今回の調査では、アグリビジネスや観光分野が人材養成対象と

して有望視されたが、より具体的には協力開始当初のニーズ調査で決めることとなる。本調査の重要性は無論であるが、その後インストラクターとなる C/P 陣をいかに確保するか、特に優秀な人材を安定的に配置することが求められる。市場ニーズに応じた的確なコース設定を行えば、参加者の盛況は十分に期待されるグルジアの現況から、実務に長けた講師陣の配置が同センターの命運を握っているともいえる。また、この成否が本案件のサステナビリティを左右することにもなる。なお、先方は技術移転について単なるマンパワーの提供でないことを理解していることを表明したが、協力開始時には、終了後を想定しつつ再度確認することが必要であろう。

(4) 協力開始時期について、先方は当国の学期などの事情から早期開始を強く要望してきた。具体的には 2007 年 2 月ごろからのコース開始が望ましいとしてそのためには年内派遣を願い、ニーズ調査などの事前準備を了したいとのことである。

1-7-3 R/D 協議について

(1) 本案件は実施機関が商工会議所であること、更に協力分野が民間の人材育成であることから、同会議所と技術協力の窓口機関である財務省との間で、関与の仕方に若干の確執がうかがえた。つまり、前者は干渉を望まず、後者は無関与を装うとの態度がみられた。係る状況には 2 つの原因が考えられる。1 つには、いまだグルジアが二国間技術協力の経験が浅く、国の関与に対する認識が薄いこと。2 つには協力分野が市場経済化の一環であるだけに極力「官」は控え、「民」の自主性に任せようとの意識が働いたものと推測される。いずれもグルジアが体制崩壊後急速に進めている市場経済化の一過程で生まれた現象といえるだろう。

(2) 締結については、上記したように政府関与の認識が薄く、その結果「特権・免責」条項への対応には今後の閣議了解等の手続きを要するとの見方を財務省が示し、本調査期間中の署名交換には至らなかった。それに代えて、2006 年 11 月末までにグルジア側の準備を整えることを条件に再度 R/D 協議を開く旨のミニッツに署名した。ただし、残念ながら同ミニッツに対しても財務省の署名は得られなかった。打開策としては交渉中の日本・グルジア技術協力協定の早期締結が最も望まれるが、JICA としても先方政府への働きかけを鋭意継続することが必要である。いかんせん、グルジアとの二国間技術協力は「出会い」が始まったばかりであり、徐々に相互理解を深めていくとの度量も大事だろう。

(3) 先方は、プロジェクト運営に係る経費に対する当方負担への期待が大きく、本協議で最も議論となった事項であった。当方の現地業務費で支出する内容については、協力開始時に改めて確認する必要がある。

1-7-4 その他

(1) 他ドナーとの連携

グルジアは、米国が地政学上、戦略的な援助を展開しており、また、EU も脱ロシアを図る当国への援助に熱心である。係る先行ドナー機関との情報交換、更には講師陣への補強として連携することは、協力効果の点で意義あるものと考えられる。

(2) コーカサス3国の域内協力

JICA は、アルメニア、アゼルバイジャン、グルジア3国で民間セクターの人材育成を図ることとなるが、今後戦略的に何らかの域内交流を図ることが望まれる。例えばアルメニアで実施中であったトレーナーズトレーニングの講師から、有能な人材を選考し、グルジアへ派遣するなどは有効な協力関係と考えられる。

(3) 安全管理

現在、グルジアへの技術協力として本邦から日本人が派遣された形の事業としては、デジタルマップ作成の開発調査があるが、専門家派遣の実績はない。その結果からか、JICA としての安全管理、特に危機管理に対する意識と体制が確立されていない現状にある。グルジアには、日本大使館も JICA 事務所も存在しないが、英国事務所と契約した安全対策クラークとしての現地傭人がいるので、彼を核とした緊急時の対応体制を確立することが本案件の実施の条件にもなる。

【調査結果】

GCCI 商工会議所及びグルジア政府機関との協議結果の主要な点は以下のとおり。
(詳細は付属資料1「1. 事前調査 対処方針及び調査・協議結果」に記載)

1-7-5 R/D 及び協議議事録(M/M)

調査時点で、日本とグルジア間の技術協力協定について両国政府間で協議中であったため、プロジェクト実施に関連する免税・免責・特権についての両国政府の合意がないなかでの協議となり、協議は難航を極めた。

結果として、C/P である GCCI は R/D へのサインに同意したが、グルジア政府の援助調整窓口である財務省が署名を拒否したため、R/D の合意・署名には至らなかった。

財務省が署名を拒否した理由として、免税・特権・免責に係る条項について財務省単独の権限で承諾できず、政府を代表して署名するためには少なくとも閣議決定を経なければならず、場合によっては議会で法改正が必要であることが主張された。

そこで、2006年11月末を期限としてグルジア政府としての署名への意思表示がなされない場合は、案件実施の是非そのものを再考することを確認した M/M (付属資料4) に署名・交換した。11月末を期限としたのは、グルジア外務省表敬訪問時に10月にも技術協力協定署名の見通しという発言があったことを踏まえてであった。結局、技術協力協定は2007年3月の署名となったものの、2006年11月にレターが提出され、協議継続の意志が表明された。

1-7-6 プロジェクトの枠組みについて

GCCI との協議のなかではプロジェクトの枠組みについては特段の異論はなかったが、主に議論になった点として次の点があげられる。

(1) トレーニングセンターの家賃に係るコストシェアリング

GCCI は本プロジェクトの開始を機に老朽化が激しく手狭な現在のトレーニングセンターからの移転を希望しており、移転後は家賃の上昇が見込まれるため、家賃の一部を JICA に負担してほしいとの希望が表明された。

調査団としては、家賃のような経常的費用はグルジア側が負担すべきものであり、特別セミナーなどのイベントの実施により通常使用する研修施設以外の施設を借りる際はプロジェクトの経費として負担する余地があることを説明したが、その後もたびたび家賃負担の話は蒸し返された。

先方としては「新しいビジネストレーニングセンターを JICA の協力で作る」というイメージのなかで、ソフト（コンテンツの充実）よりもハード（研修施設の改善）に強い関心がある様子であった。「大学など公的機関の協力を仰ぎ安く借りられる施設を利用してはどうか」という調査団の提案に対しても「大学は不特定多数の人が出入りするためセキュリティ上問題がある」と言い、否定的な反応をみせた。

(2) 専門家の家賃、国内出張などの活動費

専門家の家賃や活動費に関し、グルジア側負担でなく JICA 側投入の項目として明示するよう要求があった。これに対し、R/D における記載は「原則」を確認する趣旨であることを説明し理解を求めたが、結局は R/D の文言を「詳細はビジネスコース運営/業務調整の専門家が GCCI と協議して決定する」という内容に修正した。

(3) 政府機関の関与について

当初は財務省の R/D 署名を楽観視していた GCCI であったが、財務省が署名に難色を示したことから、政府の関与は必要ないという「そもそも論」を提起し始めた。GCCI は単なる会員制の非営利団体ではなく「Public Law」により設立された公的組織であるため政府の関与は必要ないというのがその主張の中心であったが、調査団は、ODA は G/G（政府間）ベースで行われるものであること、プロジェクト実施にあたり免税・特権・免責を担保するためにグルジア政府の関与が必要であること等を説明し、理解を求めた。「公的機関」としての誇りをもつ GCCI としては納得がいかない様子ながらも深夜まで財務省に必死の説得を試みたが、最終的には財務省の同意が得られず調査団滞在中の署名には至らなかった。

第 2 章 実施協議

2-1 実施協議の背景と目的

(1) 協議の背景

JICA は、プロジェクトの枠組みを確定するため、2006 年 8 月事前評価調査団を派遣し、実施機関の GCCI と基本的な協議を行ったものの、援助受入窓口であり本プロジェクトの監督機関であるグルジア財務省の了解が得られず、結果 R/D 締結には至らなかった（第 1 章参照）。その後 2007 年 3 月のサーカシビリ大統領の来日により日本—グルジア政府間において技術協力協定が締結されたことを受け（2007 年 7 月発効）、財務省として GCCI と連名で R/D 署名を行うことが可能と、現地の大杉専門家（アゼルバイジャン首相府に派遣されていた ODA アドバイザー：当時）より報告された。

係る状況の下、プロジェクト実施の枠組み（R/D 協議）及び実施細則（M/M 協議）を確定するため今回実施協議調査団を派遣することとした。

(2) 協議の目的

2006 年 8 月の事前調査において協議された協力の枠組みに対しての確認を行い、実質的な双方の投入等に係る協議を行う。合意がなされた場合は、技協協定に基づいた R/D を援助調整機関である財務省、実施機関である GCCI と三者署名を行う。なお、実施細則について合意された場合は GCCI と M/M 署名を行う（財務省は総括機関であり、プロジェクトの詳細については GCCI に一任されているところ M/M の署名は GCCI と行う）。

2-2 協議事項

(1) C/P の配置

- ・研修コース運営管理のために GCCI より配置される具体的な C/P について確認する。
- ・C/P として実際の技術移転の対象者となる研修講師の人選について確保の方法と具体的な手続きを確認する。

(2) 供与機材

- ・供与機材については、事前調査時に GCCI より提出のあったリストを再確認し、各々のプライオリティと妥当性を確認する。

(3) 本邦研修

本邦研修の内容についての大枠は、以下の内容のとおりである旨説明し協議する。

また研修員については、GCCI 職員や研修講師を含む C/P のみに限ることを説明し協議する。

ビジネスコース運営研修（1 回のみ）

- ・参加者：GCCI 職員（幹部、トレーニングセンター長など約 3、4 名）
- ・期間：約 3 週間

個別科目における教材開発（2 回を予定）

- ・参加者：GCCI 研修講師（GCCI スタッフ、大学教授等 1 回約 1～3 名）

・期間：約 2 ヶ月

(※いずれの研修も内容、日数、参加者数など詳細については、短期専門家と GCCI の協議を基に研修受入機関と JICA の了承により実施される)

(4) 協力期間

協力期間については、最初の専門家が派遣された日から 3 年間とすることを協議する。

(5) その他

PDM や PO の内容、その他プロジェクトの実施細則について協議する。合意に至った場合において、R/D、M/M の署名を行う。

2-3 協議日程

協議期間：2007 年 9 月 2 日(日)～9 日(日)

日付		滞在場所	榎下・鈴木・栗原
9月2日	日	鈴木：移動 東京泊	大分 → 羽田着
9月3日	月	移動	成田 → ウィーン着
9月4日	火	トビリシ	トビリシ着 AM：団内打合せ、安全対策クラーク(Zurab氏)による グルジア安全対策ブリーフィング PM：外務省表敬訪問(在アゼルバイジャン日本大使館 河野光浩書記官同行) GCCCI と実施協議
9月5日	水	トビリシ	AM：SMEDA、グルシアビジネスコンサルティング協会(ABCO)、トヨタコーカサス LLC 訪問 PM：コーカサス・スクールオブエコノミクス訪問 SMEDA 研修施設視察訪問、団内打合せ
9月6日	木	トビリシ	AM：GCCCI トレーニングセンター視察 PM：GCCCI 実施協議、M/M 署名
9月7日	金	トビリシ	AM：資料整理 PM：JICA グルジア事務所にて財務省担当官と協議、 R/D 署名
9月8日	土	グルジア出国	トビリシ → ウィーン、ウィーン発
9月9日	日	日本帰国	成田着 (鈴木：羽田→大分)

2-4 団員構成

分野	氏名	所属
団長/総括 Leader	榎下 信徹 ENOSHITA Nobutetsu	独立行政法人国際協力機構 専門技術嘱託
ビジネスコース運営 Business Course Management	鈴木 泰 SUZUKI Yasushi	立命館アジア太平洋大学 准教授 マネジメント学部 副学部長
協力企画 Cooperation Planning	栗原 敏昭 KURIHARA Toshiaki	独立行政法人国際協力機構 経済開発部中小企業チーム ジュニア専門員

※上記団員に加え、グルジア在外調整員 Giorgi PHIPHIA 氏が現地参团。

2-5 団長所感及び協議結果（実施協議）

【団長所感】

2-5-1 市場経済化と人材育成の現状について

本プロジェクトの協力背景には、グルジアの市場経済化への体制移行を支援するという本趣旨があるわけだが、1991年旧ソ連邦解体後の独立から16年、2004年の市場経済化急進派の現大統領サーカシビリの登場から3年を経て、グルジアの移行経済の現状は目をみはるものがある。経済成長率などにみるマクロ経済指標からその一端をうかがい知ることができるが、世界銀行レポートでもシャドー経済からの脱出に改革著しいものがあるとして改革優等生の誉れに浴している。特にコーカサス3国（グルジア、アゼルバイジャン、アルメニア）のなかでは、その取り組み、進捗度においてトップランナーであるとの見方が有力である。一方、取り組みが急激過ぎて、若干バブル気味ではないかとの指摘も出ている。その最大の根拠は、国営企業の民営化などにみられる海外資本への依存度があまりにも高いことがあげられる。急速な市場開放には常に税制などの投資環境の整備が課題となるが、究極的には市民レベルでの意識改革の浸透度が最も問われることとなる。この点において当国は比較的、若年層を中心に改革意識が高いとみられているのだが、実は彼らに対する人材育成の領域でも「外国頼み」の現象が顕著といえることができる。特に当国政府が脱ロシア化を進めていることから、欧米諸国からの支援に拍車がかかっている。本プロジェクトの分野である民間人材育成においても例外ではない。この事実が後述するように今次の協議過程でも微妙な影響をもたらす一因となった。

2-5-2 協力案件のサステナビリティについて

欧米諸国の援助手法を概観すると、大学やNPOを対象に資金を投入し、本来相手側が負担すべきと思われる運営経費（C/Pの人件費、施設経費）も丸抱えのなかで、支援が行われている。本案件のC/PであるGCCCIは、その事実を横目でみながら当方との交渉にあたっていることが言葉の端々から実感された。わが国の技術協力は相手のオーナーシップを求め、自助努力の姿勢に重きを置いているだけに明らかに相容れないものがあり、協議は難行することとなった。しかしながら、協議期間中に欧米支援の有力な被援助機関が解散したとの報

に接し、改めてサステナビリティの重要さを考えさせられた。同機関（CERMA）は JICA のプロジェクト形成調査においても、民間人材育成機関として最も成果をあげつつあると特筆されている。CERMA は 1997 年 EU-TACIS の支援で設立され、1999 年からは「Marshall Plan」などの世界銀行援助が入っており、マネージャークラス以上の富裕層を対象に自立できる非営利機関との評を得ていた。委細は承知しないが、世界銀行の資金が止まると直ちに消失したとの事実は、サステナビリティの視点で明らかにキャパシティ・ビルディングに問題があったものと推測される。冒頭述べたように市場経済化に群がる外国資本、外国頼みの国（人）づくりといった風潮のなかで、JICA が技術協力プロジェクトに着手する今、CERMA の例は「他山の石」として心すべきであろう。

2-5-3 本案件の留意点について

(1) 研修コースの設定

研修分野として「マーケティング」と「ビジネス・マネジメント」の優先度が高く、対象者は経営の中堅指導者クラスにフォーカスするのが妥当との共通認識がなされた。分野、対象者を市場ニーズに合わせるとともに、政府間協力による人材育成案件としての優位性、とりわけわが国の技術協力としての特色を確立することも重要である。さらに「理論（アカデミック）」と「実用（プラクティカル）」のバランスある指導内容とすることが切望される。前者の有力機関としては「コーカサス・ビジネス・スクール（USAID 援助）」や「トビリシ欧州ビジネス・スクール（EU 援助）」が実績を積みつつあり、後者においては前述した CERMA を始めいくつかの民間ビジネス・スクールが設立されているのだが、市場経済の経験不足から経営改善・競争力強化をもたらす「生産管理」「品質管理」などのテーマが実践される段階には至っていない。その意味で例えば日本的経営手法（5S、カイゼン等）の紹介は、欧米の協力と一線を画す差別化が図られ、当国の衆目を集める可能性が高い。

(2) C/P の確保

研修コースの講師となる C/P は、プロジェクトの開始とともに新たに GCCI が外部から契約傭上することとなる。彼らは本プロジェクトの成果を問われる技術移転対象者となるので、リクルートにあたってはその資質の確保に留意するとともに GG ベース協力のための GCCI 講師にふさわしい雇用契約の形をとることが望まれる。このことは案件のサステナビリティを左右するほど重要なものになると思われる（今次の調査では、GCCI が関与する機関－SMEDA－から人材確保の可能性があることが一応確認された）。

(3) 研修施設

現在の GCCI の研修センターは、お世辞にも立派とはいえない。その理由から今回の協議では新しい研修施設の話題が最大の焦点となった。しかしながら所詮、本件は先方の専管事項であり、協議の結果、何とか理解を示してくれたので今後の自助努力を期待し、見守るほかない。この結果は当方からの供与機材の選定にも影響を及ぼすことから、一層の留意が必要である。

2-5-4 協議の総括について

2006年の事前調査は二国間協力の枠組みづくりで暗礁に乗り上げたが、本年2007年に技術協力協定が締結されたことにより、今次の協議は順調に進むかと予測された。しかしながら、先方は施設借料と講師備上経費などのランニング・コストの負担を執拗に求めて、協議は難行した。この点は先方のオーナーシップの問題であり、わがほうに交渉の余地がないだけに協議決裂かとの緊迫した場面もあった。両国間の協力の意義をとくと述べ、ぎりぎりの説得により何とかグルジア側の譲歩を勝ち得たが、先方の落胆ぶりもうかがえる結果となった。その背景には、①欧米流の援助手法（施設、人件費等の負担）を同様にわが国にも期待した、②歴史が浅い JICA 事業への理解が不足した、等があると考えられる。いずれの背景もグルジアに JICA 事務所がないことが最大の事由になったと推察される。また R/D 署名にあたって、技術協力協定が提携されたにもかかわらず、窓口官庁である財務省においては2006年8月の事前調査時同様、わが国との二国間協力の疑問を呈する対応も一瞥されたところ、今後の課題として留意すべきかと思われる。

本プロジェクトは、当国にとって初めての複合スキームの技術協力案件である。R/D、M/Mの合意に至って、今後本案件が日本・グルジア両国間の試金石となることを切に望みながらの署名となった。

【協議結果】

GCCI 及びグルジア政府機関との協議結果の主要な点は以下のとおり。

(詳細は付属資料1「2. 実施協議 対処方針及び調査・協議結果」に記載)

2-5-5 合意文書 (R/D、M/M)

協力の枠組みについては協議の結果、合意に至ったため、グルジア財務省、GCCI と R/D 署名を行った。また、実施細則 (M/M) においても GCCI と合意に至ったため、署名を行った (R/D、M/M の写しは添付資料4を参照)。

2-5-6 C/P の配置

(1) ビジネスコース立案・運営のための C/P

トレーニングセンター長をはじめ、GCCI スタッフが C/P となることを確認、M/M に記載した。

(2) 短期専門家 (研修担当) の C/P (講師)

プロジェクトで新設される GCCI のビジネスコースの C/P (講師) が未定のため、プロジェクト開始前に C/P となる講師の配置をする旨、調査団から申し入れたところ、先方より、

1) 講師に係る効率的な予算配分

2) 選定や契約の条件などの十分な検討

を行うため、専門家到着後に講師の最終選抜をしたいとの申し入れがあった。

上記に対し、当方よりプロジェクト開始直後の活動はカリキュラム作成であり、一定

期間、C/P(講師)の配置は必要ないとの認識の下、専門家到着後2ヵ月以内にGCCCIが講師との契約を終えることを条件とし、C/P(講師)の確保に係るJICA、GCCCI双方の役割を確認した。

また、確保すべきC/P(講師)については、プロジェクト内における公的な役割を理解し長期にわたってGCCCIの研修コースに協力できる人材を活用するよう当方より申し入れを行い、先方の了承を得た。

2-5-7 機材供与

機材供与については、GCCCIより新たに希望リストが提出されたところ、M/Mに添付した。GCCCIは、研修センターの移転を計画しており、その施設が決定されたのち、各機材の要望数量をJICAに通知したいとの申し入れがあり、当方了承した。なお、当方からは、最終的な機材については予算の範囲内で供与する旨説明し、先方の了解を得た。

また、移転後の研修センターの家賃負担に対し、強くJICAからの支援を求められたが、これら経常経費については日本の協力においては実施機関負担との説明し理解を得た。

2-5-8 本邦研修

本邦研修については、前述2-5-6で言及したGCCCI職員、研修講師等を対象として、実施する旨提案し合意した。また、研修内容の詳細については、日本人専門家派遣後、GCCCIが研修希望内容等を記載したプロポーザルを作成したうえで日本側に提出し、その後JICAと受入機関の調整を行ったうえで、実施する旨説明し、了承を得た。

研修内容の概要については、以下のとおりとする旨当方より説明し、先方の了承を得て、M/Mに記載した。

①ビジネスコース運営研修(1回のみ)

- ・参加者：GCCCI職員(幹部、トレーニングセンター長など約3、4名)
- ・期間：約3週間

②個別科目における教材開発等を通じたキャパシティ・ビルディング(2回を予定)

- ・参加者：研修講師(1回約1～3名)
- ・期間：約2ヵ月

2-5-9 協力期間

最初の専門家の赴任日から3年間とする旨合意した。

調査団より、2008年3月ごろを目途にプロジェクトを開始できるよう、短期専門家の派遣手続きを進める予定である旨説明し、先方の了承を得た。

2-5-10 その他

その他の合意内容は以下のとおり。

(1) 日本側の投入

- ・短期専門家

業務調整員/ビジネスコース運営専門家

1年目：9ヵ月、2年目：6ヵ月、3年目：6ヵ月

- ・短期専門家（研修個別科目）
2、3人×1ヵ月×各年（3回）
- ・本邦研修（前述2-5-8参照）
- ・供与機材（研修コースで使用されるマルチメディア機材等、詳細はM/Mにリストを添付）

（2）グルジア側の投入

- ・C/Pの配置(前述2-5-6参照)
- ・研修施設の提供
- ・専門家執務スペースの確保
- ・ローカルコスト（講師給与、維持管理費等すべてのランニング・コスト）

（3）想定される研修受講者と研修科目

GCCIは、本プロジェクトでビジネスコースの受講者として、中小・零細企業の経営者や中堅指導者、更に起業家などが対象となることを想定している。コースとして、先方ニーズが高く、かつ日本の知見の蓄積があり、協力効果が期待される「マーケティング」、「ビジネス・マネジメント」が適切であるとの認識を双方共有した。なお、当面の新設コースはこれら2コースとし、今後のニーズ調査の結果及び、プロジェクトの進捗状況を踏まえ、更なるコースの新設が可能かどうか判断することとした。

（4）プロジェクトの詳細、スケジュール

PDM、POに記載しM/Mに添付した（添付資料M/M写参照）。

2-6 プロジェクト実施へ向けての調査団提言

（1）グルジア政府機関の役割の再定義

グルジアにおいてはJICAの技術協力プロジェクトの実施経験がないこともあり、「政府間協力」における「政府」とは何か、その役割は何か、グルジア財務省、外務省、GCCIとしても整理ができていない状況であった。

例えば2006年の事前調査時において、外務省は「財務省の署名取りつけのために必要なサポートを行う」旨を当初表明していたが、その後に財務省が署名に同意しないことについて相談すると、「GCCIは外務省が口上書で指定した実施機関であり、財務省のサインは必要ない」と態度を豹変させるような状況であった。

本件に限らず、今後の同国における円滑な案件実施のためにも、技術協力プロジェクトの実施にあたっての各省庁の役割分担と手続きについてグルジア政府内で理解を統一することが望まれる。

（2）実施機関のGCCIについて

GCCIは、やや組織の硬直化（トップダウン方式という縦割りの人事体系）がみられるため、意思決定の際留意が必要である。2度にわたる調査中、若手への責任と権限委譲が遅れていると感じられた場面が随所にあった。全体的にグルジアでは、旧体制の体質が抜

けない年配組と、斬新な発想と高い能力をもつ若手の2極化が進んでいると感じざるを得ず、本プロジェクトにおいてもいかに有能な若手の発掘と起用を促していくかが重要なファクターのひとつである。

また、GCCCI は、欧米ドナーの大規模資金投入型の援助を周囲でみてきているため、それらとは異なる JICA の援助方式の理解を、活動を通じて粘り強く促す必要がある。GCCCI 幹部は施設や最新の機材・設備などのハードを整備すればトレーニングコースの研修生は自ずと集まると信じているが、コースの質（研修の内容やカリキュラム等）というソフト面を高めることがより急務であることを本プロジェクトの実施により証明することが重要である。

GCCCI は本プロジェクトに対する意欲は高く、またグルジア企業や民間セクター支援機関とのネットワークも相応に有していることから、上記の点に留意しながら本プロジェクトを進めることにより、グルジア民間セクターの活性化に大きなインパクトを与えることが期待される。

(3) プロジェクトの実施体制及び内容について

プロジェクト実施にあたっては、以下の点に留意する。

1) GCCCI のビジネスコースの研修方式

- ① 理論的な講義中心の方式でなく、企業の要望にあった実践的でインタラクティブな方式が求められる。企業訪問・診断などをカリキュラムに含めることも効果的である。
- ② 国際機関、大学、ほかの研修機関との連携（合同セミナーの実施など）が有効である。
- ③ 研修コース及びカリキュラム開発のためのコーディネーターの役割は決定的に重要。国際機関、政府、大学、各国ドナー、他の研修機関、企業とネットワークをつくることのできるフットワークのよい専門家（ビジネスコース運営/業務調整担当）が継続してプロジェクトに関与することが必要である。

2) 研修講義科目

- ① 実施協議の結果、初めのコースとして「マーケティング」「ビジネス経営」の科目が新設されることとなったが、多くの大学、研修機関で普通の MBA 科目は既に行われており、特色を出す必要がある。特に、日本的な要素を積極的に盛り込み、GCCCI のメンバー企業の関心・課題に応じた実践的なカリキュラムを設定することが重要である。
- ② 上記①の2科目のみならず、他の機関が取り組んでいないが潜在的なニーズのある科目設定も有効であり、調査・分析が望まれる。GCCCI の予算やリソースのキャパシティを勘案しながら、新設していくことも可能である。「財務会計」「労務管理」「生産管理」「観光」「貿易」などは潜在ニーズが高い。これらもほかの機関のコースと差別化する必要があるため、プロジェクト内では日本の協力に適すものを選択することが有効である。例えば、「会計・簿記」などニーズは高いが、ユニバーサルな科目であるだけに日本人専門家の協力で扱うには差別化しにくい（もちろん現地講師のみでカリキュラムに組み込むのは可能である）。
- ③ 階層別（企業規模）、目的別、レベル別の科目を設定する。

- ④ 英語のレベル設定に留意し、日本人専門家の講義の際、必要に応じグルジア語の通訳・翻訳を導入する。

3) 研修講師

- ① グルジア人講師の活用を基本とし、必要に応じて日本人専門家を派遣し OJT (On the Job Training) 方式でサポートする。
- ② 委託する講師の確保については慎重な審査が必須。本プロジェクトにおける公的な役割を理解し、GCCCI の研修コースに継続的に関与する意思のある有能な人材の確保が重要。研修講義だけでなく本邦研修での教材制作やコース設計に対し積極的な関与ができる人材が望ましい。

4) 研修施設

- ① GCCCI が現在使用している施設は老朽化が激しく手狭であるため、せいぜい 10 名程度の研修員しか収容できない。GCCCI はより大きな施設への移転を強く希望しており、移転がされた場合、JICA としてできる協力（機材供与等）を検討する。
- ② 大規模なセミナー実施の際には、当面、大学や他機関の施設を借用するなど協力を仰ぐ。
- ③ 移転がなされるまでは、既存研修機関や他のドナーの利用施設の継続的な借用など柔軟な対応を検討する必要がある（特に実施協議調査団の視察した SMEDA が契約予定の研修施設は 40~50 人の収容能力があり、借用・共同利用が可能である）。

5) ネットワーク形成

- ① 国連機関、政府、大学、各国ドナー、ほかの研修機関との組織的連携が必要。特に、GCCCI と関係の深い ABCO や SMEDA のもつネットワークを活用することによりプロジェクトの幅と効率が大幅に拡大する。積極的な外部との情報共有などの仕組みづくりなども有効である。

6) その他

研修費用設定にあたっては、他の研修機関の費用の詳細やメンバー企業のニーズを踏まえた価格設定が必要。零細・中小企業などの経営者の支払能力と研修コースの財政的サステナビリティを勘案しながら慎重に設定することが重要である。

研修時間の設定にあたっては、夜間、土日など企業経営者および従業員が参加できる設定が必要。日程においても休暇期は避けるなど参加しやすい日程・期間を調査し設定する。

ビジネスコース運営/業務調整担当の専門家の役割として、トレーニング受講生の募集や広報活動・研修フォローアップなどの助言は重要である。

1. 対処方針及び調査・協議結果

1. 事前調査

2. 実施協議

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 1. 事前調査 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
I 事前調査の実施			
1. 調査の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ グルジア政府はSME政策のなかでビジネス人材育成方針を打ち出しているが財源不足によりドナーによる支援が必要な状況。 ・ 2004年2月及び9月に「民間セクター人材育成プロジェクト形成調査」を実施。 ・ 2005年4月にグルジア外務省よりGCCIのビジネストレーニングセンターの強化について協力の要請あり。 ・ 2005年10月に「コーカサス JICA 重点分野協議」のためのプロジェクト形成調査を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要に応じて、技術協力プロジェクトの実施のイメージについて説明し、先方の理解を得る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について説明のうえ、理解を得た。
2. 調査の目的と趣旨の理解	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以下を目的として調査を実施する。 (1) 財務省、GCCI 及びほかの関係機関との意見交換を通じて本件プロジェクトに関する先方ニーズ、実施体制、C/P 配置体制、専門家受入体制の確認を行う。また、併せて本プロジェクト実施の妥当性を検証する。 (2) プロジェクトの PDM (Project Design Matrix) を作成し、プロジェクト目標、期待される成果、投入、活動内容について協議、確認を行う。また、以上の内容をまとめたプロジェクト開始のための R/D (Record of Discussions) を作成し、GCCI、財務省及び調査団で署名する。 (3) 他ドナーや大学との連携の可能性についても調査を行う。 (4) 中小企業経営者育成プロジェクトを実施中であるアルメニアとアゼルバイジャンを訪問し、市場経済移行国における民間セクター人材育成プロジェクトを実施するうえでの参考にする。 (5) 安全対策面については、大使館も JICA 事務所もない国であるという事情を勘案し、慎重に体制確認を行う。 <p>※現地実施体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 在アゼルバイジャン日本大使館が経済協力・邦人保護を兼轄。 ・ バクー在住の JICA 援助調整専門家(大杉氏)がグルジアも兼轄。 ・ 安全対策連絡員(Zulub 氏)を2001年6月より配置。 ・ 在外専門調整員(G.Phiphia 氏、日本語堪能)を2005年9月より配置済み。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査の目的について理解を得る。 ・ 最新の治安情勢について確認し、危機管理体制について現地の安全対策連絡員及び在外専門調整員も交えて打ち合せを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について説明のうえ、理解を得た。 ・ 治安情勢については、南オセチアやアブハジアなどの一部地方を除いては、特段の懸念がないことが確認できた。観光旅行者の増加に伴い一部で外国人旅行者が窃盗や暴行の被害にあうケースも報告されているが、外出する時間帯やエリアへの留意が不足しているといった基本動作の問題に起因するとのことであった。 ・ 現地では24時間体制で緊急医療にあたる外国人向け病院も訪問し、緊急時の医療・搬送のサービスが受けられることを確認した。 ・ たびたびの申し入れにもかかわらず、現地安全対策連絡員との面談は「体調不良」や「友人の身内の不幸」などの理由により実現しなかった。 ・ 緊急連絡網の整備が必要。

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト

1. 事前調査 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
8. プロジェクト目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ PDM 案は「1. 中小企業経営者・幹部のニーズに合ったコースが新設または再編される。2. 新設、再編されたコースが商工会議所によって持続的に運営される人員・体制が整う」としている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PDM 案を基に C/P と協議し、合意した目標を R/D に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ R/D 署名とならなかったため、将来プロジェクトが開始された場合において、左記について合意。
Ⅲ プロジェクトの構成			
9. プロジェクト開始時期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2007 年 1 月を予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006 年度後半に開始予定であることを説明し、開始時期を R/D に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ R/D 署名とならなかったため、協議再開となる際は開始時期について見直しが必要。
10. 協力期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3 年間 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3 年間のプロジェクトとすることを説明し、R/D に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について説明のうえ、理解を得た。
11. 日本側の投入予定 1) 専門家派遣 短期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以下の投入案を基に協議する。 ・ 短期専門家 <ul style="list-style-type: none"> - ビジネスコース運営/業務調整 1名×4~5ヵ月間×3年 - 分野別の専門家 2名×2ヵ月間 ×3年 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期専門家の派遣は行わず、短期専門家を適宜投入する。 ・ 専門家の活動(案)は 短期専門家(ビジネスコース運営/業務調整) <ul style="list-style-type: none"> - 商工会議所のトレーニングコース運営についてアドバイスを提供 - ニーズ調査やカリキュラムの構築 - 業務調整 短期専門家(分野別) <ul style="list-style-type: none"> - International Trade - Financial Management - Project Management - Tourism - Marketing などの分野の専門家が要請されているが、具体的な分野はプロジェクト開始後のニーズ調査により決定することで合意し R/D に記載する。 本専門家の活動(案)は <ul style="list-style-type: none"> - 担当科目について SME 経営者及び現地講師を対象に講義・ワークショップを実施 - プロジェクト終了時に現地講師が自立できるよう、同講師と共同で教材開発やカリキュラム開発、SME 経営者への指導を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について説明のうえ、理解を得た。 ・ 左記について説明のうえ、理解を得た。 ・ 専門家の人選は既に終わっているのかとの質問が GCCI よりあり、人選はまだであり今後の手続きによっては公募などにより一定の時間が必要である旨を説明した。 ・ 短期専門家の投入という形態で行うことで、毎年専門家が変わり継続性が絶たれ専門家のパフォーマンスが低下する懸念が在アゼルバイジャン日本大使館(河野一等書記官)より示された。 ・ 左記について説明のうえ、理解を得た。 ・ 詳細な業務内容(TOR)についてはビジネスコース運営/業務調整の専門家が C/P と協議のうえ、最終決定をする。 ・ 今回の調査では、アグリビジネスや観光業にポテンシャルがあると評価する意見が多かった。
2) 研修員受入	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修員受入 3名程度×3週間×3回(3年) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ GCCI のスタッフ及びビジネストレーニングコースの講師を対象に本邦研修を行う。 ・ GCCI が現地大学から講師を招聘してコース運営を行っていることから、日本の大学を受入機関として研修を実施する計画であることを伝え、研修の枠組みについて合意を得る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について説明のうえ、理解を得た。

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 1. 事前調査 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
3) 機材供与	<ul style="list-style-type: none"> 機材は新設（再編）される科目の研修を行うにあたり必要となる機材を提供することを基本とする 例：パソコン、プロジェクター、プリンターなど 	<ul style="list-style-type: none"> 「必要な機材」の範囲をめぐって後日問題が発生しないよう、カウンターパート（C/P）が現状希望する機材のリストを提出させ、R/D(若しくはM/M)に添付する。新設（再編）される科目が決まり必要な機材が明らかになった段階で最終的に機材の種類と量について決定するという方針について合意を得、その旨をR/Dに記載。 機材の現地調達の可否を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記について説明のうえ、希望機材のリストを提出するよう求めた。
1 2. グ側の投入予定（C/P配置、予算措置、機材etc)	<p>カウンターパート（C/P）</p> <ul style="list-style-type: none"> -専門家1名につき最低1名のカウンターパートの配置 -プロジェクト運営スタッフの提供 -Joint Coordinating Committee(JCC)のプロジェクトマネージャー、メンバーの配置 <p>設備</p> <ul style="list-style-type: none"> -講義室 -専門家執務室 -インターネットと国内電話 <p>現地コスト</p> <ul style="list-style-type: none"> -事務所の光熱費 	<p>カウンターパート</p> <ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトにより新設（再編）されるコースを担当する講師について、GCCIがどのように確保・維持するかを確認する。 ビジネスコース運営/業務調整担当の短期専門家についても、カウンターパートを確認する。 <p>【設備】</p> <ul style="list-style-type: none"> 専門家執務室の設備を確認する。 研修に使用する設備を確認する。 電話とインターネットの環境を確認する。 <p>【予算措置】</p> <ul style="list-style-type: none"> GCCI全体の収支計画及び本プロジェクト実施にかかわる収支計画をヒアリングし、そのフィージビリティについて確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 講師はコース内容決定の都度契約を結ぶ形式。専任講師の確保・維持の具体的方策については今後の課題となる。 専門家執務室・研修施設については、現在のビジネストレーニングセンターが手狭かつ老朽化が激しいためプロジェクト開始に伴い移転を検討中。 移転後の家賃の支払いについて JICA の支援を期待する旨が強く表明されたが、特別セミナーやワークショップなどのイベントの費用はともかく、恒常的に家賃を支援することは困難である旨を説明した。 低スペック（Pentium2）のPCが6台、PC研修用の部屋に設置。 ホワイトボードは1つのみ。 講義用の研修室は1部屋のみ。 プロジェクターやOHPはなし。 インターネットはダイアルアップ式。 GCCIの収支（計画）（2005～2006年）については資料を受領したが、本プロジェクトについての収支計画は具体的なカリキュラムや研修センター移転計画次第ということでまだ決まっていない。
1 3. JCC (Joint Coordinating Committee)	<ul style="list-style-type: none"> 日本・グルジア合同でプロジェクト運営・モニタリングを行うためのJCCを設置する 	<ul style="list-style-type: none"> JCCの機能、目的、活動内容、メンバーについて協議し、合意内容をR/Dに記載する。 特に財務省など政府機関をメンバーとして加えることの妥当性・効果について議論し合意を形成する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記について説明し、理解を得た。 財務省については、そもそもR/Dへの署名の問題が発生したことからJCCへの関与についての議論まで進まなかった。

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト

1. 事前調査 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
<p>14. 評価5項目による事前評価の実施</p> <p>ア. 妥当性</p>	<p>① 日本の援助政策との整合性 ODA 大綱（2003 年）では「中央アジア地域については、コーカサス地域も視野に入れつつ、民主化や市場経済化への取り組みを支援する」としている。</p> <p>2004 年のグルジア CG 会合では日本政府は人材育成などの協力強化を約束。</p> <p>2005 年 10 月に外務省と合同で行った技術協力重点分野協議でコーカサス 3 国について (1) 公共サービスへのアクセス改善 (2) 中小企業振興による雇用と所得の確保の 2 点を重点分野とすることで合意。</p> <p>② 相手国ニーズとの一致 貧困削減ペーパー（PRSP、2003 年）で民間セクター特に SME 振興が経済の安定した発展、雇用の創出、国民の所得の向上に不可欠との認識を表明。</p> <p>2004 年 6 月発表の” The Government Strategic Vision and Urgent Financing Priorities in 2004-2006 ” で SME 振興を重要な分野として位置づけ、SME 担当国務大臣を任命。</p> <p>2004 年 6 月のグルジア CG 会合において、グルジア政府より発表されたアクションプランでは、経済復興及び雇用促進に向けた中小企業振興の必要性が明記され、ドナーへの支援を要請。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・左記について先方と確認する。 ・グルジア政府が SME 振興策を重視する一方で、SME Development Agency 設立の計画がなぜ頓挫しているのか、今後国としてどのように SME 重視の姿勢を実際の政策に落とししていくのかについて確認する。 ・民間セクター人材育成についての政府の計画について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・妥当性については高いものと判断される（詳細は、本編 1-7-1 団長所感「要請の背景と案件の妥当性について」参照）。 ・グルジア政府は、特定の省庁を設立し政府が SME を指導育成するというアプローチはとらず、市場経済・自由競争原則に則ったビジネス環境の整備により民間セクター全体が活性化し、その結果民間セクターの大半を占める SME も発展するとスタンスをとっている。 ・2006 年 8 月 5 日発表の「新経済開発政策」において人材育成の重要性が強調され、3 カ月間の賃金を政府が補填する企業内インターンシップ制度が打ち出された。
<p>イ. 有効性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・適切なプロジェクト実施体制が構築されるか確認が必要。 ・協力を通じて、GCC I スタッフ及び講師のトレーニングコース運営・実施能力が向上する見通しについて確認が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記について先方と確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトにより新規に開発・再編されたコースの講義を担う有能な講師を安定的に確保する体制が整えば有効性は高いといえるが、そのための具体的方策は今後の課題である。
<p>ウ. 効率性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・成果に対する投入計画の規模、質、タイミングを確認する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記について先方と確認する。 ・EBRD や USAID など他のドナーとの連携も行き、日本側リソースの効率的な投入を心がける。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各分野の短期専門家は他のドナーや大学関係者、ビジネスセクターからの協力も得て効率的な投入を行える可能性があることが確認できた。 ・換言すれば、多様な関係者とネットワークを形成し柔軟にカリキュラムを構築・実施していけるコーディネーター役としてのビジネスコース運営担当の専門家の役割が極めて重要であることが判明した。

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 1. 事前調査 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
<p>エ. インパクト</p> <p>オ. 自立発展性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商工会議所のビジネストレーニングセンターの研修修了者は 2003 年 30 名、2004 年 46 名、2005 年 65 名と小規模だが、本プロジェクトにより今後拡大の意向。 ・ 本プロジェクトでは、実施機関を政府機関でなく、独立採算で運営される NPO である商工会議所とすることで、政局動向に左右されずプロジェクトの継続性が保たれることが期待される。 ・ SME 経営者の参加がどれだけ得られるかが商工会議所の収入に直結するため、どれだけ実業界のニーズに即した魅力あるコースが提供できるかが大きな課題。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトにより直接または間接的に裨益する受講生の人数につき協議を行い、合意を形成する。 ・ 左記について先方と確認する。 ・ GCCI は大学から講師を招聘するなど人材確保面で自立性が十分でなく、どのように安定的に人材確保・維持をしていく予定か見極めが必要。 ・ GCCI の事業計画と収支計画について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ GCCI からは 200 名というターゲットが示されたが、今後設定されるカリキュラムの内容によって具体的な人数を決めることとしてその旨 PDM 案に盛り込んだ。 ・ 政府からは財政的にも組織的にも独立した組織であることが確認された。 ・ 一方、現在の GCCI 会頭が国会の副議長であり、かつ政府の経済諮問委員となっていることにより、政府への一定の影響をもっているという属人的な要因を勘案すれば、政局動向や選挙結果に全く影響を受けないとはいえない。 ・ 現在はカリキュラムが決定するたびに講師をリクルートし、契約をしている状況であり安定的な人材確保・維持のためには契約の長期化や専任講師としての採用などの方策が必要。 ・ なお、大学関係者は月給が 200 ドル程度と安く、外部でのアルバイトには熱心であるため、比較的ローコストで人材を採用することは可能。 ・ 現状では本プロジェクトを含む具体的な事業計画と収支計画はできていない状況であり、今後のコース開発・再編の際に併せて詰める必要がある。

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 2. 実施協議 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
I 実施協議の実施			
1. 協議の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ グルジア政府は SME 政策のなかでビジネス人材育成方針を打ち出しているが財源不足によりドナーによる支援が必要な状況。 ・ 2004年2月及び9月に「民間セクター人材育成プロジェクト形成調査」を実施。 ・ 2005年4月にグルジア外務省よりグルジア商工会議所(GCCI)のビジネストレーニングセンターの強化について協力の要請あり(採択済み)。 ・ 2006年2月に「コーカサス3国民間セクター人材育成プロジェクト」のプロジェクト形成調査を実施。 ・ 2006年8月に事前調査団が派遣され、本プロジェクトの大枠が協議され合意された。しかし、グルジア財務省が、①免税・特権・免責について異議があること、②政府を代表して署名をするためには閣議決定を要すること、との理由により、R/D締結には至らなかった。 <p>事前調査団の主な成果としては以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 関係機関との意見交換を通じて本プロジェクト実施の妥当性を検証した。 (2) プロジェクトのPDMを作成し、プロジェクト目標、期待される成果、投入、活動内容について確認した(合意したものの、M/M等には記載せず)。 (3) 他ドナーや大学との連携の可能性についてポジティブな反応を得られた。 <ul style="list-style-type: none"> ・ その後、在アゼルバイジャン首相府に派遣されている大杉専門家(ODAアドバイザー)を通じて、2007年3月の日グ技協協定締結により財務省のR/D署名が可能であるとの報告を受けた(7月に議会で正式に承認を得て同協定が発効した旨報告を得た)。 ・ R/Dの内容については、技術協定の締結済み国に使用する定型フォーマットを使用する協議が大杉専門家を通じて行われ、グルジア財務省・GCCIより了承を得た(別添案文参照)。 		
2. プロジェクト名	<ul style="list-style-type: none"> ・ 和名「グルジア民間セクター人材育成プロジェクト」 ・ 英名「The Project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia」にて事前調査時に合意された。 	・ 左記について変更がないか確認する。	・ 左記のとおり変更はなく合意に至った。
3. 関係機関 (1) 所管官庁	<p>【グルジア財務省】</p> <p>財務省は、援助調整窓口であるため、本プロジェクトの調整機関としての関与を表明したものの、プロジェクトの詳細設計、具体的内容については、GCCIに一任している。</p>		・ プロジェクトの実施体制は左記のとおりであり変更はなし。

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 2. 実施協議 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
(2) 実施機関	<p>【グルジア商工会議所 (GCCI)】</p> <p>GCCI は Public Law に基づく政府から独立した機関であり、特定の省庁の監督下にはない。グルジア外務省は「グルジア政府が口上書にて指定した正式な実施機関である」との見解が示された。</p> <p>※GCCI は商工会議所法に基づいて設立された非営利の法人であり特定の省庁の管轄下にはないが、本件要請については外務省を通じた公的なものとなっている。</p>		
4. 合意文書	<ul style="list-style-type: none"> 2006 年 8 月の事前調査において、財務省の R/D への署名が得られなかったが、グルジア政府内で必要な準備を行うべく努力をする旨表明した M/M を GCCI と署名・交換した。 前回事前調査の時点では、本邦研修の内容、C/P の具体的割り当てなどは合意されておらず PO (Plan of Operation) についても合意した内容と既にずれが生じている。 	<ul style="list-style-type: none"> 前回の協議において十分にプロジェクト内容の協議が行われなかった協力の枠組みについて GCCI と協議を行う。 各協力の枠組み (R/D) について、財務省、GCCI、JICA にて署名を行う。協力の実施細則 (M/M) について GCCI と JICA にて署名を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 今回協力の枠組みについては、これまでの協議事項に変更はなかったため、財務省、GCCI が先に署名していた R/D に署名した。 協力の実施細則について別添 M/M の内容にて GCCI と合意に至り署名した。
5. PDM	<ul style="list-style-type: none"> PDM は前回事前調査時に GCCI と合意している。 	<ul style="list-style-type: none"> 修正が必要な場合は GCCI と協議のうえ、合意を得、M/M に添付する (PDM 案別添)。 	<ul style="list-style-type: none"> GCCI と前回協議された PDM について、評価指標、評価データの収集方法について若干の修正がなされ、合意のうえ M/M に添付した。
II プロジェクト目標			
6. 上位目標	<ul style="list-style-type: none"> 前回事前調査時に「プロジェクトにおいて新設又は再編された研修コースに参加した中小企業経営者の経営能力が向上し、各企業において具体的な成果を生み出す」として合意した。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容を再確認し R/D、PDM に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容に変更なく合意し R/D、PDM に記載した。
7. プロジェクト目標	<ul style="list-style-type: none"> 前回事前調査時に「1. 中小企業経営者・幹部のニーズに合ったコースが新設又は再編される。2. 新設、再編されたコースが商工会議所によって持続的に運営される人員・体制が整う」として合意した。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容を再確認し R/D、PDM に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容に変更なく合意し R/D、PDM に記載した。 プロジェクト目標達成とその後の持続発展性のためには、GCCI や C/P のオーナーシップが不可欠であり、JICA は側面支援をする役割である旨強調して説明し、理解を得た。
III プロジェクトの構成			
8. プロジェクト協力期間	<ul style="list-style-type: none"> 2006 年 8 月の事前調査時にはプロジェクト期間は 3 年間で合意した。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容を再確認し、R/D、PDM に記載する。 プロジェクトの協力期間は、最初の専門家に到着日から 3 年とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記のとおり合意し R/D、PDM に記載した。
9. 日本側の投入予定	<ul style="list-style-type: none"> 前回事前調査の結果、以下の投入を行うことで合意した。 		
1) 専門家派遣	<p>①短期専門家 (ビジネスコース運営/業務調整) ： 1 名×4.5 カ月間×3 年</p>	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容を再確認する。 左記専門家の派遣期間について、(1 名×5~9 カ月×3 年) と変更する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容で合意し、PDM に記載した。

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 2. 実施協議 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動内容は、 - GCCI のビジネストレーニングコース内容に係るニーズサーベイへの支援 - 商工会議所のトレーニングコース運営についてアドバイスの提供 - ビジネスコースカリキュラムの構築支援 - 業務調整 <p>②短期専門家（科目分野別） ： 数名×1 (or 2) ヲ月間 ×3 年</p> <ul style="list-style-type: none"> - International Trade - Financial Management - Project Management - Tourism - Marketing 等 <p>上記分野の専門家が想定されているが、より詳細な業務内容（TOR）はプロジェクト開始後にビジネスコース運営/業務調整の専門家が C/P を支援して実施する予定のニーズサーベイの結果を受けて、C/P と協議のうえ、最終決定をする。</p> <p>（前回事前調査では、アグリビジネスや観光業にポテンシャルがあるという意見が多かった）</p> <p>本専門家の活動（案）は</p> <ul style="list-style-type: none"> - 担当科目について SME 経営者及び現地講師を対象に講義・ワークショップを実施 - プロジェクト終了時に現地講師が自立できるよう、同講師と共同で教材開発やカリキュラム開発、SME 経営者への指導を行う。 	<p>スケジュール案を提案し、合意の場合 PDM に添付する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 左記新設科目のより具体的な内容を確認する。 ・ 左記専門家派遣の目安は 2、3 週間～約 1 ヲ月であることを説明し、（数名×約 1 ヲ月間×3 年）とする。 <p>下記の内容案を提案し合意を得た場合は、その旨 M/M に記載する。</p> <p><内容案></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ GCCI 職員を含む C/P のみに限ることとし、M/M に記載する。研修内容の概要については、以下のとおりとする旨説明し、了承された場合、M/M に記載する。 <p><u>ビジネスコース運営研修（1 回のみ）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者：GCCI 職員（幹部、トレーニングセンター長など約 3、4 名） ・ 期間：約 3 週間 <p><u>個別科目における教材開発（2 回を予定）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者：GCCI 研修講師（GCCI スタッフ、大学教授等 1 回約 1～3 名） ・ 期間：約 2 ヲ月 <p>※いずれの研修も内容、日数、参加者数など詳細については、短期専門家と GCCI の協議を基に研修受入機関と JICA の了承により実施される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトで扱う新設コースは、「Marketing」と「Basic Business Management」（新たに追加）にフォーカスをあてることで先方と共通認識し M/M に記載した。また、プロジェクト内での研修対象者は SME の経営者や中間管理職、起業家を想定することが確認された。 ・ 短期専門家（科目分野別）について左記のとおり説明し、PDM、M/M に記載した。
2) 研修員受入	<ul style="list-style-type: none"> ・ GCCI スタッフ及びビジネストレーニングの講師を対象に本邦研修を実施するが、具体的な詳細はプロジェクト開始後に決定されると協議された。 ・ GCCI が現地大学から講師を招聘してコース運営を行っていることから、APU を受入機関として研修を実施する計画であることを伝え、研修の枠組みについて理解を得た。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記内容を提案した結果、合意し M/M に記載した。 ・ 本邦研修の受入機関としては立命館アジア太平洋大学（APU）を想定している旨説明し了承を得た。鈴木団員より APU の MBA コース概要、活動実績等の紹介を行い、理解を得た。 	
3) 機材供与	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006 年 8 月の事前調査時に、機材は JICA 専門家が活動にあたって必要なもの、または新設（再編）される科目の研修を行うにあたり必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再度機材供与における左記基準を説明し M/M に盛り込む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先方が想定している希望供与機材に関しては、リストを M/M に添付した。このなかから JICA の予算制約を考

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 2. 実施協議 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
	<p>となる機材を提供することを基本とする旨説明がなされ理解を得た。</p> <ul style="list-style-type: none"> また先方より供与機材希望リストの提出を受け、そのなかからパソコン、プロジェクター、プリンターをプロジェクト開始時に決定すると協議された。 	<ul style="list-style-type: none"> GCCI より希望機材のプライオリティを記載したリストを入手し M/M に添付する。その際、当方より予算等を勘案の上供与する旨説明し、M/M に記載する。 機材の現地調達可否を確認する。 	<p>慮の上供与を決定する旨説明し理解を得た。メンテナンスコスト等維持管理費については先方負担である旨説明し、理解を得た。また、GCCI が研修施設の新設後に供与機材の具体的な希望台数に関して JICA へ通知し、JICA が精査し決定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 機材のプライオリティについては、新しい施設の状況次第とのことで M/M に記載はせず。 実際の希望機材が特定されなかったため、現地調達の可否は確認できず。
1 1. グルジア側の投入予定 (C/P 配置、予算措置、機材 etc)	<p>事前調査時に下記のこと協議され R/D 案に盛り込むことが確認された。</p> <p>カウンターパート</p> <ul style="list-style-type: none"> - 専門家 1 名につき最低 1 名のカウンターパートの配置 - プロジェクト運営スタッフの提供 (事前調査時で協議された PDM 案の Precondition の欄には「カウンターパートとしての研修講師が GCCI 内若しくは他の大学から確保される」となっている) 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース運営/業務調整の短期専門家について、カウンターパート名を確認し M/M に記載する。 本プロジェクトにより新設 (or 再編) されるコースを担当するグルジア人講師について、GCCI がどのようにプロジェクト期間前、期間中において確保・維持するかを確認する。また、研修講師については、本邦研修員となって教材制作などにかかわる可能性が高いため、GCCI スタッフや大学教授等公的な立場で継続的にその教材を使用する人材が望ましい旨説明し、M/M に記載する。 GCCI による講師の確保とその通知が JICA に届いてから最初の専門家の人選が行われる旨説明し、合意のうえ、M/M に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記内容について確認し、M/M に記載した。 本プロジェクトのグルジア講師の選抜については、GCCI は優秀な人材を慎重に選考したいとのことであり、3~4 ヶ月を要すること。また左記内容の人材が望ましい旨説明し先方の理解を得て M/M に記載した。 左記のとおり説明したが、先方より下記理由により、専門家到着後に講師選抜をしたいとの強い意向があり、了解した。 <ol style="list-style-type: none"> ① 専門家のアドバイスを講師選抜の参考として取り入れたい (日本の技術移転を受入れる人材となるため、日本人専門家のアドバイスは重要)。 ② プロジェクト開始日 (確実な専門家到着日) が決定されないと講師との契約開始日と契約期間が確定できない。予算確保も不可能。 ③ C/P となる研修講師の確保を担保する手段として、下記フローにて確実に講師を確保する旨先方の約束を取り付け M/M に記載した。 <p>ア. JICA は専門家派遣日が確定したら GCCI に通知する。</p> <p>イ. 通知受取後、GCCI は講師選抜の手続き (予算割当、契約内容など) を定める。</p> <p>ウ. 専門家到着日より 2 ヶ月以内に確実に講師との契約を終える。</p>

グルジア民間セクター人材育成プロジェクト 2. 実施協議 対処方針及び調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
	<p>設備 -講義室 -専門家執務室 -インターネットと国内電話</p> <p>現地コスト -事務所の光熱費</p> <p>事前調査団が確認した GCCI の機材は下記のとおり -低スペック (Pentium2) の PC が 6 台、PC 研修用の部屋に設置。 -ホワイトボードは 1 つのみ。 -講義用の研修室は 1 部屋のみ。 -プロジェクター、OHP はなし。 -インターネットはダイヤルアップ式。</p> <p>・ 専門家執務室・研修施設については、現在のビジネストラainingセンターが手狭かつ老朽化が激しいためプロジェクト開始に伴い移転を検討中。移転後の家賃の支払いについて JICA の支援を期待する旨が強く表明されたが、特別セミナーやワークショップなどのイベントの費用はともかく、恒常的に家賃を支援することは困難である旨を説明した。</p> <p>・ 本プロジェクトについての収支計画は具体的なカリキュラムや研修センター移転計画次第ということでまだ決まっていない。</p>	<p>・ 専門家執務場所、設備に変更はないか確認する。</p> <p>・ プロジェクトで使用可能な機材、設備を再度確認する。</p> <p>・ セミナー会場借上費用は可、事務所等の家賃負担は不可である旨確認し、M/M に記載する。</p> <p>・ GCCI 全体の収支計画及び本プロジェクト実施にかかわる収支計画をヒアリングし、そのフィージビリティについて確認する。</p>	<p>・ 専門家執務スペースは現在の研修施設内に確保されている。</p> <p>・ 研修室は、左記のとおり、手狭で 10 名以下の研修生しか入れない。先方は移転を継続検討中。</p> <p>・ GCCI の所有機材は事前調査時と変更なし。古く低スペックの機材が大半であり、研修コース拡大のためには、一定の機材更新が必要である。</p> <p>・ 引続き先方より新設する研修施設の家賃の一部を JICA 負担してほしいとの強い要望を受けたが、左記のとおり説明し、理解を得、M/M に記載した。</p> <p>・ GCCI 全体の収支表を入手。予算は恒常的に不足しており、他の機関との連携など工夫が必要。</p>
1 2. JCC (Joint Coordinating Committee)	<p>・ 日本とグルジア合同でプロジェクト運営／モニタリングを行う JCC を設置するために、JCC の機能、目的、活動内容、メンバーについて事前調査団から GCCI に説明されメンバーが R/D 案に盛り込まれた（しかし、財務省については、R/D への署名の問題が発生したことから JCC への関与についての議論まで進まなかった）。</p>	<p>・ 財務省を含む JCC のメンバーの内容を再確認し R/D に記載する。</p>	<p>・ 以下のメンバーが JCC を構成し、R/D、M/M に記載した。団長より JCC の機能についても説明、理解を得た。</p> <p>-Project Director : GCCI 副会頭 -Project Manager : GCCI トレーニングセンター長 -担当 C/P : GCCI スタッフ -その他 : 財務省、経済発展省、JICA 専門家、必要に応じた関係者</p> <p>・ 調査団は、本プロジェクトにおける定期的なモニタリングとカスタマイズの重要性（特に立上げ段階においては短期的に）を述べたところ、先方の発案により、JCC は約 3 ヶ月ごとに実施するとのコミットを得た。</p>

2. 調査対象別の特徴と課題

調査対象別の特徴と課題

以下は調査対象別の特徴と課題の概要である。各訪問先でのヒアリング内容詳細は議事録を参照されたい。

(1) 国際機関及び外国政府機関

訪問先： USAID, SME Support Project

EU-TACIS

IFC, SME Policy Project (CIDA と British Petroleum が共同スポンサー)

EBRD, SELP Program

特徴：①各機関ともグルジアの SME 人材育成事業に熱心である。

②人事育成事業の特徴として単なる講義研修でなく、優秀な学生にグラントをつけ、実践的研修をめざしている。

③各機関とも JICA の研修と連携することについて関心を有している。

課題：①各機関とグルジア政府との関係を調査する必要あり。

②機関別の人材育成の効果と参加者の満足度を評価する必要あり。

③各機関と連携する場合の内容・条件を明らかにする必要がある。

(2) グルジア政府機関

訪問先： Ministry of Foreign Affairs

Ministry of Finance

Ministry of Economic Development

特徴：①政府機関の機能は未整備である。

②担当責任者はおおむね若手であり、日本との国際協力の経験が浅い。

③担当責任者は知的水準が高く、研修の講師としても活用できる能力を有している。

(3) 大学

訪問先： Caucasus School of Business

Tbilisi State Institute of Economic Relations

Tbilisi State University

Caucasus School of Economics

特徴：①MBA 関係の人材育成については経験があり、多くの卒業生を輩出している。
②大学の施設は不十分であるが、今後新しい施設を造るための準備をしている。
③授業料は高く(4,000 米ドル程度)、フルタイムの学生を対象とする。
④世界銀行からの教員派遣もある (Caucasus School of Economics)。10 年間の長期滞在の予定。

課題：①日本の大学(例：立命館アジア太平洋大学)と一般協力協定を締結することに関心を示しており、協定締結は本プロジェクト推進のためには意義がある。
②教員は英語もでき、本研修プロジェクトの講師として十分な能力がある。おおむね月給は安く(200 米ドル程度)、本プロジェクトで講師の「アルバイト」をやるモチベーションがある。活用法を要検討。
③研修会場の提供(有料)も可能であり、プロジェクト実施にあたっては連携の可能性を検討する必要あり。
④多くの大学教員は理論的な講義には長けているが、経験に基づいた実務的な講義を行う能力が不足しているという声も多い。

(4) 研修機関(民間会社)

訪問先：ABCO (Association of Business Consulting Organizations of Georgia)
SMEDA (Small and Medium Enterprises Development Agency)
Georgian Insurance Association
ELC & Com
Georgian Business Development Center
IT Knowledge Training & Testing Service

特徴：①研修の実績は十分にあり、講師・テキストも整備されている。
②受講生の募集についても能力があり、営利事業としても業績順調の様様。事業拡大の計画あり。
③Certificate の信用力を高めるために「使える」知識と就職実績を重視。
④英語と IT スキルが就職(転職)を勝ち取るのに重要な要素。
⑤民間セクター人材育成への市場ニーズが高いとはいずれの研修機関(会社)からも聞かれた共通の弁。需要が供給を上回っているとの認識から GCCI のビジネストレーニングに JICA が協力することへの警戒感はない。

課題：①既に上記などの研修機関(会社)が実績をあげているなか、GCCI のビジネストレーニングコースならではの独自性を打ち出し差別化することが必要。
② ①のために(a)受講者についての情報(受講者の属性など)収集、(b)講師リスト

の収集及びデータベース化が必要。

- ③研修テキスト及びカリキュラムについての情報を収集し、教育システムを検討することが必要。
- ④ABC0 や SMEDA など GCCI と関係の深い機関との連携は GCCI の不足分（施設や講師確保など）を補完できる可能性を秘めており、更なる情報収集とネットワーク構築が重要である。
- ⑤特に ABC0（NPO）はグルジアの大半のビジネスサービス機関（22 機関）が加盟しており、相応のネットワークを業界内で構築しているものと思われる。ABC0 側も GCCI との連携や日本の協力を示している。

（5）中小企業

訪問先：Rachis Takaroebi (Racha Spring Waters)

Design Studio Mega

Bread Factory No.4

“GRC” Construction and Repair Company

Local Wine Company (4社)

“Elselema” Special Closing Manufacturing

“GMP” Medical Drugs Manufacturing

特徴：①日本経済及び日本企業との関係はなく、情報もない。

②研修については関心があるが、小企業においては授業料を支払うことは困難。

③経済成長の波に乗れている企業、品質管理とマーケティングの成功により顧客を獲得できている企業は成長軌道に乗っている一方で、旧ソ連時代の設備の重荷を抱えている企業、旧ソ連時代からの顧客喪失を挽回できていない企業の先行きは暗い。

④事業者としての登録をせず納税を免れている企業が、まっとうに事業を行っている企業の経営を脅かしている構図がみられる。

課題：①GCCCI と対象企業との関係はないかあるいは強固ではなく、今後関係強化を図る必要がある。GCCCI は最近あまり活動していない、GCCCI のメンバーになることに関心がないとの声も聞かれた。

②日本との貿易を促進することには関心があるため、そのためのセミナーなどを開催することは有効であると思われる。

③グルジアは小企業が中心であり、自ら研修を行う、又は従業員の研修受講を支援する余裕がない。それらの企業の要望にあった研修のありかたを検討する必要がある。

(6) その他

訪問先：Medi Club Georgia

International Express Courier Service (OCS 代理店)

特徴：①外国人専用の民間病院があり 24 時間の救急医療・搬送サービスを提供している。
国連機関や外国企業は会員になっており、地方にもサービス範囲を広げている。
②外国との通信・物流機能を業務とする企業は存在する。

課題：①上記外国人専用病院は会員制であり、利用に際しては原則としてサービス内容に応じたアグリーメントを締結する必要がある。サービス内容と条件の詳細については調査が必要。
②専門家派遣のためのインフラ（住居など）については更なる調査が必要。
③危機管理のための連絡網及びマニュアルの整備が必要。

3. 主要議事録

1. 事前調査
2. 実施協議

1. 事前調査 主要議事録

(調査日程 2006 年 8 月 8 日～8 月 16 日)

日時	2006 年 8 月 8 日 (火) 13:00～
相手機関	グルジア外務省
面談場所	グルジア外務省
出席者	先方：Mr. David Nozadze, Director, Department for Eastern Affairs, 他 アシスタント 1 名 当方：榎下、大杉、ピピア、割石
内容	<p>団長から調査団訪問の目的・経緯の説明後、Department for Eastern Affairs から以下の説明があった。</p> <p>1) グルジアの失業率について</p> <p>グルジアでは失業率が高く、特に中高年の失業が問題となっているため、政府が 2、3 カ月分の賃金を負担し、企業の雇用を促進しようとしている。首相も失業問題の解決に注力しており、雇用の受け皿としての SME の重要性も認識している。</p> <p>2) カウンターパート機関について</p> <p>GCCI は、多くの企業が会員となっており、会頭は副議長である。政府機関ではないが、公的な組織といてよく、カウンターパートとして適切であると認識。</p> <p>3) グルジア関係省庁について</p> <p>経済開発省は経済政策の立案と実施を担当し、外務省は日本からの技術協力の受け入れの枠組みや特権の付与などの条件整備、すなわち技術協力協定の締結を担当する。また、首相府は経済統計を収集・分析する機能があり、首相にグルジアの経済状況について日々レポートしている。大統領府と首相府は同じオフィスに入っているので相互によくコミュニケーションをとっているようだ。</p> <p>4) 技術協力協定について</p> <p>日本との技術協力協定締結は、当初の 2006 年 8 月の予定からは遅れているが、大きな点で問題はなく、10 月には締結できる見込みである。</p> <p>5) SME について</p> <p>独立後グルジアは経済規模が縮小、物価も混乱したが、今経済はおおむね安定を取り戻している。第二次世界大戦後に経済成長を遂げた日本において SME がその経済の大部分を占めるように、これからはグルジアでも SME は重要である。特に重要なのは農産物関連と観光産業であり、重化学工業</p>

	<p>は必要ない。農民はビジネスについて知識が少なく、先進国へ輸出するために必要な安全基準、包装、物流、マーケティング等に関する知識について支援が必要である。</p> <p>グルジアは農業社会であり、恵まれた気候条件により質の高いオーガニック食品を生産しており、これがトルコなどに対する比較優位となっている。地方農村部のスモールビジネスのサポートも重要である。</p> <p>6) JICA のプロジェクトについて</p> <p>大杉氏、ピピア氏はグルジア政府関係者内で名が通っており、両者は日本・グルジア間のパートナーシップを構築するうえで極めて重要である。外務省は GCCI に対し適宜手続き上必要なサポートを実施していく。</p>
--	--

日時	2006年8月8日(火) 16:00~17:00
相手機関	グルジア財務省
面談場所	グルジア財務省
出席者	<p>先方: Mr. Dimitri GVINDADZE, Deputy Minister</p> <p>Mr. Ioseb SKHIRTLDADZE, Head, Department of Foreign Relations</p> <p>当方: 榎下、大杉、ピピア、割石</p>
内容	<p>団長より調査団訪問の経緯・目的について説明後、質疑応答がなされた。質疑応答についての概要は以下のとおり。</p> <p>1) 本プロジェクトの予算について</p> <p>(いくらプロジェクトの予算を割り当てるかの質問に対し) 日本の技術協力プロジェクトでは、一定の金額をファンドとしてグルジア政府に与えるという方式はとらないので、グルジア政府の予算になるわけではないが、JICA としては専門家の派遣や研修の実施など本プロジェクトの投入に対し3年間で100万USドル程度の予算規模になるものと見積もっている。</p> <p>2) 今後のステップについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・R/Dのサインは、グルジア外務省→大統領府→財務省という具合に各省でドキュメントを回付する必要があり時間がかかる。 ・R/Dにサイン後、GCCIのビジネスコース新設・再編のために、日本から専門家を派遣して、ニーズ調査及びそれを踏まえてのカリキュラム構築を行う。2007年度以降、ニーズに応じた分野の専門家をグルジアに派遣し研修を行っていく。 ・GCCIでプロジェクトについて協議し修正が行われる可能性があるのであれば、グルジア財務省としてはGCCIとの協議を踏まえて再度検討したいとのこと。財務省は当初のグルジア政府からの要請書もまだみていないので、どういう依頼をしているのかも確認して対応したいとのこと。

	<p>3) Microfinance プロジェクトについて</p> <p>グルジア財務省はマイクロファイナンスのプロジェクトを計画しており、CONSTANTIA と話をしている。マイクロファイナンス実施のための法律を整備しており、7月18日に関連法案が議会を通過した。プロジェクトの規模は600万USドル、期間は10年間である。</p>
--	--

日時	2006年8月9日(水) 13:00~14:40
相手機関	GCCI (グルジア商工会議所)
面談場所	GCCI (グルジア商工会議所)
出席者	<p>先方: Mr. Shota MAKATSARIA, First Vice-President (以下、MA)</p> <p>Mr. George KAKABADZE, Executive Director (以下、K)</p> <p>Mr. David MGBRISHVILI, Administrative Manager of Training Center (以下、MG)</p> <p>当方: 榎下、大杉、ピピア、割石</p>
内容	<p>団長より調査団訪問の経緯・目的についての説明後、協議が実施された。協議内容については以下のとおり。</p> <p>MA: 財務省のサインは必要か。</p> <p>榎下: 昨日も財務省で議論になった。</p> <p>大杉: 財務省が援助調整の窓口であること、政府として責任を負う事項があることの2つの理由により財務省の名前になっている。</p> <p>MA: 財務省の文言変更リクエストについては応諾したか。</p> <p>榎下: ODA は政府間事業であり政府間の合意が必要。例えば相手が完全な民間会社の場合は JICA の協力はできないことになっている。相手国政府が NPO を実施機関とするなどの指定をすれば特に問題ない。政府と実施機関の関係を示すことが重要。</p> <p>K: GCCI は Public law によって設立されている。Private law とは違う。議会によって定められた特別立法により設立されている。</p> <p>榎下: パラグアイではカウンターパートは政府機関ではなかったが政府は WITNESS として R/D に書名をした。実質的な部分にはほとんど関与してこない。</p> <p>MA: 省庁のサインが必要なことが JICA のルールであることは理解した。</p> <p>仲上: 財務省と GCCI のかわりあい方としてはどういうものかがいいのかをフランクに教えてほしい。</p> <p>MA: 専門家は決まっているのか。</p> <p>割石: まだ決まっていない。日本での研修を中心に APU (立命館アジア太平洋大学) に協力をしてもらおうことを考えている。</p>

	<p>仲上：APU はブルガリアの人材育成プロジェクトに協力をしており、長期と短期専門家派遣及び研修受け入れの実績がある</p> <p>割石：APU を基本的なパートナーとしているが、すべてを APU の教員から派遣すると決まっているわけではない。ニーズに応じた最適な人材を提供するように公募などの手段も含めて対応する。ちなみに APU はビジネス業界での経験を積んだ先生などの人材も豊富であり、ビジネスを理解していない先生が来るのではという心配はない。</p> <p>MA：専門家の派遣の仕組みについては理解した。</p> <p>仲上：APU と JICA の関係は深い。APU が勝手に動くことはなく、常に JICA と相談をしながらやっている。</p> <p>MA：R/D のなかの IV の privileges とはなにか。</p> <p>榎下：ここにある全部をさして privileges といっている。</p> <p>MA：健康保険などは必要ないのか。</p> <p>榎下：それは JICA がカバーする。特権についての考え方は外交官に準ずる扱いということだ。</p> <p>K：国際機関など援助機関の専門家と同じ扱いをすること自体は問題ないが、このように個別に条文を決めると国会で関連の法律を修正するなどの措置が必要となってくる。</p> <p>MA：グルジアはリベラルな法律を整備している。外国から給料をもらう場合、所得税はそもそもかからない。援助に関する法律、関税、税金に関する法令に専門家の扱いや税金についてのルールが定められている。</p> <p>割石：免責についてもそのような規定があるが。</p> <p>K：ある。</p> <p>榎下：例えば業務中に交通事故に遭うなどしたときに個人ですべて解決するのではなく、グルジア側より相応の便宜を供与するような扱いが必要ということ。</p> <p>K：政府の責任だけではなくて、商工会議所の責任についてリファーしたほうがよい。</p> <p>MA：関連の法律に準拠する形で表現するほうがよい。実質的なところはそれでカバーされる。</p> <p>MG：設備は具体的に書かなくてよいのか。どれくらいのスペースがいつから必要なのか。</p> <p>榎下：細かい話はメモランダムにするのでどうか。</p> <p>K：R/D は原則を確認し、双方の合意のオフィシャルイズをするためにあると理解をしている。</p> <p>MG：研修施設については、広く質の高いスペースがほしい。経費の一部を</p>
--	---

	<p>もってもらえることはできるか。</p> <p>榎下：直接の施設家賃や移転に係る費用負担はできない。プロジェクトで必要な機材等は専門家の経費で賄うことは可能。</p> <p>仲上：例えば大学のスペースを借りることはできるか。</p> <p>MG：大学は難しい。大学の設備は古く修理をしないと使えないし警備の問題がある。機材も盗まれる危険性もある。</p> <p>榎下：R/D の ANNEX6 は原則 GCCI の負担をうたっている。ワークショップなどのイベントを行う場合はプロジェクトの経費として出すこともできる。実際には専門家と協議を行うことになる。</p> <p>KA：R/D にはどう盛り込むべきか。</p> <p>榎下：R/D には原則が明記される。細かいことはミニッツとして別を書くなどの措置が必要。まずは GCCI が文案の修正版をつくってみせてほしい。</p>
--	--

日時	2006年8月9日（水）16:00～17:00
相手機関	経済開発省
面談場所	経済開発省
出席者	先方：Mr. Giorgi NANOBASHVILI, Head of Economic Policy Department 当方：榎下、仲上、大杉、ピピア、割石
内容	<p>団長より案件概要及び訪問の趣旨について説明後、以下の協議が行われた。</p> <p>1) 経済開発省について</p> <p>経済開発省は経済政策の立案と執行を担当している。ほかには交通や観光関係の部局もある。マクロ経済の調査や予測なども行っている。傘下には海外からの投資及び国内投資担当の庁もある。</p> <p>2) 研修の講師について</p> <p>JICA の研修の講師として、グルジア経済開発省から講師を招くことは問題ない。経済開発省が関与している改革は SME にも影響を与えるので、SME に新しい権利、ライセンス、登録などについて、正しい知識を身につけてもらうことは重要である。</p> <p>3) Caucasus School of Economics について</p> <p>海外から、あるいは留学経験のある質の高い講師により良質の教育が行われ、授業料も当初は無料とのこと。</p> <p>(先方) 人材育成は非常に重要である。現在政府は、民営化による収入を得ているが、サステナブルなものではない。民間セクターが発展し、人々の所得が増え、安定的な歳入を増やす必要がある。そのために、もっと銀行に貯蓄し、外国からの投資も呼び込むような努力が必要である。また、EU とのビジネスを盛んにするために、基準をクリアにする各種政策を実施</p>

	<p>しなければならない。</p> <p>4) 日本との経済関係について</p> <p>インフラ整備、ITC、省エネルギー化など日本の優位性がある分野で、日本にビジネスチャンスはある。グルジアは大きな市場ではないが、コーカサス地域の中心的役割を経済的に果たす可能性があり、グルジアは日本のよきパートナーになり得る。</p> <p>現在JICAではコーカサス3国でそれぞれ民間セクターの人材育成プロジェクトを行っており、将来はこの地域をカバーするようなプロジェクトが必要である。</p>
--	--

日時	2006年8月11日(金) 9:00~10:00
相手機関	USAID
面談場所	USAID
出席者	先方: Mr. Irina SALUKVADZE, USAID SME Support Program Office 当方: 榎下、仲上、大杉、ピピア、割石
内容	<p>団長より調査団の訪問目的とプロジェクト概要について説明後、以下の協議が行われた。</p> <p>1) USAID の SME Support Project 内容</p> <p>2005年に4年間のプロジェクトとして開始した。1年間が経過したところで、おおむね成功裡に推移している。2005年はGCCCIとの関係もあり、ビジネスコンペに援助をした。プロジェクトでは①トレーニング②コンサルティング③ビジネス情報提供を行っている。②については、税務、会計についてもカバーしており、会計士協会との関係もある。トビリシだけでなくグルジアの地方へ展開することを重視している。BSO (Business Service Organization) を5カ所設置しており、GORI など紛争地区である南オセチアの近くの都市にも拠点を設けた。</p> <p>またファイナンスへのアクセス向上支援も行っている。貸し手と借り手それぞれへのトレーニングが必要であるが、グルジアの銀行は中小企業、特にスタートアップ時期の企業への貸し出しには熱心でなく、SME への貸出審査のノウハウが乏しいため、USAID が研修を行う。一方で SME は銀行から資金を引き出すためのノウハウがなく、銀行にローンを申し込むまでにどのように事業計画と資金計画を立てればよいのかを教えている。</p> <p>さらに保証業務も行っている。元本の50%を保証するものだが、Bank Republic と提携し、既に9件のローンに保証をつけた。</p> <p>USAID は民間セクターと公的セクターをつなぎ、ビジネス環境を整備して雇用を創出するための様々な活動を行っている。関税制度の整備の支援、</p>

	<p>ワインや水が国際的な基準をクリアするための支援、そして Federation of Georgian Businessmen 等各種団体の活動支援を行っている。</p> <p>2) 援助受入窓口に関して</p> <p>以前は経済開発省のなかに SME のユニットがあったが、今はもうなくなっている。USAID は海外からの援助窓口の政府機関としては、財務省よりも Ministry of State Coordination が鍵だと認識している。財務省は国内の税金や関税を担当するのではないかと考えている。</p> <p>3) 施設利用について</p> <p>JICA が地方都市でのトレーニングを行うのであれば、USAID の施設を使用することは可能である。</p> <p>4) トレーニングのインセンティブについて</p> <p>トレーニングを受けるインセンティブがあることが重要であるが、仕事やマイクロファイナンス機関からの資金など、具体的なものにつなげていく仕組みをつくるのがインセンティブになり得る。USAID はマイクロファイナンスについて、直接特定の機関を支援するのではなく、Georgian Microfinance Association のような機関を支援する方法をとっている。</p> <p>5) アグリビジネスについて</p> <p>USAID は食品加工等技術的支援を”ADVANTAGE”という別のスキームで行っており、マネジメントや資金面での支援を行う SME Support Program とは住み分けを行っている。またアメリカ政府は“Millennium Challenge”というスキームでグラントも含めた農業支援を行っている。プロジェクト終了後の見通しについては、地方政府が農業政府に一定の予算を計上する等の動きがあり、サステナブルなものになることを期待している。</p>
--	--

日時	2006年8月11日(金) 11:00~12:00
相手機関	EU-TACIS
面談場所	EU-TACIS
出席者	先方: Ms. Nino METREVELI, Project Manager 当方: 榎下、仲上、大杉、ピピア、割石
内容	<p>団長より調査団の訪問目的とプロジェクト概要の説明後、以下の協議が行われた。</p> <p>1) EU のプロジェクト内容</p> <p>EU では地方の発展が極めて重要だとの認識の下、2005年12月から3年間の予定で2つのプロジェクトを推進しており、それぞれ1.5Mユーロの予算をもっている。またスペインのNGOであるACHのプロジェクトには予算の25%を支援している。</p>

	<p>EUのプロジェクトでは①所得の向上②コミュニティ開発の2点に重点を置いている。①について、グルジアの地方部の95%は農業であり、農家と市場をつなげるための各種活動を支援している。輸出のポテンシャルがあるのに、情報やノウハウが乏しいことにより市場へアクセスできない農家が多く、支援が必要である。</p> <p>②については、地方の発展はグルジアの経済の発展課題の中で優先度が高く、農民の意見を取り入れる「参加型」の方法によりプロジェクトを実施している。地方の発展を担当している National Security Council と協議しながら行っている。</p> <p>2) 人材育成について</p> <p>National Museum of Georgia や Department of Tourism は企業家育成に熱心であり、JICA プロジェクトにインストラクターを紹介できる。大学については、Caucasus Business School などは講師をアメリカに送るなど質の向上に努めており、Tbilisi State University は質の向上への改革に取り組んでいる。</p> <p>EU でも SME 支援の重要性を認識しているマネージャーもいるが、どちらかというと市民教育、若者の教育、組織の強化などの分野に力を入れている。</p> <p>JICA は人を通じた技術協力を強みがある。プライベートセクターの発展だけでなく、パブリックセクターのマネジメントの観点からも様々な協力を行っている。若い人の政府機関で働く際の意識が変わってきており、サポートが必要である。</p>
--	---

日時	2006年8月11日(金) 16:00~17:00
相手機関	IFC (International Finance Corporation)
面談場所	IFC (International Finance Corporation)
出席者	先方: Ms. Galina ALAGARDOVA 当方: 榎下、仲上、大杉、ピピア、割石、Mr. Sergei BARAMIDZE (紹介者)
内容	<p>団長より調査団の訪問目的とプロジェクト概要について説明後、以下の協議が行われた。</p> <p>1) IFC のプロジェクト内容</p> <p>IFC では 2003 年より 3 年間にわたる “SME Policy Project” を実施している。このプロジェクトでは SME に関する政策立案支援、調査、情報提供を主要な活動内容としている。調査は 1,880 社の SME に対して行い、ビジネス環境整備の観点から何が障害となっているか調べている。具体的にはライセンス、税金、関税、登記、検査、資金調達等について調査を行って</p>

いる。調査は11月に終了し、報告書を政府に提出する予定であるが、ほかの CIS 諸国でも同様の調査を行っておりノウハウがある。

今までの調査の結果、検査とライセンスが大きな問題だという結果が出ている。これらを改善するための政策を整備するうえでパイロット機関を決定するが、ライセンスに関してはパイロット機関は環境省とすることが決定した。検査に関しては税務署を候補に検討しているがまだ決定していない。

情報提供については、SME の経営に役立つ基本的なデータやチェックリストの提供を行っている。SME は知識、経験、情報が不足しており、経済開発省などの政府機関のデータは信憑性が低い。IFC は実際に SME を個別に訪問して質問表を基に顔を突き合わせて調査を行っており、より信頼性の高い調査結果を生み出すことができる。焦点を当てるグループを決め、定性面もカバーするヒアリングを行う。

地方では特にビジネススキルの不足が顕著である。ビジネススキルが不足している一方、人々は研修を敬遠する傾向がある。経済的な結果のみ追求し、必要な訓練を受けようとする人が多く、無料であるからといって研修に来るわけではなく、目に見える結果が得られる研修だという評判を得ることが必要である。

2) 国税庁のプロジェクト関与

SME は税制に関する知識が不足しており、法人登記をしたうえで税金を納めることの重要性を受講生に教える必要がある。JICA がプロジェクトを行ううえでは国税庁を関与させると効果的である。

3) 政府の SME 振興政策の問題点

政府は国営企業の民営化に忙しく、SME 振興に取り組めていない。SME への政府サポートが弱く、イリーガルな企業が多いという話も聞かれる。トルコ系の企業が入り込んできているが、そういった動きもコントロールできていないという話もある。2005年にはSMEの数は減少しており、投資金額も減っている。

4) 地方における研修

商工会議所のような経済団体と連携すれば、地方で研修を行っても受講生を集められる。また IFC の調査で関係した調査会社は、SME とネットワークをもち、企業のデータベースももっているのが有用である。イエローページも有用である。

	<p>5) 大学との関係</p> <p>IFC は、①9月からコーポレートガバナンスの授業を大学で開講し、② European School of Management でカリキュラム作成支援を行っている。</p>
--	---

日時	2006年8月11日(金) 19:00~19:45
相手機関	IT-KNOWLEDGE
面談場所	IT-KNOWLEDGE
出席者	<p>先方: Ms. Marika GOKADZE, Director</p> <p>当方: 榎下、仲上、大杉、ピピア、割石</p>
内容	<p>団長より調査団の訪問目的とプロジェクト概要の説明後、以下の協議が行われた。</p> <p>1) IT-KNOWLEDGE の概要説明</p> <p>UGT の子会社として、シスコシステムズのトレーニング、マイクロソフトのオペレーターの研修を行っている。年間収入は10万USドルから20万USドルであり、年間200~300人の受講者を教えている。複数のソースからファンドを得て事業を行っているが、シスコシステムズが20%を出している。まだ確定はしていないが、近々ソロス財団からも資金提供がある見通しである。いずれアルメニア、アゼルバイジャンへも進出したいとの意欲がある。</p>

日時	2006年8月12日(土) 9:30~10:30
相手機関	保険協会 (Georgian Insurance Association)
面談場所	保険協会 (Georgian Insurance Association)
出席者	<p>先方: Dr. Devi KHECHINASHVILI, Chairman</p> <p>Ms. Khatuna JISHIASHVILI, Vice President, Association of Actuaries and Financial Analysts</p> <p>Mr. Guram MIRZASHVILI, Executive Director, Underwriting Department</p> <p>当方: 榎下、仲下、大杉、ピピア、割石</p>
内容	<p>団長より調査団の訪問目的とプロジェクト概要について説明後、以下のコメントを当協会より得た。</p> <p>1) 人材育成について</p> <p>保険協会も人材育成は重要であると考えており、高等教育から職業訓練まで幅広いレベルでの教育の建て直しが必要である。</p> <p>2) グルジアの保険業界について</p> <p>ソ連時代には国際社会のサポートも大学での教育も存在せず、保険産業</p>

	<p>はなきに等しいものであった。しかし近年は年率 20～30%で成長している。保険ビジネス発展のために人材育成は急務であるが、現在認定アクチュアリー（保険年金数理人）は7名しかいない。現在グルジアでは規制緩和が進展しつつあり、その過程で IAS（国際会計基準）を取り入れ、多数の会計士が育ってきている。一般的な理論をカバーする学術的な教育よりも、具体的な技術を身につけさせる職業教育が必要である。</p> <p>3) 人材育成機関とビジネス界との接点</p> <p>グルジアのほとんどの企業は中小企業であり、自ら従業員教育をする余裕はない。Certificate（研修終了証、資格証明書）に意味があることを示すことは重要だが、時間がかかる。単なる知識ではなくリーダーシップが重要である。</p>
--	--

日時	2006年8月12日（土）12:00～13:00
相手機関	ELC&COM
面談場所	ELC&COM
出席者	<p>先方：Sopio KUPRAVA, Director Mr. Vladimier KLIMOVICH, Foreign Language Specialist、その他 スタッフ複数</p> <p>当方：榎下、仲上、大杉、ピピア、割石</p>
内容	<p>団長より調査団の訪問目的とプロジェクト概要の説明後、以下の協議が行われた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ELC&COM 概要説明 <p>創業は1年半前で、現在は4つのコースがある。少人数制をとっており、1つのクラスは5名程度に抑えている。1コマ90分、週3回、受講期間は1ヵ月から3、4ヵ月であり、科目はパソコン（基礎：Word, Excel, Power Point, 応用：Photoshop など）、外国語（英語、ドイツ語、スペイン語、イタリア語、アラビア語）、銀行員（志望者）向けコース、PR、マーケティング等がある。終了時にはテストを行い、合格者には証明書を発行する。現在まで120名が受講した。</p> <p>PRマネージャー向けのコースでは2ヵ月理論と実践両面のトレーニングを行う。Tourismマネジメントのコースも2006年9月から実施予定。</p> <p>就職実績はトビリシ銀行、マリOTTなどのホテル、大使館など。銀行員は英語とロシア語が必須である。</p> <p>グルジアは人材豊富であるが、ビジネスにつながる知識が不足している。スキルのある人材は不足しており、大きな市場ニーズがある。</p>

日時	2006年8月12日(土) 15:00~16:30
相手機関	Georgian Business Development Center
面談場所	Georgian Business Development Center
出席者	先方: Mr. Sergi BARAMIDZE, Executive Director Mr. Lela RULHADZE, Business Training Group Assistant Mr. Levan MAISURADZE, Business Consulting Group Assistant 当方: 榎下、仲上、大杉、ピピア、割石
内容	<p>1) Georgian Business Development Center 概要説明</p> <p>組織の設立は2004年であり、もともとはCIDAの支援によって始まったプロジェクトの成果としてこの組織が設立された。現在はUSAIDからも支援を受けている。学生及び求職中の若者に実際に職業経験を積む機会を提供すること、そして卒業生やビジネスマンに理論面での研修を受ける機会を提供することを目的として活動を行っている。それに応じて講師も理論面をカバーできる講師とビジネスの実際を教えることができる講師の両方を備えている。</p> <p>受講希望者には「入学試験」が課せられ、一定水準に満たない場合は「in reserve」として順番待ちリストに載る。同試験の成績により best, excellent, very good に格付けされた受講生を同じクラスにちりばめることで学習の同期を高める工夫をしている。講座終了時には授業参加の積極性、最終試験の成績などを考慮した achievement と completion の2種類の終了証を発行。</p> <p>講座は①business planning②financial management③marketing④effective presentation 等がある。受講生についてはデータベース化し、ニーズや同行の把握に努めている。2005年は講義や各種イベントで2,000名の受講生を集め、そのうち200名が就職をした。自分たちで新たなビジネスを始めたケースも5社ほどある。またトレーニングにとどまらず、企業向けの各種コンサルティング、更にインキュベーション・サービスも提供している。コンサルティングサービスでは、事業計画作成の支援、企業を発展させるための各種企画の支援、市場調査などを実施。また学生が計画するカフェやフィットネスクラブの創業支援も実施。</p> <p>現在は学生を含む若者への支援を行っているが、中高年世代へのケアも大きな課題だ。</p> <p>人材紹介サービスでは現在お金を直接徴収していないが、マッチングサービスを行うことで企業が我々の事業のスポンサーになってくれるという意味で結果的に収入につながっている。一方、コンサルティングサービスなど直接の収入を生む事業もあるが当方はNPOであるため利益が出た場合</p>

	<p>は大学の Development Fund に拠出し、奨学金などに役立ててもらっている。</p> <p>2) JICA プロジェクトとのコラボレーション</p> <p>Georgian Business Development Center は GCCI とは良好な関係を築いているため、JICA が行う GCCI とのプロジェクトとの連携についても前向きな姿勢である。</p>
--	--

日時	2006年8月10日(木) 10:00～
相手機関	Rachis Tskaroebi (Racha Spring Waters)
面談場所	Rachis Tskaroebi (Racha Spring Waters)
出席者	仲上、Nataria (通訳)
内容	<p>1) 会社概要</p> <p>創業2001年、本社はトビリシにあり、社員は50人である。工場は300km離れたRachaにある。社長とロシアのビジネスマンと共同で事業を実施し、Rachaという環境的・健康的な水を取り扱っている。</p> <p>2) 人材育成システム</p> <p>マーケティングの研修と、工場で働いている人の教育が必要である。</p> <p>3) 研修のニーズ</p> <p>自社で研修したいと考えているが、現在無料の講習会に参加している。過去には5日間で200USドルの研修に参加したこともある。</p> <p>4) 本プロジェクトへの要望と参加可能性</p> <p>希望コースはManagementとMarketingであるが、費用負担は困難である。</p> <p>5) GCCIのメンバーシップ及びGCCIへの評価</p> <p>メンバーである。活動があまりなく、評価できない。</p>

日時	2006年8月10日(木) 12:30～
相手機関	Design Studio Mega
面談場所	Design Studio Mega
出席者	仲上、Nataria (通訳)
内容	<p>1) 会社概要</p> <p>2005年1月に設立、社員は11名、靴・服・アクセサリを独自で製作している。</p> <p>2) 研修のニーズ</p> <p>社長は熱心に研修を受けており、研修のニーズもある。</p> <p>3) 本プロジェクトへの要望と参加可能性</p> <p>希望コースはFinance, Marketing, 貿易であり、その他グルジアで問題となっている課題に対応するコース(customer service, operation</p>

	<p>management, manufacturing practice 等)を希望している。関心があり参加希望である。</p> <p>4) GCCI のメンバーシップ：メンバーではなく、情報もあまりない。小企業にとってのメリットがみえない。</p>
--	--

日時	2006年8月10日(木) 14:00～
相手機関	Bread Factory N4
面談場所	Bread Factory N4
出席者	先方：Mr. Malkhaz Doloze, General Director 当方：仲上、Nataria (通訳)
内容	<p>1) 会社概要</p> <p>1941年設立、従業員100名、パン製造を行っている。かつてはグルジアに8工場、450tをもつ大企業だったが、現在は2工場、10tにまで縮小した。グルジアマーケットはトルコの企業が多く、トルコ企業がグルジアのイリーガル企業と提携しており、自社が縮小したのはそれらイリーガル企業の存在が原因であると認識している。グルジアは法律に問題があり、遵法中小企業には厳しい状況である。</p> <p>2) 当社が抱える問題</p> <p>①省エネルギー②ソ連時代の機械の更新③パン製造の機械メーカーの非協力④電気・ガス代の高さ等があげられた。またグルジア政府の一般企業に対する政策が不十分であると認識している。</p> <p>3) 人材育成システム</p> <p>各種トレーニングに参加している。</p> <p>4) 研修のニーズと本プログラムへの参加可能性</p> <p>技術の種類を増やしたいと考えており、本プログラムへは費用によっては参加したい。</p> <p>GCCI のメンバーシップ：メンバーである。</p>

日時	2006年8月10日(木) 16:00～
相手機関	“GRC” Construction and Repair Company
面談場所	“GRC” Construction and Repair Company
出席者	先方：Mr. Omar Agdgomelashvili, Director 当方：仲上、Nataria (通訳)
内容	<p>1) 会社概要</p> <p>2001年設立、社員5人(アウトソーシング活用)、建設建材(屋根裏・鉄板)の製造・販売を行っている。政府からのサポートは受けていない。</p>

	<p>2) 研修のニーズと本プログラムへの要望</p> <p>研修には関心があり、本プログラムでは Accounting, Finance, Computer を希望したい。</p> <p>GCCI のメンバーシップ：メンバーではなく、関心もない様子である。</p>
--	---

日時	2006年8月14日 14:00～
相手機関	Caucasus School of Business
面談場所	Caucasus School of Business
出席者	先方：Mr. George Turqia 当方：仲上、Nataria（通訳）
内容	<p>1) Caucasus School of Business 概要</p> <p>1990年アメリカのグラントにより設立された。かつては大学の一部であったが、今は独立している。学生は各国から来ており、MBA の知名度があがるにつれ生徒数も増加し、設立当初は 12 名だった学生が、現在 1,200 名にまで増えた。</p> <p>2) 人材育成システム</p> <p>セメスターごとにアメリカに教員を 3 名研修派遣している（4 ヶ月間）。</p> <p>3) GCCI に対する評価</p> <p>協力したいと考えている。</p>

日時	2006年8月14日 14:00～
相手機関	Tbilisi State Institute of Economic Relations
面談場所	Tbilisi State Institute of Economic Relations
出席者	先方：Mr. Avto Chutlashvili, Chief of Scientific Department ほか 当方：仲上、Nataria（通訳）
内容	<p>1) Tbilisi State Institute of Economic Relations 概要</p> <p>学生数は 400 人、法律と MBA の専攻コースがあり、現在 BA/MBA/PhD の学位を出している。専攻は Finance & Banking, Accounting, Management, Tourism, Law の 5 つである。講師を外務省、裁判所、文部省からも招聘している。</p> <p>2) 人材育成システム</p> <p>大学には教員のための Training Center があり、英語とコンピューターを教えている。</p>

日時	2006年8月14日 17:30～
相手機関	“Elselema” (Special Cloth Manufacturing)
面談場所	“Elselema” (Special Cloth Manufacturing)
出席者	先方：Mr. Elguja Mamasakhlisi, Director 当方：仲上、Nataria (通訳)
内容	<p>1) 会社概要</p> <p>1992年創業、家族経営の企業であり、近年は軍隊・警察官・飛行場・銀行・学校・NATOの制服を製造している。工場には100名の女性従業員がいる。</p> <p>2) 人材育成システム</p> <p>人材育成は重要と認識しているが、デザイナー等の専門家は不足しており、講師を外国から招聘する必要がある。マーケティングの重要性も認識しており、現在は日本・ドイツ・フランスから学んでいる。</p> <p>3) GCCIのメンバーシップ</p> <p>メンバーであり、肯定的な評価をしている。</p>

日時	2006年8月15日 9:00～
相手機関	Tbilisi State University, Caucasus School of Economics
面談場所	Tbilisi State University, Caucasus School of Economics
出席者	先方：Mr. Avto Gagnidze, Mr. Richard Beilock 当方：仲上、Nataria (通訳)
内容	<p>1) 講師</p> <p>世界銀行から教師が2名派遣されており、10～14年の任期の予定である。</p> <p>2) プロジェクトへの協力</p> <p>e-business、マイクロクレジット、USAIDのプロジェクトにも協力しており、JICAプロジェクトの日本人専門家と意見交換を希望している。グルジアの人は単なる研修には興味がなく、グラントを出す条件として必要な研修をすることが効果的であるとのコメントが先方から聞かれた。</p>

日時	2006年8月15日 11:00～
相手機関	“GMP” (Media Drugs Manufacturing)
面談場所	“GMP” (Media Drugs Manufacturing)
出席者	先方：Mr. Giorgi Antadze, Director 当方：仲上、Nataria (通訳)

内容	<p>1) 会社概要 1999年創業の薬品メーカーである。従業員は100名グルジアの国立医療大学を出ており、マーケティング・物流オフィスでは15名が勤務している。</p> <p>2) 人材育成システム グルジアの医療大学や外国（ドイツ、フランス、チェコ）などのセミナーなど各種研修に参加している。研修は頻繁に受けており、研修の講師も務めた経験もある。</p> <p>3) 研修のニーズ 希望科目は品質管理である。</p> <p>4) GCCI のメンバーシップ及び GCCI への評価 メンバーであり、好意的な印象をもっているが、GCCI は最近活動が活発でなく、役割を果たしていないとの認識をもっている。しかし輸出のために GCCI との関係は必要であるとしている。</p>
----	--

日時	2006年8月15日 14:00～
相手機関	SMEDA (Small and Medium Enterprise Development Agency)
面談場所	SMEDA (Small and Medium Enterprise Development Agency)
出席者	<p>先方：Mr. Alexander Gogoberidze, Director Mr. Giorgi Zakaidze, Project Manager Mr. Konstantine Zgenti President of Association of Business Consultations' Organizations</p> <p>当方：仲上、Nataria (通訳)</p>
内容	<p>1) 会社概要 創業は1994年であり、中小企業向けにコンサルタント業務を提供している。トレーニングプログラムの科目は、Business Plan, General Management, Marketing, Financial Marketing, Negotiation, Law, Banking である。教科書は自社で製作しており、事例を多く盛り込んである。グルジアではトレーニングコースは数多く存在し、トレーニング終了後、銀行で一定の条件の下、ローン借入が可能になる場合がある。USAID や EU 同様、SMEDA もトレーニングが終わっても、個別に相談を受け付けている。</p>

日時	2006年8月16日 13:00～
相手機関	EBRD/SELP Program
面談場所	EBRD/SELP Program
出席者	<p>先方：Mr. Michael Kortenbush, SELP Program Manager</p> <p>当方：仲上、Nataria (通訳)</p>

内容	<p>1) 事業概要</p> <p>2001年より事業を開始し、累計で34,851件、約1億3,000万ドルの融資を行った。貸付金利は6%/年であり、市中金利よりかなり有利である。</p> <p>2) 人材育成システム</p> <p>ドイツ人専門化が指導にあたってローンオフィサーを育成しており、現在133名がいる。</p>
----	--

2. 実施協議 主要議事録

(協議日程 2007 年 9 月 4 日～9 月 7 日)

日時	2007 年 9 月 4 日 (火) 12:00～12:45
面談相手	安全対策クラーク Mr. Zurab MEDULASHVILI
面談場所	JICA グルジア事務所
出席者	当方：榎下、鈴木、栗原、ピピア
目的	グルジア安全対策ブリーフィング
内容	<p>以下のとおり、調査団はブリーフィングを受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 四半期ごとにグルジア内務省より安全情報を収集し、JICA へ報告書を提出している。 ・ ここ最近は凶悪な犯罪はほとんどない。 ・ グルジアでは、夜間の危険はそれほど高くはないが 1 人歩きは避けたほうが無難。 ・ 外国人向けでは、スリ等軽犯罪が中心であり重大な犯罪は少なくなっている。 ・ バラ革命以降治安はよくなっている。犯罪者の検挙率も上がり、また刑罰も強化されるなど治安体制も強化されて一定の効果が上がっている。 ・ アブハジア地区、南オセチア地区においては、政府のコントロール下にないため、立ち入らないほうが無難。 ・ 首都トビリシで、テロ活動等過激行為は最近ない。 ・ グルジアの場合、民族紛争はない。少数派のムスリムにおいても原理主義はいない。 ・ 専門家等活動中の緊急時においては、ズラブ氏の携帯番号にまず連絡してほしい。連絡がつかない場合は、直接警察への連絡をしてほしい (番号：02)。
所感	<p>ズラブ氏は警察関係の OB であり人脈も相応にある。ピピア氏と危機管理における住み分けが明確にされていない。本人にも 24 時間体制で連絡がつかない可能性も高く、専門家が派遣された場合において下記のとおり緊急時の体制を整える必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急連絡網の整備 ・ 安全確保のための定期連絡・定期会合の設定 ・ 緊急時に備えた病院・避難場所の確保 (英語が通じる病院等) ・ 立入禁止区域の設定 ・ 安全クラークが作成する定期報告書の情報共有

日時	2007年9月4日（火）14:00～14:30
相手機関	グルジア外務省
面談場所	グルジア外務省
出席者	先方：Mr. Zurab Dvalishvili, Deputy Director, Department of Global Affairs 当方：在アゼルバイジャン河野一等書記官、榎下、鈴木、栗原、ピピア
目的	表敬訪問
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 河野書記官より、技術協力協定締結を踏まえた本プロジェクトの重要性が説明され、先方にサポートを依頼 ・ 団長より調査団訪問の経緯、目的について説明 ・ 以下、先方よりのコメント：グルジアで、日本は多くのプロジェクトを既に実施しており、このまま永続することを望む。今回の SME 振興プロジェクトは国家の戦略に合致しているものであり、その重要性を認識している。援助の枠組みのなかでは、魚をもらうのではなく、釣り方を学ぶということが重要だ。日本・グルジアの技術協力協定を基盤にこのプロジェクトが開始されればすばらしいことであり日本の関係者に感謝したい。今回 R/D 締結において問題はおきないだろう。財務大臣は代わったが、名前の変更だけで済むと認識している。万が一何か問題が発生すれば、協力する。

日時	2007年9月4日（火）14:30～19:00
相手機関	GCCI（グルジア商工会議所）
面談場所	GCCI
出席者	先方：Mr. Shota MAKATSARIA, First Vice-President Mr. George KAKABADZE, Executive Director Mr. David MGEBRISHVILI, Administrative Manager of Training Center Mr. Konstantin Mamporia, External Relations Department Ministry of Finance 当方：榎下、鈴木、栗原、ピピア
目的	プロジェクトにおける JICA 方針の説明と実施細則の協議
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務省担当官より：財務大臣が先週変更したが、まだ議会で承認はされていない。次官級も全員昨日辞任した。確認するが、前大臣の署名がまだ効力をもっているだろう。今回の協議が合意されれば、JICA サイナー変更に伴う R/D の差換え版への署名は問題ないはずだ。 ・ 団長より調査団訪問の経緯、目的について説明。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当より対処方針に基づいた JICA 援助のスタンス、協議事項について説明。 ・ GCCI からは、JICA がいくら本プロジェクトで予算をかけられるのかに質問が集中した。 <p>以下、協議の結果、合意（了承）された内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトにおける JICA-GCCI 双方の役割、本邦研修案、GCCI の C/P メンバー、フォーカスされる GCCI の研修科目、JCC の役割とメンバー構成（前述「協議結果」にて詳細参照）。 ・ 研修講師 C/P の確保：専門家到着後 2 ヶ月後までに人選、契約を終える（詳細前述）。 <p>以下、合意されなかった内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新設される研修施設の家賃と新たに契約される講師の給料の JICA 支援。 ・ 供与機材の具体的内容。
--	---

日時	2007 年 9 月 5 日（水） 10:00～11:00
相手機関	SMEDA (Small and Medium Enterprise Development Agency) ABCO (Association of Business Consulting Organizations of Georgia)
面談場所	SMEDA 事務所
出席者	先方：Mr.Konstantin Zhgenti, Deputy Director, SMEDA (President, ABCO を兼務) Mr.Giorgi Zakaidze, Projects Manager, ABCO 当方：榎下、鈴木、栗原、ピピア
目的	GCCI 関連機関のビジネス研修コース等の情報収集
内容	当方よりプロジェクトの概要と課題（施設と講師の確保の問題）を説明。以下、先方要旨。 <ul style="list-style-type: none"> ・ ABCO はグルジアにおけるビジネス・コンサルティングサービスの普及・開発を目的に 2001 年に SMEDA が中心となって設立された連合組織(非営利組織)であり、グルジアにおけるビジネス・コンサルティング機関(会社)の発展を促すことを通じて、起業家、零細及び中小企業の経営者や中間指導者の育成とグルジアの民間企業の発展に貢献することを目的としている。

- ・ ABCO のネットワークは全グルジアに及んでおり、SMEDA を含む 22 の機関が参加している。2002 年以降、グルジアで実施された Training and Consulting のプロジェクトの大半は ABCO 及びその参加機関によって行われている。
- ・ ABCO では “Training of Trainers” (TOT) course 開講の実績がある。基本的には経済学の discipline をもった人材を、最低 2 週間程度、On-the-job training で ABCO にて研修を行い、SME 向け研修の講師を育成するものである。TOT 研修を修了した人には Certificate を出している。修了生には、コンサルタントとして採用されたり (過去 30 名程度)、その後、大学で講師を務めたりする人もいる。
- ・ また TOT は、マーケティングや一般経営等を中心としたカリキュラムを組んでおり、国内と海外研修を実施している。グルジア人の大学講師には、実践的なものを教えられる人は非常に限られている。たいていの場合、SMEDA のビジネス研修の講師には、ABCO で TOT 修了生のなかから書類選考と面接を経て契約している。
- ・ SME 向けビジネスコースの講師養成のための TOT コース用として特別に用意されたものはないが、通常の講義として使用しているシラバスによれば、以下の科目を含むコースを提供しているとのこと。
 - Introduction to Business Planning
 - Introduction to Marketing and Data collection
 - Marketing Strategy
 - Business operations, Management and Legal issues
 - Financial Management
 - Introduction to Financial Planning

上記情報は 10 日間ほどの短期コースのシラバスを含んでおり、一定程度、基礎的スキルを修得させる教材の準備及び標準化は進んでいる。上記コース修了生は、基礎的な Marketing Strategy 及び Business Management (Basic accounting や Financial Management を含む) について履修している。
- ・ SMEDA は、GCCCI が 80%の株式を保有している民間企業。今後オールドメテヒホテルの 1 室 (40 名収容可能→午後に調査団視察) を借りて研修を実施することになっている (機材は自前で持ち込む)。SMEDA の Deputy Director は ABCO の President を兼任。

ABCO、SMEDA とともに GCCCI の一部のようなものであり、本プロジェクトへの参加を望んでいる。もちろん講師や施設のシェアも GCCCI と

	<p>の協議ができればぜひ検討したい。日本人専門家のノウハウをぜひ我々も吸収したい。専門家のための執務場所を提供することも可能である。</p>
所感	<p>GCCI は、SMEDA や ABCO と協調してプロジェクトを進めることに対する興味は希薄に感じられた。しかし、GCCI の研修事業キャパシティが小規模であることを勘案すると、これらの機関との連携は重要なものと考えられる（さらに ABCO は 2 2 のビジネスサービス機関を抱える）。現在抱えている課題である＜講師・施設＞共に解決する可能性も秘めているだけに、GCCI にこれらの機関を中心としたネットワークビルディングの重要性を説いていくことが必要である。</p> <p>また、実際に講師達との面談はできなかったが、先方の話より、理論的な知識と実務経験を兼ね備えた若い講師（30 歳前後）が多く、吸収力の高い優秀な人材がいると予想され、講師確保先としてもさらに情報収集をすべきであろう。ただし、講師確保後、公的な役割を理解させながら本プロジェクトへの関与を進めることに留意する必要がある。</p>

日時	2007 年 9 月 5 日（水） 11:30～12:30
相手機関	トヨタコーカサス LLC
面談場所	トヨタコーカサス LLC
出席者	先方：Mr. Akira Matsui, President 当方：榎下、鈴木、栗原、ピピア
目的	グルジア経済、民間セクターの課題等の情報収集
内容	<p>当方よりプロジェクトの概要を説明。グルジア経済、人材、ビジネス環境などを日系企業の視点からヒアリング。</p> <p>（先方要旨）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社は豊田通商 100%出資の現地法人で、2007 年 1 月に設立。4 月より Operation を開始した。担当地域はコーカサス 3 国（グルジア、アゼルバイジャン、アルメニア）であるが、中央アジアのタジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタンも管轄している。主に自動車販売会社向けの卸売りを行っており売上げは好調である。現在グルジアに進出している唯一の日系企業。 ・ グルジアは、米国で教育を受けた大統領の方針の下、急速な行政改革（汚職への厳しい取り締まり）及び民営化が推進されている。以前は税関で賄賂が横行していた時期もあったようだが、現在ではかなり厳しく取り締まられている。政府の徴税も厳しくなっており、多くの脱税店が 2006 年つぶれた。民営化はあまり民営化になじま

	<p>ないものも含め、かなり広範囲にわたる分野で進められている。鉄道セクターも英国に売却されることが決定された等、ややペースが速すぎることには懸念もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グルジアの年配者（40歳以上）は旧ソ連時代からの古い体質を引きずっている人が多い。旧体制踏襲タイプも多く、なかなか新しいやり方に適応できない。一方で30歳代は適用が早く、英語の分かる人材も多い。当社でも4、5年後には完全現地化で日本人の常勤は置かなくてよい組織体制をめざしている。GMクラスは現在でも35歳であり、若い世代を育成している。 ・ 中小企業育成資金としては、EBRDや世界銀行が資金協力をしているほか、農産物加工（ワイン製造等）や乳製品加工の分野では欧州からの直接投資が伸びている。製造業・軽工業セクターはまだまだという段階。外資も総じて製造業セクターには入ってきていない。目立った産業として農産物加工分野以外はあまり育っていない。なお、観光・ホテル建設計画が大型でも4件あり、不動産・建設分野はややバブルの様相となっている。ただし、アゼルバイジャンのバブルは更に膨らんでいる。 ・ マクロ経済指標、GDP成長率は堅調であるが、その経済基盤には脆弱な面は否めない。外貨準備も減少しているようで、いかに外資（直接投資）を呼び込むかにかかっている。Poti Port（黒海沿岸）のFree Economic Zone設定（中東国が15億ドルを支援）などもこの文脈から捉えられる。 ・ マクロ的な数字からだけであれば、この国のデフォルトリスクはかなり高いという判断になる。しかしながら、グルジアにはバクーからトルコに抜ける石油パイプラインが通っており、BTCパイプラインについては、米国が支援し、英国が建設を請け負っており、米英のコミットメントがあることを当社としては重視している。米国大使館は開設されており、グルジアのNATO加盟も交渉されている。地政学的にこのグルジアでの米英のプレゼンスは維持されるものとみている。仮に、通貨危機のような経済破綻があっても、米国あるいは世界銀行・IMF（国際通貨基金）の支援はLast resort facilityとして機能するものとみている。当面の課題としては、貿易最大相手国であるロシアとの関係改善だ。 ・ 不動産・建設バブルを背景に、貸出金利もかなり高くなっており、年18%程度になっている。一方で、当社はBank of Georgiaとオートローンの商品を設定。借入条件は6年で頭金なし、金利は14%。
--	--

	<p>月に約 300US ドルの支払いでトヨタの小型車が購入できる商品となっている。注文は多く、この程度の支払いのできる所得層が増えていくことがうかがえる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バンキングセクターにおいては、かなり利潤をあげているようだ。現在の高金利を背景に貸出を積極的に推進しているため、SME を含め民間企業の資金調達はそれほど困っている様子はない。 ・ 前述のとおり、この国にいる若者へのトレーニングは吸収がよく最も効果があるものであり、日本的なマーケティングや経営手法などを技術移転する意義は大きい。このような協力を JICA の支援で実施されるのは重要であり我々も歓迎したい。彼らには、まだまだ「カイゼン」など目に見えないものへの興味がない。日本的なものは彼らのメンタリティを変化させるのにとってもよい手法であるだろう。だが、留意する点としては、若手は転職が容易になされること。 ・ Shadow Economy は、グルジアでは小さい。 ・ グルジア SME 全体にいえる課題としては、ほとんどの経営者や従業員が簡単な会計書類も作成できないことだ。だから投資計画やビジネスプランをつくれな。キャッシュフローの重要性がまるで分かっていない。おそらく認識すらないのではないか。
--	---

日時	2007 年 9 月 5 日 (水) 15:00~16:00
相手機関	International School of Economics at Tbilisi State University (ISET)
面談場所	ISET
出席者	先方: Mr. Eric Livny, Executive Director 当方: 榎下、鈴木
目的	大学における情報収集
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ グルジアの文部科学省 (Ministry of Education and Science) はこれまで「Down sizing」、すなわち、ほとんどの大学において教員を減らす政策を進めてきている。基本的にグルジアの大学教育・教員の質は悪く、優秀な教員・研究者は外国や民間企業に出てしまうため、グルジアの大学の教育・研究レベルはかなり低い。一方で、優秀な人材を育成することはグルジアの将来を考えても重要であることは論を待たない。 ・ ISET は国際基準の修士コース (経済学がメイン。英語での講義) を提供している。学生数は 50 名でグルジアのみならず、周辺国、欧米からの留学生も含まれる。卒業生の多くは PhD 取得のため、外国

	<p>の大学に進学する。教育の質の維持及び収益的にも 50 名で十分と考えている。書類選考された入学生には Pre-sessional コースとして英語と数学の講義を行い、最終的に試験を行う。その試験で優秀な学生 (15 名) に対しては授業料を免除。次の 3 分の 1 の学生の授業料は 1,600US ドル、残りは 3,200US ドルという授業料を設定している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スポンサーは BP 等の民間企業をはじめ、スウェーデン、ノルウェー政府からの資金援助を受けている。場所も以前いたところが手狭になったので、新しいビルディングに移転し、現在リニューアル中。ビルは 7 階建てで 3 つの大教室と 25 の小教室があり、カフェテリアも備えている。 ・ 講師は国際的なネットワークを通じて広く応募しており、応募者はかなり多い。グルジアやアゼルバイジャン出身で欧米で教育を受けた研究者をはじめ、欧州からの応募が多い。アジアからはこれまでのところ少ない。書類選考された候補者には来てもらい、セミナーで模擬講義あるいはプレゼンテーションをしてもらい、選考する。基本的には契約は 3 年で、契約後、貢献度の高い講師にはテニユア・ステータス (終身雇用) を与えている。グルジアの大学は研究分野が立ち遅れており、ISET では研究に力を入れている教授・講師を優遇し、研究センターとしての質を高めていきたいと考えている。
--	---

日時	2007 年 9 月 6 日 (水) 10:00~17:00
相手機関	GCCI
面談場所	GCCI 事務所
出席者	<p>先方: Mr. Shota MAKATSARIA, First Vice-President Mr. George KAKABADZE, Executive Director Mr. David MGEBRISHVILI, Administrative Manager of Training Center Mr. Konstantin Mamporia, External Relations Department, Ministry of Finance</p> <p>当方: 榎下、鈴木、栗原、ピピア</p>
目的	M/M 協議、署名
内容	<p>プロジェクトの詳細内容 (PDM、PO、双方の投入要素等) については、双方文書 (M/M 最終案) を基に再確認を行い、これまでの議論どおり修正なく進められることを合意した。</p> <p>また 9 月 4 日の協議で合意に至らなかった以下の内容についての協議</p>

	<p>を実施し、合意後 M/M 署名した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設家賃、講師給与に関する JICA 支援は行わない。 ・ 供与機材に関しては、希望機材リストを M/M に添付し、新設される施設が決定されたのち、そのキャパシティを勘案して JICA に台数等を通知する。供与機材のための予算上限額を問われたが、機材が決定しないと予算額は決定できない旨説明し、先方の了承を得た。 (詳細については、付属資料 4 : M/M 参照)
所感	<p>すべて協議事項に関しては合意したものの、資金支援に対する先方の期待が大きかった。今後プロジェクトを運営していくうえで、日本の援助方針の理解を一層促す努力が必要である。また、最後まで議論の対象になった研修施設の移転についてであるが、GCCCI の新しい施設に対する希望が強く、本プロジェクト中に資金を確保してなんとか達成したいとのことであった。研修講師の選定・給与予算に関しては、専門家が到着するまでに準備を整えるとのことであった。JICA としては、先方の自助努力を促し、それに見合った援助をしていく必要がある。</p>

日時	2007 年 9 月 7 日 (木) 13:30~15:00
相手機関	グルジア財務省
面談場所	JICA グルジア事務所
出席者	先方 : Konstantin Mamporia 担当官, Ministry of Finance 当方 : 榎下、鈴木、栗原、ピピア
目的	R/D 署名
内容	<p>この日財務省は、R/D の JICA 側サイン変更に伴う差換え版 R/D (*注) への署名に難色を示した。既に財務大臣署名済みの R/D を生かしてほしいとの財務省側の強い要望と、内容に変更がなかったことから、印刷されている署名者(経済開発部長名)を線で消して、調査団長の署名を行った。先方は、財務省の Legal Department に確認をして了解した。</p> <p>(*注 : R/D 文書に関しては、グルジアが遠隔地であり正式な JICA 事務所がない国であることから、財務大臣と GCCCI 副会頭、JICA 経済開発部長 3 者の署名で実施する案文で協議を進めていたため、その案文を基に GCCCI も財務省も内部決済を終え署名されてしまった。今回の調査団派遣に際して経済開発部長ではなく調査団長の署名にて行うための差し替え版 R/D を調査団は提案した)。</p>
所感	<p>今回の調査団派遣前日に財務大臣の急な交替があり、R/D 署名も難航するかと思われたが、R/D 署名日における前大臣の権限は有効であるとの財務省の確認の下 R/D が合意に至った。</p> <p>今回財務省内では大臣以下、幹部の大幅な人事異動があったが、プロ</p>

	ジェクトへの影響はないと財務省担当官からの報告を受けた。しかし、同省が援助受入窓口である以上、本案件のみならず今後の動向には十分留意する必要がある。
--	--

4 . M/M (Minutes of Meetings)、 R/D (Record of Discussions)

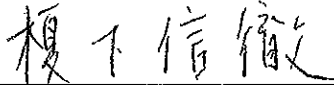
- ・事前調査 M/M (2006年8月16日署名)
- ・実施協議 R/D (2007年9月7日署名)
- ・実施協議 M/M (2007年9月7日署名)

**THE MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND THE
GEORGIAN CHAMBER COMMERCE AND INDUSTRY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
IN PRIVATE SECTOR IN GEORGIA**

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and Georgian authorities concerned and the Georgian Chamber Commerce and Industry (hereinafter referred to as “GCCCI”) had a series of meetings for the purpose of discussing details about the Project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia (hereinafter referred to as “the Project”) including the interpretation of the Record of Discussion (hereinafter referred to as “the R/D”) for the Project attached hereto.

As a result of the discussions, JICA and the GCCCI could not reach agreement in signing the R/D, however have confirmed that GCCCI shall actively work on the Georgian authorities concerned to take necessary further procedure as the attached document.

Tbilisi August 16, 2006



Nobutetsu Enoshita
Leader
Japanese Preparatory Study Team
Japan International Cooperation Agency



Shota Makatsaria
First Vice President
Georgian Chamber of Commerce and
Industry
("GCCCI") Georgia

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Regarding the R/D, JICA and GCCI have agreed that GCCI will resume discussion when Georgian authorities concerned are ready in terms of necessary procedures in order to sign the R/D.
2. The deadline for resuming the discussion is November 30, 2006.
3. Before the above deadline, Georgian authorities concerned will provide a written notification with JICA which states whether or not Georgian authorities concerned intends to resume discussion on the R/D.
4. If the notification will be not received by JICA before the deadline, JICA would reconsider whether or not the Project could be implemented.

Mr. G. Zolotarev

**RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE
PREPARATORY STUDY TEAM AND GEORGIAN
AUTHORITIES CONCERNED
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN PRIVATE
SECTOR IN GEORGIA**

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita, visited Georgia from August 8, 2006 to August 16, 2006 for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia.

During its stay in Georgia, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Georgian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Georgian Chamber of Commerce and Industry (GCCI), as the Recipient of the technical cooperation program, and the Georgian Government for the successful implementation of the Project. Georgian Government, represented by the Ministry of Finance of Georgia as the coordinating agency for the cooperation with donors, approves and supports this Project.

As a result of the discussions, the Team and the Georgian authorities concerned agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Tbilisi, August 15, 2006

Nobutetsu Enoshita
Leader
Japanese Preparatory Study Team
Japan International Cooperation Agency

Shota Makatsaria
First Vice President
Georgian Chamber of Commerce
and Industry (“GCCI”)

Dimitri Gvindadze
Deputy Minister
Ministry of Finance of Georgia

ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA and Georgian Chamber of Commerce and Industry

1. The Georgian Chamber of Commerce and Industry (GCCCI) will implement the Project on Human Resource Development in Private Sector (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA. The project shall be started after the notification of official approval by JICA Headquarters to the GCCCI.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan, which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

(1) DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

(2) PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The Equipment will become the property of the GCCCI upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Georgian authorities concerned at the ports and/ or airports of disembarkation.

(3) TRAINING OF GEORGIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Georgian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GCCCI

1. The GCCCI will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The GCCCI will ensure that the technologies and knowledge acquired by Georgian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Georgia.
3. In accordance with the legislation in force in Georgia, the Japanese experts referred to in II-1 above and their families will receive Georgian privileges, exemptions and benefits as listed in Annex IV, which are no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations

performing similar missions to the Japanese experts.

4. The GCCI will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.
5. The GCCI will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Georgian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in Georgia, GCCI will take necessary measures to provide at its own expense in principle in case that details will be decided on training needs and scope of project activities identified by the initial study conducted by Japanese expert in cooperation with GCCI.
 - (1) Services of the Georgian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex V;
 - (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex VI;
 - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above;
 - (4) Means of transport and travel allowances for the Japanese experts for official travel within Georgia
 - (5) Suitably furnished accommodation for the Japanese experts and their families ; and
 - (6) Running expenses necessary for the implementation of the Project
7. In accordance with the laws and regulations in force in Georgia, GCCI will take necessary measures to meet:
 - (1) Expenses necessary for transportation within Georgia of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
 - (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Georgia on the Equipment referred to in II-2 above

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. First Vice President of the GCCI, as the Project Director, will bear overall responsibility for administration and implementation of the Project.
2. Administrative Manager of Training Center of the GCCI, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

3. The Japanese Team Leader, the short-term expert who is in charge of coordination and management of the Project, will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Georgian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VII.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Georgian authorities concerned, (at the middle and) during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Georgian side will render legal support and assistance to Japanese experts in any kind of proceedings arising from claims against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Georgia, except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and GCCI on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Georgia, the GCCI will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Georgia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the project under this attached document will be three years from 1st January 2007. JICA will take all necessary measures to provide possibly early starting of Project implementation.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	PRIVILIGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS
ANNEX V	LIST OF GEORGIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX VI	LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VII	JOINT COORDINATING COMMITTEE

ANNEX I MASTER PLAN

1. Overall Goal

Managerial Skills of SME managers who participated in the training courses established in the Project are enhanced, resulting in concrete successful outputs in their companies.

2. Project Course

- (1) Practical training courses are newly established to re-established, based on the needs of SME managers
- (2) The newly established and re-established courses can be conducted and managed by GCCI, without further input from JICA.

4. Outputs of the Project

- (1) SME managers' needs for training courses are specified.
- (2) Training courses are developed or improved based on the SME manager's needs.
- (3) Teaching materials for the courses are developed.
- (4) Lectures /instructors of the courses are trained enough to give the lecture by themselves.
- (5) GCCI's capability to manage the courses are improved.

5. Activities of the Project

- 1-1. To identify problems and challenges ex-participants of the training course encounter when they try to apply what they have learned in the course to daily business.
- 1-2. To identify problems in the current training course by conducting survey on the existing participants
- 1-3. To identify needs of SME managers, who are not the participants of the courses, which will be reflected in the training courses.
- 1-4. To analyze the training courses implemented by the other business service providers.

- 2-1. To select the training courses that will be established or improved based on the needs
- 2-2. To make the curriculum
- 2-3. To implement the courses for Trainers and SME managers
- 2-4. To promote PR activities

- 3-1. To evaluate existing teaching materials used in the courses at GCCI.
- 3-2. To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials
- 3-3. To develop the teaching materials based on the identified needs

- 4-1. To research the existing level of lecturers/instructors of GCCI related to the training (knowledge, experience)
- 4-2. To identify and analyze the problems of the present courses
- 4-3. To implement the trainers training
- 4-4. Trained lecturers/instructors conduct the course by themselves

- 5-1. To evaluate the quality of present course management, by interviewing staff, lecturers/ instructors and participants, and analyze problems and causes.
- 5-2. To plan measures to solve the problems.

Note: The details of the Project are designated in the Project Design Matrix attached hereto.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Short-term experts A (4 to 5 months for each Japanese fiscal year):
Expert for overall coordination and management of the project
2. Short-term experts B (2 to 4 months for each Japanese fiscal year)
Specialty of Japanese experts will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the period of the Project. Potential specialties are as follows:
 - International Trade
 - Financial Management
 - Project Management
 - Tourism
 - Marketing, etc.

Note:

Assignment schedule of the short-term experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts.

Field, number and term of assignment of short-term experts will be decided in consultation of the progress through mutual consultation in each Japanese fiscal year.

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

- Equipment and materials necessary for the implementation of the project

Potential equipment and materials, listed by GCCI, are as follows:

- personal computers
- printers
- multimedia equipments such as projectors
- etc.

Note:

Arrangements in detail will be discussed for setting the machinery and equipment after the commencement of the Project.

ANNEX IV PRIVILIGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS

1. Exemptions from the payment of income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any allowances to be remitted from abroad to Japanese experts, according to the laws and regulations in force in Georgia;
2. Exemption from the payment of custom duties in respect to the importation of personal effects by the Japanese experts and their families as well as the importation of machinery and equipment relating to their activities, according to the laws and regulations in force in Georgia;
3. Indemnification of the Japanese experts in respect of damages awarded against him for actions performed in the course of his official duties, according to the laws and regulations in force in Georgia.

ANNEX V LIST OF GEORGIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE
PERSONNEL

Georgian Chamber of Commerce and Industry (GCCCI)

- (1) At least one counterpart lecturer to each Japanese expert
- (2) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management

ANNEX VI LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

Following will be prepared by GCCI in consultation with JICA for the implementation of the Project.

1. Lecturer and seminar rooms
2. Furnished office for Japanese experts
3. Telephone and internet service
4. Running cost for above-mentioned facilities

Note:

Details of the above list will be decided on training needs and scope of project activities identified by the initial study conducted by Japanese expert in cooperation with GCCI.

ANNEX VII JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Function

The Joint Coordinating Committee will have meeting at least once in a year and whenever the need arises. The functions of the Joint Coordinating Committee are as follows;

- (1) To supervise the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM).
- (2) To review the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.
- (3) To find out proper ways and means for the solution of major issues arising form or in connection with the Project.

2. Members

(1) Georgian Side

- Project Director (chairperson)
- Project Manager
- Officials of Ministry of finance
- A representative of Counterpart personnel
- Other personnel concerned, if necessary

(2) Japanese Side

- Japanese expert who is in charge of coordination and management of the Project
- Other personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary

**RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF GEORGIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
IN PRIVATE SECTOR IN GEORGIA**

In response to the request of the Government of Georgia, the Government of Japan has decided to implement Japan-Georgia technical cooperation for the Project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia (hereinafter referred to as "the Project") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Georgia, signed in Tokyo on March 8, 2007 (hereinafter referred to as "the Agreement").

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with the Georgian authorities concerned in implementing the Project. The Ministry of Finance of Georgia hereby confirms that the Project shall pertain to the framework of the intergovernmental cooperation between Japan and Georgia. Furthermore, in its capacity of a competent authority of the Government of Georgia for the purposes of technical cooperation with Japan, the Ministry of Finance of Georgia entrusts the Georgian Chamber of Commerce and Industry with the implementation of this Project.

JICA and the Georgian authorities concerned had a series of discussions on the framework of the Project. As a result of the discussions, JICA and the Georgian authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

~~Tokyo, _____~~

~~Hiroyo Sasaki
Director General
Economic Development Department
Japan International Cooperation Agency~~



Alexi Aleksishvili
Minister of Finance of Georgia

榎下 信徹
Nobutetsu Enoshita
Leader,
Japanese Implementation Study Team
Japan International Cooperation Agency
September 7, 2007
as effective date. Tbilisi.

Shota Makatsaria
First Vice President
Georgian Chamber of Commerce and Industry



THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA and THE GOVERNMENT OF GEORGIA

1. The Georgian Chamber of Commerce and Industry will implement the Project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article III of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF GEORGIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Georgian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF GEORGIA

1. The Georgian Chamber of Commerce and Industry will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Georgian Chamber of Commerce and Industry will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Georgian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Georgia.

M.

J. R.

3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of Georgia will grant in Georgia privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Georgian Chamber of Commerce and Industry will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Georgian Chamber of Commerce and Industry will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Georgian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Georgian Chamber of Commerce and Industry will provide the services of Georgian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Georgian Chamber of Commerce and Industry will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Georgia, the Georgian Chamber of Commerce and Industry will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in Georgia, the Georgian Chamber of Commerce and Industry will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Georgian Chamber of Commerce and Industry will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project. First Vice President of Georgian Chamber of Commerce of Industry, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
2. JICA will provide necessary recommendations and advice to the Georgian Chamber of Commerce and Industry on any matters pertaining to the implementation of the Project.

M.

H. P.

3. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Georgian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
4. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Georgian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of Georgia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Georgia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of Georgia on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Georgia, the Government of Georgia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Georgia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three years from *the date of arrival of the first Japanese expert under the Project*.

m.

G. R.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF GEORGIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE

17.

4.2.

ANNEX I MASTER PLAN

1. **Overall Goal**

- Managerial Skills of SME managers participating in training courses to be established in the Project are enhanced, yielding concrete results in their companies

2. **Project Goal**

- Practical training courses based on the needs of SME managers are newly established or re-established.
- Newly established or re-established courses can be conducted and managed by the GCCCI's own initiative.

3. **Outputs of the Project**

- 1 SME managers' needs for training courses are specified.
- 2 Training courses based on the SME manager's needs are developed or improved.
- 3 Teaching materials for training courses are developed.
- 4 GCCCI's trainers are trained enough to provide effective lectures to SME managers.
- 5 The GCCCI's capability to manage training courses is improved.

4. **Project activities**

- 1-1. To identify problems in current GCCCI's training courses by survey on ex- and current participants.
- 1-2. To identify SME managers' needs for GCCCI's training courses
- 1-3. To research some training courses implemented by other business service providers.
- 2-1. To identify training course subjects based on analysis on current GCCCI's training courses.
- 2-2. To develop the curriculum for the subjects
- 2-3. To implement the established or re-established courses for GCCCI's trainers and SME managers.
- 2-4. To advertise the courses to SME managers
- 3-1. To evaluate the existing teaching materials used in current GCCCI's training courses.
- 3-2. To identify needs of GCCCI's trainers and SME managers as trainees for the existing teaching materials.
- 3-3. To develop practical teaching materials
- 4-1. To research current technical level of GCCCI's trainers
- 4-2. To identify and analyze the problems of current GCCCI's training courses
- 4-3. To implement training of trainers for the newly established or re-established training courses
- 4-4. The newly established or re-established training courses conducted by GCCCI's trainers supported by Japanese experts

11.

H. Q.

- 5-1. To evaluate the GCCI's management of their current courses by interviewing staff, lecturers/ instructors and existing participants
- 5-2. To suggest solutions for the problems above.

Note: The details of the Project are designated in the Project Design Matrix attached hereto.

M.

P. J.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. **Short-term experts A (5 to 6 months for each Japanese fiscal year):**
An expert for overall coordination and management of the project
2. **Short-term experts B (1 to 2 months for each Japanese fiscal year)**
Experts (B) in the fields identified by the survey will be selected
Potential specialties are as follows:
 - International Trade
 - Financial Management
 - Project Management
 - Tourism
 - Marketing, etc.

Note:

Assignment schedule of the short-term experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts. Field, number and term of assignment of the experts will be decided with due respect to the Project needs through mutual consultation in each Japanese fiscal year.

Th.

H.V.

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

Equipment and materials necessary for the implementation of the project:

Potential equipment and materials, listed by the GCCI, are as follows:

- personal computers
- printers
- multimedia equipments such as projectors, etc.

Note:

Detailed arrangements for procuring and setting the machinery and equipment under the Project will be discussed at the commencement of the Project.

M.

G. D.

ANNEX IV LIST OF GEORGIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

Georgian Chamber of Commerce and Industry (GCCCI)

- (1) At least one counterpart lecturer to each Japanese expert
- (2) Counterpart administrative and secretarial staff to the Project management

Th.

Y. D.

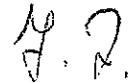
ANNEX V LIST OF FACILITIES

Followings will be prepared by GCCI in consultation with JICA before the implementation of the Project.

1. Lecturer and seminar rooms
2. Furnished office for Japanese experts
3. Telephone and internet service
4. Running cost for above-mentioned facilities

Note:

Details of the list above will be decided as a result of training needs and scope of project activities identified by the initial needs survey conducted by the Japanese expert in cooperation with GCCI.



ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Function

The Joint Coordinating Committee will be organized and assembled meetings at least once a year and whenever needed. The functions of the Joint Coordinating Committee are as follows;

- To supervise the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM).
- To review overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the Project's objectives.
- To find out solution to major problems arising from or in connection with the Project.

2. Members

(1) Georgian Side

- Project Director (chairperson)
- Project Manager
- Representative of the Ministry of Finance
- Representative of the Ministry of Economic Development
- Representative of the counterpart personnel
- Other personnel concerned, if necessary

(2) Japanese Side

- A Japanese expert in charge of coordination and management of the Project
- Other personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary.

M.

Y. J.

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE GEORGIAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
IN PRIVATE SECTOR IN GEORGIA**

The Japanese Implementation Study Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita, visited Georgia from September 4, 2007 to September 7, 2007 for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia (herein after referred to as "the Project").

During its stay in Georgia, the Japanese Team exchanged views and had a series of meetings with the Georgian Chamber of Commerce and Industry (hereinafter referred to as "GCCCI") with respect to desirable measures to be taken by both sides for the successful implementation of the Project.

As a result of series of discussions, the Japanese Team and GCCCI agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

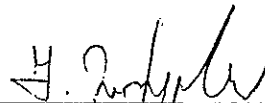
Tbilisi, September 7, 2007



Nobutetsu Enoshita

Leader

Japanese Implementation Study Team
Japan International Cooperation Agency



Shota Makatsaria

First Vice President

Georgian Chamber of Commerce and
Industry

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Detailed design and work plan of the Project

As a result of the discussions, both the Japanese Team and GCCI agreed on the Project Design Matrix (herein after referred to as "PDM") and the tentative Plan of Operations (herein after referred to as PO) for the detailed work plan of the Project, as shown in ANNEX 1 and ANNEX 2 respectively. It was confirmed that these documents should be used as tools for effective monitoring and evaluation of the Project activities and, as such, flexibly modified as necessary through the approval by the Joint Coordinating Committee.

2. Division of Responsibility for the Project Activities

The Japanese Team emphasized and GCCI understood that, for the purpose of the success of the Project, the Project activities outlined in the PDM should be implemented under the strong ownership of GCCI, and JICA would support the Project to be managed by GCCI as shown ANNEX 3. Specific details of the division of responsibility shall be discussed between the GCCI and Japanese experts to be dispatched in the course of the Project implementation.

3. Assignment of Georgian Counterpart personnel to the Project and Japanese experts for business course management

Both the Japanese Team and GCCI assured that GCCI will initially assign the following Counterpart personnel for the Project.

(1) Project Director:

Mr. Shota Makatsaria , First Vice President, GCCI

(2) Project Manager

Mr. David Mgebrishvili , Administrative Manager of Training Centre

(3) Technical counterpart personnel of Japanese experts for business course management:

Ms. Tea Robakidze , Assistant Manager

(4) Counterpart administrative and secretarial staff to the Project:

To be allocated by GCCI by the arrival of the first JICA expert.

(5) Other counterpart personnel

To be allocated by GCCI by the arrival of the first JICA expert.

M.

G. Zoghbi

4. Assignment of Georgian lecturers as counterparts to the Project and the Japanese experts

Both the Japanese Team and GCCI recognized that the role of the lecturers as Japanese experts' counterparts would be of definitely great importance to newly established or re-established courses in the Project. The Japanese Team explained and GCCI understood that the qualified lecturers to be assigned should be those who deeply understand the status given by the Agreement Both Governments and continuously are able to contribute to the Project and to sustain GCCI's business training. GCCI assured that GCCI would assign the lecturers immediately after the first Japanese expert arrives. Both sides confirmed the step for the assignment of the lecturers as follows:

1. JICA will notify GCCI of the arrival date of the first Japanese expert through the JICA Program Coordinator in Georgia.
2. As soon as receiving the notice from JICA, GCCI will make the procedure of the lecturer selection (for example, scheduling, budgeting and conditioning). The decision will be reported to JICA through the JICA Program Coordinator in Georgia.
3. After arrival of the expert, GCCI will start the procedure for the selection of lecturers in collaboration with the expert. The contract between GCCI and lectures for the Project should be completed within two months from the arrival date of the first Japanese expert.

5. Japanese short-term experts

The first Japanese expert will support to strengthen the business course management of GCCI as a project coordinator with a specialty on business course management for around nine months. This expert will provide necessary recommendations and advices to the Project Director, the Project Manager and other counterpart personnel on any matter pertaining to the implementation of the Project.

In the second and third year of the Project, a project coordinator will be dispatched each year around for six months based on the progress of the Project. This expert will also provide necessary recommendations and advices to the Project Director, the Project Manager and other counterpart personnel on any matter pertaining to the implementation of the Project.

In addition, for the purpose of technical transfer to lecturers to be assigned, JICA will dispatch other short-term experts with particular specialties each year if necessary. These experts will provide necessary technical guidance and advice to the Georgian counterpart personnel (mainly lecturers) on technical matters pertaining to the implementation of the Project. The field, number and term of assignment of the



experts depend on the progress of the Project and availability of the experts.

6. Newly Established or re-established courses in the Project

In the Project, GCCI had proposed JICA some of the subjects listed below as newly established or re-established courses in order to train managers or administrators of the small- and medium-sized enterprises, or entrepreneurs. Through the discussion, both sides recognized that the courses would be focused mainly on “Marketing” and “Basic Business Management”. The other subjects to be focused will be decided, base on the result of the needs survey in the Project.

- Marketing
- Basic Business Management
- Financial Management
- Tourism
- International Trade
- Project Management
- Agricultural Product Processing
- Production Management / Quality Control
- Others

7. Training in Japan for Georgian personnel

For the capacity building of Georgian personnel, JICA will provide the following trainings in Japan within the framework of the Project. Georgian trainees, the detail of the training contents and its schedule in this training will be decided by JICA based on the GCCI’s proposal and the availability of training organization in Japan.

(1) Training for business course managers for around 2 weeks (1 time)

This training focuses on practices of business course management. Around three GCCI staff including board members and business course managers will be accepted.

(2) Training for GCCI lecturers for around 2 months (1 or 2 times)

This training focuses on enhancing lecturers’ skill and knowledge through material development for the courses to be established or re-established in the Project. The Japanese Team strongly recommended that the lecturers continuously contribute to GCCI’s training courses while making the best use of the materials to be developed in the training.



8. Cost of Running for the Project

The Japanese Team explained and GCCI understood that JICA would not pay any cost of running including cost of training facilities and salary of lecturers to be assigned, and GCCI would investigate the possibilities for funding of the above mentioned costs.

9. Provision of Machinery and Equipment

The Japanese Team explained and GCCI understood that JICA would provide the machinery and equipment necessary for the effective implementation of the Project. GCCI requested JICA the machinery and equipment as the list attached in the ANNEX 4. The Japanese Team, then, stated that JICA would examine carefully and decide the machinery and equipment to be provided to GCCI within the list, subject to the JICA's budget constraints. GCCI promised to manage the machinery and equipment for the purpose of the project, to pay any cost of running and to take necessary procedure such as maintenance, insurance, repair and so on.

10. Joint Coordinating Committee (JCC)

Both the Japanese Team and GCCI agreed that the monitoring of the Project will be implemented by Joint Coordinating Committee. The first Joint Coordinating Committee will be held at the beginning of the Project for the purpose of acknowledging and sharing the work plan of the Project and, then, the Joint Coordinating Committee will be held basically every three months. The member of the Joint Coordinating Committee is formed based on the Record of Discussions signed by JICA, Ministry of Finance of Georgia and GCCI in September 7, 2007.

11. Security Matters

In case of emergency during the implementation of the Project GCCI will take immediate and proper measures to protect the Japanese experts and inform to JICA.

12. Others

List of Attendance in the discussion is shown in ANNEX 5.



ANNEX 1	Project Design Matrix (PDM)
ANNEX 2	Tentative Plan of Operation (PO)
ANNEX 3	Keys to Success of the Project
ANNEX 4	List of Machinery and Equipment
ANNEX 5	List of Attendance

m.

J. Zepher

Project Design Matrix (PDM)

ANNEX 1

Name of Project : The project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia

Period : Three Years from the date of arrival of the first Japanese expert under the project

Ver No.0

Area : Georgia (GCCCI and Regional Branches)

Target Group : Staff and trainers of GCCCI and SME managers

September 7, 2007

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Managerial Skills of SME managers participating in training courses to be established in the Project are enhanced, yielding concrete results in their companies</p>	<p>More than 70% of ex-participants of the training courses evaluate that the courses contribute to bear concrete successful results in their management</p>	<p>Questionnaire or interview survey (sampling survey)</p>	
<p>Project Purpose 1 Practical training courses based on the needs of SME managers are newly established or re-established. 2 Newly established or re-established courses can be conducted and managed by the GCCCI's own initiative.</p>	<p>1. More than 70% of ex-participants of the course evaluate the course as "Practically Applicable" to their own management 2. The plan for the future training courses can be seen financially feasible and sustainable in terms of human recourse.</p>	<p>1. Questionnaire or interview survey 2. Project progress report to be submitted by the GCCCI by the end of the 2nd year of the Project</p>	<p>GCCCI and other authorities concerned continue to support the developed training courses financially and institutionally.</p>
<p>Output 1 SME managers' needs for training courses are specified. 2 Training courses based on the SME manager's needs are developed or improved. 3 Teaching materials for training courses are developed. 4 GCCCI's trainers are trained enough to provide effective lectures to SME managers. 5 The GCCCI's capability to manage training courses is improved.</p>	<p>1. At least two courses based on the needs survey are newly established and/or re-established. 2. More than 70% of ex-participants of each training course to be newly established and/or re-established evaluate the courses practical and effective (not theoretical). 3. More than 70% of ex-participants of the course evaluate the teaching materials are proper for the course 4. More than two lecturers / instructors are trained and secured for the courses to be newly established and/or re-established in the Project. 5. More than 70% of ex-participants of the courses to be newly established and/or re-established are satisfied with GCCCI's management and administration of the courses.</p>	<p>1. Japanese experts' report 2. Questionnaire or interview survey 3. Questionnaire or interview survey 4. Japanese experts' report 5. Questionnaire or interview survey</p>	<p>Counterpart personnel of GCCCI and lecturers to be allocated continuously work during the Project.</p>
<p>Activities 1-1. To identify problems in current GCCCI's training courses by survey on ex- and current participants. 1-2. To identify SME managers' needs for GCCCI's training courses 1-3. To research some training courses implemented by other business service providers. 2-1. To identify training course subjects based on analysis on current GCCCI's training courses. 2-2. To develop the curriculum for the subjects 2-3. To implement the established or re-established courses for GCCCI's trainers and SME managers. 2-4. To advertise the courses to SME managers 3-1. To evaluate the existing teaching materials used in current GCCCI's training courses. 3-2. To identify needs of GCCCI's trainers and SME managers as trainees for the existing teaching materials. 3-3. To develop practical teaching materials 4-1. To research current technical level of GCCCI's trainers 4-2. To identify and analyze the problems of current GCCCI's training courses 4-3. To implement training of trainers for the newly established or re-established training courses 4-4. The newly established or re-established training courses conducted by GCCCI's trainers supported by Japanese experts 5-1. To evaluate the GCCCI's management of their current courses by interviewing staff, lecturers/ instructors and existing participants 5-2. To suggest solutions for the problems above.</p>	<p>Inputs JAPAN Short-term experts A: Expert for overall coordination and management of the project (\$ to 9 months for each Japanese fiscal year) Short-term experts B (Around 1 month): Specialty of Japanese experts will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the period of the Project. Potential specialties are as follows: - Marketing - Basic Business Management - Financial Management - Project Management - Tourism - International Trade, etc. Counterpart Training in Japan - Training for lecturers - Training for GCCCI staff and other related institutions (Details will be discussed and decided in the Project team according to the necessity) Provision of Equipment - Personal computers for Japanese expert - Equipment and materials necessary for the implementation of the project</p>	<p>GEORGIA Counterpart Personnel - At least one counterpart personnel to each Japanese expert - Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management - Assignment of the Project Director and the Project Manager and the members of Joint Coordinating Committee - Assignment of the members of the Joint Coordinating Committee Facilities - Lecture and Seminar room - Furnished office for experts - Telephone and Internet Service Local Cost - Salary for Georgian Counterpart Personnel - Running Cost</p>	<p>Lecturers as counterpart are assigned by GCCCI Preconditions: 1. Counterpart personnel (GCCCI Staff) 2. Understandings of GCCCI, Ministry of Finance and other authorities concerned are secured for the Project to the effect that they will be the members of the Joint Coordinating Committee.</p>

G. P. ...

Tentative Plan of Operation: The Project on Human Resource Development in Private Sector in Georgia

ANNEX 2

month	1st Year												2nd Year												3rd Year											
	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th	11th	12th	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th	11th	12th	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th	11th	12th
Dispatch of a Coordinator/Course Management (Assistance of Needs Assessment, Network Building)	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
(Implementation of Pilot Seminars*)	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
(Revision or Desining of Course Curriculum**)	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
(Making TORs of Experts)	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
(Follow-Up, Making Final Report)	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
Dispatch of the 1st Expert with a specialty	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
Dispatch of the 2nd Expert with a specialty	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
Dispatch of the 3rd Expert with a specialty	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
Counterpart Training in Japan (Lecturer)	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											
Counterpart Training in Japan (Management Staff)	[Shaded]												[Shaded]												[Shaded]											

*Once or twice a month

**Including existing course evaluation

*1: Trial Workshop(WS)

#2: Material Development of 1 or 2 Subjects

#3: Material Development of 1 Subject

*2: Pilot WS/Completion of Material

*3: WS/Completion of the course

#1: Business Course Training

Keys to Success of the Project

Strong Ownership of GCCI

1. Decision of Project Strategy and Implementation based on PDM and PO
2. Allocate Appropriate Budget
3. Allocation of C/P for course design
(ex: Project Manager, Project coordinator, lecturers)
4. Arrangement of adequate training center
5. Network building with other organization

JICA Assistance

1. Professional Advises of Expert on Business Course Management (Coordinator)

2. Provision of necessary Equipments

3. Short term expert for new courses

Seminar/Workshop, Follow-up for training in Japan

4. Training in Japan

a. Business Course Management Training

(ex: Course Design, Needs & Impact Survey Method, Network building of graduated alumnus, Advertising Strategy, Matching between alumnus and enterprises, etc) for GCCI course management staff

b. Material Development

(ex: Production of Practical text, Japanese case study & tool development, etc) for lecturers

Sustainability

Establish "Discriminated Unique Course" from other business training organization

a. Courses to be established should be...

-Practical (Not theoretical)

-easy to participate

-applied for Needs on GCCI Member enterprises

b. Securing of "Practical Lecturers"

LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

Item	Quantity
Laptop Computer	20
Color Printer	1
Scanner	1
Copy Machine	1
Digital Video Equipment	3
Television Set	2
Big Wall-board Television Screen-monitor	1
DVD Player	1
Mini-bus	1
Car	1
Refrigerator	1
Furniture	TBA
Air-conditioners	TBA
Electric Slide Camera	TBA
Projector	TBA
Laser Pencil	TBA
Wireless Microphones	TBA
Simultaneous Translation System	TBA
Conference System	TBA
Microphones for Clothes	TBA
Desktop Microphones	TBA

*TBA: To Be Announced by GCCI

m.

H. R. [Signature]

List of Attendance

Georgian Side

Name	Office	Position
Mr. Shota Makatsaria	GCCI	First Vice President
Mr. George Kakabadze	GCCI	Executive Director
Mr. David Mghebrishvili	GCCI	Administrative Manager of Training
Mr. Konstantin Mamporia	External Relations Department, Ministry of Finance	

The Japanese Implementation Study Team

Name	Office	Position
Mr. Nobutetsu Enoshita	JICA Headquarter	Leader
Dr. Yasushi Suzuki	Ritsumeikan Asia Pacific University	Business Course Management
Mr. Toshiaki Kurihara	JICA Headquarter Economic Development Department	Study Mission Planning
Mr. Giorgi PHIPIA	JICA Georgia	Program Coordinator

m.

G. Phipia

