No.

アルメニア共和国
中小企業人材育成プロジェクト
終了時評価報告書

平成20年4月
（2008年）

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産 業
ＪＲ
08-001

アルメニア共和国
中小企業人材育成プロジェクト
終了時評価報告書

平成20年4月
（2008年）

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

目　　次

序　文
地　図
写　真
略語表
評価結果要約表

第１章　調査の概要 1
　１－１　プロジェクト実施の背景及び現況 1
　１－２　調査の目的 1
　１－３　調査団構成 1
　１－４　調査日程 2
　１－５　プロジェクトの概要 2
　１－６　終了時評価の方法 3

第２章　調査結果概要 7
　２－１　調査結果概要 7
　２－２　調査団所見（団長所感） 7

第３章　プロジェクトの実績と現状 10
　３－１　投入実績 10
　３－２　活動実績 10
　３－３　アウトプットの達成状況 10
　３－４　プロジェクト目標の達成状況 12
　３－５　上位目標の達成見込み 13
　３－６　実施プロセス 15
　３－７　本邦研修 15

第４章　評価 5 項目による評価 21
　４－１　妥当性 21
　４－２　有効性 21
　４－３　効率性 22
　４－４　インパクト 23
　４－５　自立発展性 23
　４－６　評価結果の結論 24
　　４－６－１　プロジェクトの達成度 24
　　４－６－２　5 項目による評価 25
　　４－６－３　促進要因・阻害要因 25

第５章　提言と教訓.....26
５－１　研修効果の発現・活用に向けた提言.....26
５－２　自立発展性及び今後の協力に向けた提言.....26
５－３　提言と教訓.....27

付属資料

１．協議議事録（合同評価報告書）.....33
２．本邦研修 3 年間の内容の変遷と改善点.....83

序　　文

独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）は 2005 年以来、アルメニア共和国において中小企業人材育成プロジェクトを実施し、専門家の派遣及び本邦での研修を通じて、中小企業向けビジネスコースの充実と、生産管理、労務管理、及び現場診断手法等、日本的経営のスキル、ノウハウの移転について支援を行ってきました。

今回、プロジェクトの終了まで半年を残す段階に至り、終了時評価調査を実施しました。今回調査は、これまでの活動の進捗を整理し、プロジェクト目標等の達成状況を確認したうえで、残りの期間における活動の方向性の検討、及びプロジェクト終了後の自立発展性の確保に向けた提言等を取りまとめることを目的として実施しました。

本報告書は、同調査の協議結果等を取りまとめたものです。プロジェクトの実施、及び調査団派遣にご協力いただいた日本・アルメニア共和国双方の関係各位に深くお礼を申し上げるとともに、今後も引き続き最大限のご支援をいただけるようお願いする次第です。

平成 20 年 4 月

独立行政法人国際協力機構

産業開発部長　新井　博之

地　　図

(http://www.lib.utexas.edu/maps/commonwealth/armenia_rel_2002.jpg)

写　　真

M/M 署名（阿部団長、Karapecyan 長官）

TOT参加企業の現状（Arcolad:チョコレート製造会社）

TOT 参加企業の現状（Ar Style: Furniture 製造会社）

略　語　表

BSP	Business Service Provider	ビジネスサービスプロバイダー
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
ODA	Official Development Assistance	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	活動計画書
MTED	Ministry of Trade and Economic Development	貿易経済開発省
SME	Small and Medium-sized Enterprises	中小企業
SMEDNC	Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia	中小企業開発センター
TOR	Terms of Reference	業務指示書
TOT	Training of Trainers	指導者対象研修

評価結果要約表

１．案件の概要	
国名：アルメニア共和国	案件名：中小企業人材育成プロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：経済開発部中小企業チーム	協力金額（評価時点）：　　約 1 億 1,000 万円
協力期間：2005 年 9 月～2008 年 9 月	先方関係機関：中小企業開発センター （英）Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia (SMEDNC)
	日本側協力機関：神奈川県異業種グループ連絡会議

１－１　協力の背景と概要

アルメニア共和国（以下、「アルメニア」と記す）の中小企業人材育成における中心的役割を担う SMEDNC は、ビジネスサービスプロバイダー（Business Service Provider：BSP＝外部研修機関・組織）に委託する形で中小企業人材の能力向上のための研修コースを実施している。しかし、当該コースは、必ずしも受講者のニーズに即しておらず、質量ともに中小企業人材の潜在的ニーズを満たしているとはいえない状況にあった。

アルメニアからの経営実務に関する研修コースの拡充を目的とした技術協力の要請を受け独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）は、専門家派遣、本邦研修を通じて、経営実務コース内容を充実させることにより、アルメニアの中小企業経営者に質のよい研修の機会をより多く提供することを目的として、2005 年 9 月から協力を行っている（プロジェクト期間：2005 年 9 月～2008 年 9 月）。

本プロジェクトは、短期専門家（業務調整／ビジネスコース運営）が、現状把握及びニーズ調査を現地で行い、2 コースの新設（労務管理・生産管理）及び 1 コース（マーケティング）の補強の必要性を確認し、その結果、2006 年及び 2007 年に 3 名の短期専門家（マーケティング、労務管理、生産管理）を派遣して、指導者対象研修（Training of Trainers：TOT）を実施し、研修コースの新設と強化を図った。2008 年は、プロジェクト最終年次として、最もニーズの高い生産管理について専門家派遣を通じて TOT を実施するほか、他の分野については、第 2 年次までの TOT 受講者を講師として活用（実践）する予定である。

今回、プロジェクト終了の約 6 ヵ月前となった時点で、それまでのプロジェクトの進捗・成果を確認し、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行い、プロジェクト目標の達成に向けた課題等を整理・協議のうえ、終了までの期間における活動計画の検討などを行うことを目的として終了時評価を実施した。

１－２　協力内容

上位目標：プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、ビジネスディベロップメントサービス提供者のスキルが向上する。

プロジェクト目標：SMEDNC の研修プログラムが強化される。

アウトプット

1）中小企業経営者のニーズに基づいた研修が確立する。
2）研修コースに合致した指導教材が開発される。
3）独力で研修が実施できる水準にまで講師が能力強化される。
4）研修卒業生のフォローアップシステムが SMEDNC にて確立する。

１－３　投　入（評価時点）

＜日本側＞

1）短期専門家派遣　　10 名
2）研修員受入　本邦研修受入 16 人
3）機材供与
　供与機材としてパソコンやプリンターなど、計 382 万 8,000 円の資機材が、SMEDNC に対して供与された。
4）在外事業強化費
　計 382 万 2,000 円が支出された。

＜アルメニア側＞

1）カウンターパート配置
　SMEDNC において、本案件を担当する実務レベルでのカウンターパートは、プロジェク

ト・マネージャーを含め、8 名が配置されている。

2）施設供与

カウンターパート機関から、プロジェクトに必要な施設（日本人専門家執務室）が供与されている。

２．終了時評価調査団の概要

調査者	1. 団長／総括：阿部 裕之	JICA 経済開発部 中小企業チーム チーム長
	2. 協力政策：水野 由起子	在ロシア日本大使館 二等書記官（現地参加）
	3. 本邦研修評価：加藤 文男	神奈川県 異業種グループ連絡会議
	4. 評価企画：今村 嘉宏	JICA 経済開発部 中小企業チーム
	5. 評価分析：古谷 典子	グローバル･リンク･マネージメント株式会社 研究員
	6. 通　訳：水野 祐子	財団法人日本国際協力センター
調査期間	2008 年 3 月 4 日～15 日	評価種類：終了時評価

３．評価結果の概要

３－１　実　績

プロジェクト目標

終了時評価調査時点で、「中小企業開発センターの研修プログラムが強化される」というプロジェクト目標はおおむね達成されていると判断できる。

指標 1:　研修参加者の 70%以上が、研修を「実践的観点から、自分たちの実際の経営に活用できる」と評価をする。

調査時点で最新の研修である 2007 年 TOT の終了後アンケート結果によると、受講者の 79%（78/96）が 5 点満点評価において最高の 5 をつけており、目標値を達成している。

コース名／評価の視点	生産管理	労務管理	マーケティング
業務観点からの妥当性	4.8	4.7	4.8
有用性と応用性（活用可能の度合い）	4.9	4.8	4.6

指標 2：70%以上の参加者が、最終テストに合格する。

最終テストとして、理論上での個々人の理解にとどまらず、グループでの作業により研修内容、及び診断実践結果を網羅的に整理し、応用力を駆使した提言をまとめて、グループ全員にてプレゼンテーションすることを内容とする方法がとられた。日本人専門家の目から見て、研修受講者の理解度は十分に高いものだと判断されている。このような最終テストに関して、全コース参加合計 62 名中 49 名の参加者が合格している、すなわち 81%の参加者が合格水準に達したことから指標 1 で示される最終テスト合格者 70%以上という目標値を達成していると言える。

各アウトプット

アウトプット 1:「中小企業経営者のニーズに基づいた研修が確立する」は達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指　標：新設若しくは改善された研修コースの数

研修終了時実施した TOT 参加者に対するアンケート及びヒアリング調査結果によると､回答者全員が既存のコースを改良するか､新たにコースを開設する予定をもっていた。終了時評価調査時に行われた聞き取り調査からも､これらの情報を裏づける新規コースの設置が確認された。

アウトプット 2:「研修コースに合致した指導教材が開発される」はおおむね達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指　標：70%以上の卒業生が指導（研修）教材を適切なものであると評価する。

受講者アンケートの教材に関する設問への回答（科目別の評価集計結果）によると、回答者全員が 5 点満点の 4 以上の評価をしており、終了時評価時点で目標指標の 70%を既に超えている。

アウトプット 3 :「独力で研修が実施できる水準にまで講師が能力強化される」はおおむね達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指　標：能力強化された講師数が研修を実施するのに十分であること

本件プロジェクトでは、日本的経営マネージメントという視点から、生産管理、労務管理等についての技術移転を行った。その意味では、こうした内容について講義ができる BSP は一から訓練されたということができる。最終テストの合格者率（62 名中 49 名）、及び TOT における講師希望（他の BSP に対する 2 次移転）を確認した結果、ほぼ全員が 2 次移転講師を希望していること、さらに、合同評価報告書 Annex10 のとおり、既に講師として実績の蓄積が始まっており、独り立ちできるだけの能力強化が図られたと考えられる。

また、同一アルメニア人講師に対する受講者の 2 回目の評価が 1 回目に比べて顕著に改善していることから上記講師希望者は、機会を与えられれば、ほとんど全員が独自に研修監理、講義ができるレベルにあると想定される。加えて、主要な BSP が本プロジェクトの TOT 研修によってカバーされていることから、多数の講師が育成された。

アウトプット 4 :「研修卒業生のフォローアップシステムが SMEDNC にて確立する」はプロジェクト終了時までに達成されると判断できる。その根拠は以下の理由による。

指　標：卒業生へのフォローアップ回数

研修修了者、特に本邦研修参加者が定期的に集まり、研修で獲得した新技術や好例の紹介、生産的な情報交換を目的として議論をするラウンドテーブルの設置がフォローアップシステムとして検討されている。本アウトプット 4 に関する活動は、2008 年度に計画されており、検討段階から具体的な実施に移ることで達成の見込みは高いと考えられる。

３－２　評価結果の要約

（１）妥当性

本プロジェクトの妥当性は非常に高い。高失業率、貧困、所得格差等の問題を抱えるアルメニアにあって中小企業育成は経済成長の原動力であると同時に雇用確保の手段としてもアルメニア政府により高い優先度が与えられている。中小企業振興をその使命としている SMEDNC のニーズも高く、本プロジェクトによる支援は、アルメニア政府の政策に合致している。雇用創出に貢献する活動は、住民の生活向上にも結びついており、「人間の安全保障」の観点から日本の援助政策にも合致している。また、日本の産業界が強みとする品質管理や生産性向上といった実践的課題を中心に協力が行われており、日本が援助する妥当性は高い。

（２）有効性

本プロジェクトは目標をほぼ達成し、アウトプットの発現が目標達成に寄与していると考えられることから、有効性は高い。本プロジェクトでは、①生産管理や労務管理などニーズに合致した研修内容が設置されたこと、②それらに合致する指導教材が開発されていること、③これらの研修をアルメニア人講師が実施できるようになってきていること、更には、④研修の効果を持続させ発展させていくためのメカニズムづくりが現在進行形で進んでいる、というアウトプットの達成により、SMEDNC の研修プログラムの強化につながっていると判断される。

（３）効率性

本プロジェクトは短期専門家 10 名、本邦研修 16 名の比較的小規模な投入（評価時点実績 7,135 万 5,000 円）により、上記目標を達成し下記（4）で述べる波及効果が生じつつあることから、効率性が高いプロジェクトであったといえる。

（４）インパクト

SMEDNC の認証を受け、本件協力による TOT を受講した BSP が、既に受講内容を駆使して実際に研修やコンサルティングを提供しているほか、研修コースを受講した地方の中小企業経営者の経営改善への取り組みにも現れていることから、今後更に大きなインパクトを与

えることが期待される。
設定されたアウトプットはほとんどが達成されており、プロジェクト目標はおおむね達成されている。上位目標達成の見込みに関しては、本プロジェクトに参加し、組織としての能力を強化している SMEDNC の認証を受けた BSP が、実際に研修やコンサルティングを提供しているほか、SMEDNC の地方組織による取り組みを通じて中小企業経営者の経営改善への関心が高まっており、今後の進展に期待がもてる。
なお、上位目標達成を確実にし、自立発展性を更に高めるために、上位目標の指標として「特記すべき中小企業が現出する」を新たに付け加えた。これは、SMEDNC がその使命を果たしているか否かを 1 度に測定することを可能にする指標である。すなわち、SMEDNC がリーディングカンパニー創出のための活動を行い、実例を特定して、広く普及していく、という能力を総合的に測るものである。

（５）自立発展性
中小企業振興が重要政策のひとつであること、その実施機関としての SMEDNC の重要性は引き続き高いこと、及び受講 BSP が SMEDNC に登録され、研修コースの講師となっていくメカニズムが確立していることから、今後、一定の条件を満たせば自立発展性は確保されると見込まれる。一定の条件とは、今後の活動により推進されるフォローアップシステムの具体化であり、例えば、研修修了者が獲得した新技術や好事例の紹介、生産的な情報交換の場となるラウンドテーブルの確立などが考えられる。

３－３　効果発現に貢献した要因

（１）計画内容に関すること
プロジェクトの目標達成を促進した要因として、アルメニア社会経済状況を背景にカウンターパートのニーズが極めて高かったこと、日本における研修の効果が高く現れたこと、プロジェクトにより能力強化されモチベーションをあげた人材がカウンターパート機関の一層の発展のために戦略的観点から適切な配置がなされたこと、があげられる。

（２）実施プロセスに関すること
本プロジェクトを含む、SMEDNC 研修プログラムのマネージメント側は PR 活動（アルメニア公共放送を含むテレビ番組）、ロジスティクス、セミナー参加者募集などを、専門性をもって実施した。

３－４　問題点及び問題を惹起した要因

本プロジェクトでは、プロジェクトの目標達成を妨げるような大きな阻害要因は見いだされない。SMEDNC は、組織の成長とともに、モニタリング・評価に関しては進歩してきている。しかしながら、JICA 技術協力プロジェクトは、通常の SMEDNC による研修プログラムの一環として行われたこともあり、あえて本件プロジェクトだけの指標によりモニタリングする点について、意識が弱かったことが指摘される。

３－５　結　論

終了時評価調査時において、指標に示される目標値を達成していること、すなわち、研修内容に対して受講者の約 8 割がほぼ最高点に近い満足度を示していること、加えて、参加者の到達状況として、個々人の理解の深さとチームワーク力を駆使した応用作業により生み出された実際の企業への提言内容及びその作成プロセスが優に合格水準を超えていることから、プロジェクト目標は、ほぼ達成できていると判断できる。ニーズと政策への合致から妥当性は非常に高く、プロジェクト目標達成度の観点からは有効性も高い。これら成果の達成度の大きさと投入の比較という観点から効率性も高い。インパクトに関しては、既に、BSP が受講内容を基に研修やコンサルティングを提供していること、研修を受講した地方の中小企業経営者による経営改善への取り組みも現れ始めていることから、今後も大きなインパクトが期待できる。自立発展性に関しては、BSP が SMEDNC に登録され、講師となるメカニズムが確立していることもあり、フォローアップのシステムが構築されれば、より高いものとなる。

３－６　提　言

プロジェクトの効果を生かし長期的な目標を達成するために、プロジェクト及びカウンターパ

ート機関である SMEDNC が、プロジェクト終了まで、及びプロジェクト終了後に以下の点を実行することを提言する。

提言 1：フォローアップシステム　～研修修了者の自立発展支援～
提言 2：地方展開　～能力強化された人材の活用～
提言 3：表彰制度　～優良中小企業育成及び指導 BSP の振興～
提言 4：関連団体との協力強化　～商工会議所など他の組織との連携促進～

３－７　教　訓

（１）技術移転の対象者が、即座に当該技術を必要としている人・組織であることが重要である。民間企業が日々の活動において必要とする技術を移転したという点で、吸収度が高くなり、かつ効果の発現も顕著であったことが指摘できる。

（２）一方で、対象国の民間企業が強く関与する技術協力プロジェクトの場合、その移転技術をどのような形で直接的なカウンターパート機関である公的機関に組織的財産として残していくかなど、事業への関与方法、役割分担について、プロジェクト計画時点において明確にすることが必要である。

（３）本邦研修は、研修内容、カウンターパートを現地のニーズに即して、適切かつ臨機応変に実施することで、プロジェクト目標の達成に多大なる貢献をもたらす。特に、公的部門と民間部門の双方から、また、サービス提供者とサービス受領者という異なる立場の双方から参加せしめ、共通の目的に向けて共同作業を行うことで、その後の協働及びネットワーク形成に大きく貢献する。

第１章　調査の概要

１－１　プロジェクト実施の背景及び現況

アルメニア共和国（以下、「アルメニア」と記す）の中小企業人材育成における中心的役割を担う中小企業開発センター（Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia：SMEDNC）は、民間コンサルタントビジネスサービスプロバイダー（Business Service Provider：BSP＝外部研修機関の総称）に委託する形で中小企業人材の能力向上のための研修コースを実施している。しかし、当該コースは、必ずしも受講者のニーズに即しておらず、質量ともに中小企業人材の潜在的ニーズを満たしているとはいえない状況にあった。

アルメニアからの経営実務に関する研修コースの拡充を目的とした技術協力の要請を受け、わが国は 2005 年 9 月から 3 年間の予定で協力を行っている。本プロジェクトは、専門家派遣、本邦研修を通じて、経営実務コース内容を充実させることにより、中小企業経営者に質のよい研修の機会をより多く提供することを目的としている。コース運営面においては既存コースの精査・改善、新規コースの設置、教材の質の向上を行い、人材育成面では SMEDNC の運営能力強化、及び研修コースの講師である BSP に対する指導者対象研修（Training of Trainers：TOT）を中心として機能強化を図っている。また、経営実務コースの修了者に対するフォローアップ体制を整えることで、コース内容の充実を図ることとしている。

これまで、ビジネスコース運営の短期専門家が現状把握及びニーズ調査を実施し、2 コースの新設（労務管理・生産管理）及び 1 コース（マーケティング）の補強の必要性を確認のうえ、2006 年に 3名の短期専門家（マーケティング、労務管理、生産管理）、及び 2007 年に 2 名の短期専門家（労務管理、生産管理）を派遣して TOT を実施し、研修コースの新設と強化を図った。2008 年は、プロジェクト最終年次として、最もニーズの高い生産管理について専門家派遣を通じて TOT を実施するほか、他の分野については、第 2 年次までの TOT 受講者を講師として活用（実践）する予定である。

１－２　調査の目的

プロジェクト終了まで 6 ヵ月となったことから、現在までのプロジェクトの進捗・成果を確認し、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行い、プロジェクト目標の達成に向けた課題等を整理・協議のうえ、終了までの期間における活動計画の検討、提言等を行うことを目的とした。

１－３　調査団構成

団長/総括	阿部　裕之	独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）経済開発部 中小企業チーム チーム長
協力政策	水野　由起子	在ロシア日本大使館 二等書記官（現地参加）
本邦研修評価	加藤　文男	神奈川県 異業種グループ連絡会議
評価企画	今村　嘉宏	JICA 経済開発部 中小企業チーム
評価分析	古谷　典子	グローバル・リンク・マネージメント株式会社 研究員
通　訳	水野　祐子	財団法人日本国際協力センター

１－４　調査日程

DATE			SCHEDULE Mr. KATO, Ms. FURUTANI, Ms Mizuno	Mr. ABE, Mr. IMAMURA	
Mar.5	Wed	4:50	Arr. EVN		
		16:00	Meeting with Mr. Sahakyan (JICA Programm Coordinator)		
Mar.6	Thu	10:00	Meeting with SME DNC (in the Central Office)		
		12:00	Business Support Center (BSP)		
		14:00	IATC (BSP)		
		15:00	Tourism Periodical (BSP)		
		16:00	Shaga Mix (BSP)		
Mar.7	Fri	9:30	Departure to Vanadzor		
		12:00	Seleneva (BSP)		
		12:30	3R Strategy (BSP)		
		14:00	Dpratun (BSP)		
		15:00	Lusastgh (BSP)		
		15:30	Livery (BSP)		
		16:00	Merida (BSP)		
Mar.8	Sat	AM	Move to Yerevan	20:55	Arr. EVN (AF2998)
Mar.9	Sun		Internal Meeting		
Mar.10	Mon	10:00	Meeting with SME DNC		
		11:00	Logicon (BSP) / VAK (BSP)		
		11:30	SME DNC (ex-participants)		
		12:00	VGM (BSP)		
		14:00	Arlian (BSP)		
		15:00	Lisam (BSP)		
		16:00	Chamber of Commerce and Industry		
Mar.11	Tue	10:00	EYA (SME: Furniture)		
		11:00	Ar Style (SME: Furniture)		
		12:00	Arcolade (SME: Chocolate)		
		PM	Internal meeting		
		16:00	Meeting with SME DNC		
Mar.12	Wed		Internal Meeting		
		14:00	Discussion on M/M in SME DNC		
Mar.13	Thu	10:00	Documentation		
		15:00	Signing on M/M		
Mar.14	Fri	AM	Dep. EVN （OS642）		
		PM	Via VIN （OS051）		
Mar.15	Sat	AM	Arr. NRT		

１－５　プロジェクトの概要

プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に示されるプロジェクトの目標、アウトプットは以下のとおりである。

上位目標：プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、ビジネスディベロップメントサービス提供者のスキルが向上する。

プロジェクト目標：SMEDNC の研修プログラムが強化される。

アウトプット：1. 中小企業経営者のニーズに基づいた研修が確立する。
2. 研修コースに合致した指導教材が開発される。

3. 独力で研修が実施できる水準にまで講師の能力が強化される。
4. 研修修了生のフォローアップシステムが SMEDNC に確立する。

活　動：

1-1. 研修コースに反映すべき中小企業経営者の直面する問題を確認する。
1-2. ニーズに基づき、改善若しくは新たに設置する研修を計画立案する。
1-3. 研修モジュールを策定する。
1-4. カリキュラムを策定する。
1-5. 研修講師及び中小企業経営者のための研修コースを実施する。
1-6. 広報活動を促進する。
1-7. ブルガリアの JICA 支援プロジェクトである”Managerial Skills Development Center Project”との協力・交流を行う。

2-1. 研修コース講師が現在使用する既存の指導教材を評価する。
2-2. 指導教材に関する講師及び研修受講者のニーズを確認する。
2-3. 同定されたニーズに基づき、指導教材を開発する。

3-1. 現存するビジネスディベロップメントサービスプロバイダーの研修（知識・経験）に関するレベルを調査する。
3-2. 現行の研修コースの問題を確認、分析する。
3-3. TOT を実施する。
3-4. プロジェクトにより提供される研修により能力強化された講師が独力で研修を実施する。
3-5. TOT 修了者を対象にしたフォローアップセミナーを実施する。

4-1. 研修修了者である中小企業経営者の定期的なフォローアップを SMEDNC が提供する。
4-2. 新たに起こる問題を確認、分析する。
4-3. 実施した研修コースのインパクト調査と評価を実施する。

１－６　終了時評価の方法

日本側調査団とアルメニア側調査団で構成される合同評価調査団を結成し、合同評価を実施した。合同評価調査団は、PDM に基づいて、まず、アウトプットとプロジェクト目標の達成度及び上位目標達成見込みを確認したうえで、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から分析した。続いて、導き出された結論に従い提言を取りまとめ、プロジェクト実施から得られた教訓を導出した。

１－６－１　終了時評価の手順

（１）評価の観点と評価の手法

本調査では、①PDM（プロジェクトの諸要素を論理的に配置したプロジェクトの概要表）

に基づいた評価のデザイン、②プロジェクトの実績・実施プロセスを中心とした必要情報の収集、③妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性という 5 つの評価の観点（評価 5 項目）からの収集データの分析、④分析結果からの提言･教訓の導出及び報告、という流れを踏まえ調査を行った。なお、評価 5 項目の詳細については、後述の「（３）データ分析方法」のとおりである。

まず、協議議事録（Minutes Meeting : M/M）（2005 年 6 月 13 日付、プロジェクト内容の概略を定めたもの）、PDM、活動計画書（Plan of Operation : PO）、終了時評価調査に係る事前資料、その他プロジェクトの関係文書、報告書等に基づき、終了時評価の実施手順と調査項目案を策定した。評価用 PDM は作成せず、現行の PDM を用いた。

主な調査項目は以下の表のとおりである。なお、評価グリッドは、合同評価報告書 Annex 13 を参照のこと。

主な調査項目

大項目	中項目	調査項目
0．プロジェクト実績／実施プロセス プロジェクトは何を達成したか(する見込みか)	0-1　投入実績	アルメニア側及び日本側の投入実績
	0-2　活動実績	各アウトプットを達成するための活動実績
	0-3　各アウトプットの達成状況	アウトプット 1～４の達成状況
	0-4　プロジェクト目標達成度	・ SMEDNC によって研修プログラムが強化されたかどうか （１）　研修終了者による研修の評価 : 研修参加者の 70%以上が、研修を「実務的観点から、自分たちの実際の経営に活用できるものだ」との評価をしているかどうか （２）　70%以上の参加者が、最終テストに合格していることを示すデータ（指標 2)。もし、最終試験が実施されていない場合はこれに代替するデータ ・ 指標で設定された上記数値以外にも、プロジェクト目標が達成されたことを示す（根拠となる）サポーティングデータ
	0-5　上位目標の達成度（見込み）	・「研修コース卒業生の 50%以上が、当該研修コースで得たスキルを経営に生かしている」ことになるかどうかの見込みを示唆するデータ・情報 ・ プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、ビジネスディベロップメントサービス提供者のスキルが向上するという状態になることが予測されることを示すデータ、及び間接的にこれに貢献するであろうデータ、上位目標達成見込みの根拠、サポーティングデータ

	0-6　活動の進捗状況	プロジェクト進捗状況、モニタリング状況
	0-7　実施上の課題とこれまでの取り組み	左記のとおり
	0-8　実施体制と関係部署間の連携状況	実施体制図、連携状況
	0-9　カウンターパートの業務遂行状況	カウンターパートの数や能力の適切性、コミュニケーション、積極性
	0-10　相手国実施機関の主体性	SMEDNC のプロジェクトに対するオーナーシップ
1．妥当性 プロジェクト実施の正当性、必要性はあるか	1-1　アルメニアの経済開発分野における本プロジェクトの必要性	経済開発分野における戦略との適合性
	1-1　ターゲットグループのニーズ	SMEDNC を直接的な受益者としたことの設定の適切性を示す情報
	1-2　日本の開発援助政策との適合性	日本の国別援助計画
2．有効性 プロジェクト目標は達成されたか	2-1　プロジェクト目標の達成度合い	上記「0-4　プロジェクト目標達成度」に同じ
	2-2　阻害・促進要因、アウトプット・外部条件との因果関係	促進・阻害要因の確認
3．効率性 プロジェクトは効率的に実施されているか	3-1　「投入」の適正度	・ カウンターパートの配置、供与施設、プロジェクト運営費の適正度、カウンターパートの業務管理体制 ・ 専門家派遣、研修員受入、供与機材の適正度
	3-2　アウトプット、プロジェクト目標の達成度	プロジェクト実績に既述
	3-3　プロジェクトの支援体制	合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）の実施状況、日本側の支援体制の状況（JICA 本部）
4．インパクト プロジェクトの長期的、波及的効果はあるか	4-1　上位目標達成の見込み	上記「0-5 上位目標の達成度（見込み）」に同じ
	4-2　他のプラスのインパクト	プラスの波及効果の事例
	4-3　マイナスのインパクト	マイナスの波及効果の有無確認
5．自立発展性 JICA の協力終了後、その効果	5-1　組織的自立発展性	プロジェクト（研修活動）の継続実施体制の今後の位置づけ
	5-2　財政的自立発展性	カウンターパート機関の予算の確保、財政支援の継続性を確認できる情報

は持続するか	5-3　技術的自立発展性	・ アルメニア側人材への技術移転度を示す情報 ・ 養成されたアルメニア側人材のビジネス研修を促進する推進者・指導者の定着・活用度
	5-4　自立発展性の阻害・促進要因	本プロジェクトで構築されている研修メカニズムが、継続実施されるために必要な条件など

（２）データ収集方法

上述の評価デザインに沿って、PDM 記載事項の実績データを中心に、以下の情報源及びデータ収集手法を用いて情報を収集した。

1）M/M、PDM、PO 等のプロジェクト計画文書
2）日本人専門家及びカウンターパート、関連機関からの聞き取り及び質問票への回答
3）日本側及びアルメニア側の投入に関する記録
4）研修に参加した中小企業（Small and Medium-sized Enterprises：SME）の視察
5）その他プロジェクトによる記録及び成果品

（３）データ分析方法

開発プロジェクトを評価する際に国際的に使用される評価 5 項目の観点から、収集したデータを分析し、総合的に判断した。評価 5 項目の内容は以下のとおりである。

1）妥当性

プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が、評価を実施する時点において妥当か（受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなど）を確認する。

2）有効性

プロジェクトの実施により、本当に受益者若しくは社会への便益がもたらされているかを確認する。また、そのための戦略（アウトプットのたて方）がプロジェクト目標達成に貢献しているかどうかを確認する。

3）効率性

プロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを確認する。

4）インパクト

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的効果や波及効果を確認する。予測していなかった正・負の効果・影響を含む。

5）自立発展性

援助終了後も、プロジェクトにより発現した効果が持続していく見込みがあるかどうかを確認する。

第２章　調査結果概要

２－１　調査結果概要

今回調査において、本件協力の成果（アウトカム）に至るまで既に発現しつつあることが明らかとなった。調査団が訪問した現地 SME では、一様に日本人専門家による講義の重要性を指摘し、今後とも参加したいとの見解が表明されたほか、同専門家の指導を基に工場内の改善を行うなど、同行した園田専門家の指摘においても、当初に比べれば格段に変化を見せていることが確認された。

また、本邦研修に参加した BSP 等へのインタビューでは、同様にその重要性を説くとともに、日本の現場を確認できたことにより、自らのコンサルティングに説得力をもたせることができる点など、実務に大きな影響を及ぼし、また、同業他社間及び実施機関である SMEDNC とのネットワークを保ち続けるなど、本件協力はアルメニア国内での SME 開発において大きな意義があったことが確認された。

また、当初懸念された SMEDNC の実施機関としての機能、役割については、調査工程に担当者が同行したほか、BSP との会合機会を設ける、モニタリング体制を強化する必要性を認識するなど、これまでの専門家による報告の状況から一定の変化が見られると考えられる。持続性の点においても、TOT を通じて日本的経営手法等の講義を受けた BSP を活用して、独自にトレーニングコースも開催しており（合同評価報告書 Annex 10 参照）、実施機関としての意欲も確認された。

以上から、本件事業の評価は評価 5 項目のいずれの点でも高いものと判断された。なお、冒頭に触れたとおり、アウトカムについても一部達成されつつあるとの指摘を背景として、測定指標に「突出した SME が確認される」との指標を追加し、ベストプラクティス集をその測定手段とすることで合意し、PDM を改訂した。

２－２　調査団所見（団長所感）

「アルメニア中小企業人材育成プロジェクト」は 2005 年 9 月の開始から 2 年半が経過し、その間、専門家派遣や本邦研修を通じて経営実務コース内容を充実させることにより、アルメニアの中小企業経営者に質のよい研修機会を提供し、同国の SME の振興に相応な貢献を行ったものと確認でき、プロジェクト目標はおおむね達成できるものと思われる。また、評価 5 項目についても自立発展性を除いて極めてよいと判断され、プロジェクトの完成度は高い。この理由としては、実際に SME に対してトレーニングを行う BSP において新たなスキルを習得するニーズが高く、真にスキルを必要としている人を対象としたプロジェクトであったこと、SME に関する研修を管理する SMEDNC と BSP との連携が密であり、目標達成に向けて歩調が取れていたことがあげられる。

評価の詳細についてはほかに譲るとして、ここでは終了まで残りの半年となった本件プロジェクトについて留意すべき点から問題提起を行い、今後の検討材料としたい。

（１）プロジェクトの持続可能性

本件プロジェクトのカウンターパートである SMEDNC は、BSP に委託する形で中小企業人材の能力向上のための研修コースを実施している。こうしたなかで、SMEDNC の所掌業務は研修を実施することではなく、ドナーからの資金援助を含む研修実施のための予算をどの程度研修コースに配分するかということにあるため、プロジェクトの内容に対する関心が低く、同国の中小企業振興に係るニーズ把握も十分ではないとの指摘が当初よりあった。

今回の終了時評価において、SMEDNC が研修ニーズを SME から直接確認するように努めており、JICA の実施してきたマーケティングや労務管理といったプログラムについてもその必要性を十分認識していたことから、プロジェクトの内容やアルメニア SME における研修ニーズに決して関心が低いわけではないこと、また、研修内容や研修を実施する BSP の登録内容を 1 年ごとに見直しており、常に市場の状況にセンシティブに対応するシステムとしていることで、SME のニーズに敏感であろうとする姿勢について確認することができた。さらに、①研修により獲得した知識や経験・各企業活動の発展に有用な関連事項の情報交換やネットワーキングを図るために研修を受講した参加者によるラウンドテーブルを設置して、ニーズの把握に努めること、②上位目標の指標として「アルメニア版ベストプラクティス集」を取りまとめること、を当方より提案し、合意したことにより SMEDNC の組織的自立発展性は今後も確保できるものと思料する。

また、JICA が実施してきた研修内容（エッセンス）については、既にある程度 SMEDNC の既存の研修コースに組み入れられてきていること、SMEDNC の研修予算については政府承認事項ではあるものの毎年増加傾向にあること、ほかにも需要のある分野が数多くあるものの本件プロジェクトで JICA が投入した労務管理やマーケティングといった分野の重要性はますます増していることから今後も成果の持続性については十分期待できるものであった。

なお、今回の調査時においてアルメニア商工会議所を訪れてヒアリングを行ったが、同会議所では登録企業に対するコンサルティングについて SMEDNC と同様に BSP を通じて行っており、JICA の協力を要望している旨表明があったが、SMEDNC と同会議所をはじめとする中小企業振興に関する関係者との連携を模索することも本件協力成果の発展のための一方策となるのではないか。

（２）GG ベースの協力と民間セクターのかかわり

本件プロジェクトのカウンターパートである SMEDNC は研修実施主体ではなく、民間の BPS に研修を委託して研修を実施してきた。すなわち、SMEDNC は研修予算の管理主体であり、研修の中身までには主体的にかかわってはおらず、技術に係るインスティテューショナルメモリーについては専ら民間である BSP に蓄積されてきた。一方で、SMEDNC は BSP を入札で選定しており、本邦研修等で技術移転を受けた BSP が今後も本件研修コースの実施に携わることができるのかどうかは未定である。また、SMEDNC の受注における割合が低い BSP にとっては、独自にコンサルティング業を行っていく方向に向かうことも予想され、中小企業振興に係る SMEDNC の役割が低下することも考えられる（SMEDNC の役割が低下したとしても、アルメニア SME 全体の振興が図られれば問題はないとの見方もできる）。

東欧や中央アジアの市場経済移行国からは同様なシステムで中小企業振興を図っているところが多いことから、同分野に対する技術移転を行う際にはこうした前提を把握したうえで、GG ベースの協力のなかで民間セクター（コンサルタント）をどのように位置づけていくのか事前に検討する必要があろう。

（３）今後の協力

まずは本件プロジェクト成果の自立発展性をより確かなものとすることが肝要である。特に、本件プロジェクトの残りの期間で地方展開について試行的に行う予定であるところ、カウンタ

ーパート経費の先方負担を含む組織的・財政的な自立発展性を見極めつつ、本件プロジェクト成果の活用の方向性を確認していく必要があると思われる。

また、デミング賞のような制度をアルメニアにも設立してはどうかとの提案に対して先方も積極的な姿勢を示しており、JICA としても残りの協力期間のなかでよりよい形で支援を行うよう検討する必要がある。

第３章　プロジェクトの実績と現状

３－１　投入実績

M/M と PDM に沿って、以下に示すとおりおおむね予定どおりの投入が行われた。

（１）日本側

1）アルメニアへの専門家派遣

2008 年 3 月時点において、短期派遣専門家延べ 9 名が、技術移転を目的としてアルメニアに派遣された。なお、2007 年度のマーケティングの専門家がリクルートできなかったため、業務調整/ビジネスコース運営担当の専門家が現地にてマーケティングを受けもった。

2）資機材供与

プロジェクトの活動実施のために、SMEDNC に対してパソコンやプリンターなど、計 382 万 8,000 円の資機材が供与された。

3）日本におけるカウンターパート研修

本プロジェクトの投入としての本邦研修受け入れは 16 人である。

4）在外事業強化費

2008 年 3 月末までに、計 382 万 2,000 円が支出された。

（２）アルメニア側

1）カウンターパート及びその他の職員配置

プロジェクト・ダイレクターとして貿易経済開発省（Ministry of Trade and Economic Development : MTED）副大臣が任命され、その下に、SMEDNC 所長がプロジェクト・マネージャーとして任命されている。SMEDNC 内に、特に本案件のために配属された実務レベルでのカウンターパートは、プロジェクト・マネージャーを含めると 8 名となっている（合同評価報告書 Annex 3）。

2）施設供与

執務スペース等、プロジェクトに必要な施設が提供された。

３－２　活動実績

PDM と PO に示された内容に従って活動を進めていることが確認された。

３－３　アウトプットの達成状況

以下に示すとおり、M/M と PDM に示される内容に沿ってアウトプットを達成していると判断される。なお、PDM 上に示される指標は、必ずしも数値を含む明確なものといえないが、指標の見直しを行う好機である中間評価が実施されなかった点も考慮して、指標策定当初の意図と実際に獲得可能な情報・データを基に判断した。

アウトプット 1：中小企業経営者のニーズに基づいた研修が確立する。

アウトプット 1 は達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指　標
新設若しくは改善された研修コースの数。

プロジェクト活動の一環として実施されたTOT2007[1]に参加した17社31名に対するアンケート及びヒアリング調査結果によると、回答した4社の累計受講者全員[2]が既存のコースを改良するか、新たにコースを開設する予定をもっていた。このことから類推すると、受講者は高い確率で新たなコースを設立することが見込まれる。終了時評価調査時に実施したBSPに対する聞き取り調査[3]から、新規コースの設置が確認されるとともに、SMEDNC からも合同評価報告書Annex 10のとおり、実施コースリストが提出された。特に、生産管理や労務管理の研修コースについては従来アルメニアになかったことから新設された事実は着目に値する。

アウトプット2：研修コースに合致した指導教材が開発される。

アウトプット2はおおむね達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指　標
70%以上の卒業生が指導（研修）教材を適切なものであると評価する。

受講者アンケートにおける、教材に関する設問への回答に対する科目別の評価集計結果によると、回答者全員が5点満点の4以上の評価をしており、目標指標の70%を既に超えている。

さらに、終了時評価調査での聞き取り調査で、このような教材を広く提供・普及してほしいという意見がしばしば聞かれた[4]ことは、教材の質の高さを裏づけるものである。

アウトプット3：独力で研修が供与できる水準にまで講師が能力強化される。

アウトプット3はおおむね達成されたと判断できる。その根拠は以下の理由による。

指　標
能力強化された講師数が研修を実施するのに十分であること。

本件プロジェクトでは、日本的経営マネージメントという視点から、生産管理、労務管理等についての技術移転を行った。その意味では、こうした内容について講義ができるBSPは一から訓練されたということができる。最終テストの合格者率（62名中49名）、及び日本人講師からの技術移転を受けたアルメニア人の講師による実施という意味での2次移転の講師希望の有無に対して、ほぼ全員が希望しており[5]、実際にその実績も蓄積が始まっている[6]ことから、講師として独り立ちするに十分な能力が育成されたと考えることができる。

[1] 終了時評価調査時点では2008年のTOTは今後の活動として実施されるタイミングであったことから、最新のTOTは2年目（2回目）の2007年度のものであった。
[2] 回答した4社の累計受講者数10に対して10人。
[3] 2008年3月6日のBPS数社（Shaga Mix社, BSC社）からの聞き取りによる。
[4] 2008年3月6日のBPS数社（IATC社, BSC社）からの聞き取りによる。
[5] TOT受講者のアンケートの結果から。
[6] 終了時評価報告書Annex 10参照。

また、プロジェクトにおいて、講師希望者の一部に地方における中小企業経営者向けの 2 次移転での講師の機会が与えられたところ、数人で分担しながらではあるが、いずれも 1 週間 TOT の内容を 1 日セミナー用に整理し、必要に応じて独自の情報を追加してセミナーを成功裡に完遂した。この 2 次移転のセミナーを受講者として受けた BSP に対する聞き取り調査回答においても、実際に会社の業務に役立つ多くのことを学び得たこと、更なる研修を有料であっても受講したいとの意見が聞かれたことなどからもその成功が裏づけられたといえる。

また、同一アルメニア人講師に対する受講者の 2 回目の評価が 1 回目に比べて顕著に改善していることから、上述した講師希望者は、ほぼ全員が独自に研修監理、講義ができる水準にあると類推できる。

さらに、2008 年度の TOT の一部をアルメニア人講師が担当する予定（終了時評価調査以後）であり、上記の類推が更に実証されるものと期待される。

アウトプット 4：研修卒業生のフォローアップシステムが SMEDNC にて確立する。

アウトプット 4 は、フォローアップシステムを確立するためのアイデアが現在検討中であり、更なる努力が継続されれば、終了時までに完全な達成が見込める。その根拠は以下の理由による。

指　標
卒業生へのフォローアップ回数。

フォローアップの具体的な形として、研修修了者、特に本邦研修参加者が定期的に集まり、研修で獲得した新技術や好例の紹介、生産的な情報交換を目的として議論をするラウンドテーブルの設置が有用であるとして検討が進められているが、終了時評価調査時点では確立されるまでには至っていない。ただし、すべての研修・セミナー参加者がアルメニア SMEDNC によって実施されるプログラムの受益者として、JICA 支援により実施された研修コース終了後も、SMEDNC と緊密な連携を図っている。例えば、中小企業育成のための研修は、SMEDNC が計画し入札方式で担当 BSP を決定し実施されるが、その入札登録企業リストに本プロジェクトで実施した研修参加者が多く掲載されている。このリスト掲載者・団体は、プロジェクトの枠組みの研修を通して得られた知識や経験を活用し、アルメニア中小企業開発センターの指示により、中小企業経営者を対象とした研修コースを実施するという仕組みになっており、フォローアップ機能の一部を果たしている。

３－４　プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：中小企業開発センターの研修プログラムが強化される。

終了時評価調査時点で、プロジェクト目標はほぼ達成されていると判断できる。

上記判断の根拠を以下に示す。

指　標
指標 1：研修参加者の 70%以上が、研修を「実践的観点から、自分たちの実際の経営に活用できる」との評価をする。 指標 2：70%以上の参加者が、最終テストに合格する。

指標 1 : 終了時評価調査時点で最新の 2007 年 TOT の終了後アンケート結果によると、受講者の 79%（78/96）が 5 点満点評価において最高の 5 をつけており、目標値を達成している。詳細には以下の表に示すとおり、コース別にそれぞれ研修コース内容が、参加者の業務視点から見て妥当であるか、実際に活用・応用できるものであるかの観点から 5 段階評価された回答の平均値が最低でも 4.6、最高のものは 4.9 となっている[7]。

コース名 / 評価の視点	生産管理	労務管理	マーケティング
業務観点からの妥当性	4.8	4.7	4.8
有用性と応用性（活用可能の度合い）	4.9	4.8	4.6

指標 2 : PDM 上に示された指標の「最終試験」とは、実際には単純なペーパーテストではなく、参加者個々人の理論上での理解にとどまらない総合的な能力及びその到達度を測ることのできる方法がとられた。具体的には、チームワークを駆使したグループでの作業により、研修内容の重要ポイントを踏まえた企業診断、応用力を駆使した提言の取りまとめ、全員の協力によるプレゼンテーション、という実際に参加者が獲得した応用力・組織力をも判断できる方法である。その結果、生産管理 4 チーム、労務管理 2 チーム、マーケティング 2 チームは、週末を返上して作業を行うというコミットメントを示し、研修で提供された重要ポイントをほぼ網羅する形でプレゼンテーション用パワーポイントを作成している。このような個々人の能力が倍増されるような、組織として動く能力、チームワーク力を発揮したことは、個人主義が強いアルメニアの状況を考慮すると大きな変化である。異なる経験や知識の度合の異なる各メンバーが、それぞれのメンバーからの貢献を得て相互に学びあったといえる。

上記のようなプロセスを経て得られた結果としてのプレゼンテーションは、日本人専門家の目から見て、研修受講者の理解度は十分に高いものと判断されている。

このような観点から、個々の参加者を評価すると、全コースの参加者 62 名中 49 名の参加者がプレゼンテーションに参加しており、すなわち 81%の参加者は、もともとの指標で示される最終テスト合格者 70%以上という目標値を達成している。

３－５　上位目標の達成見込み

上位目標: プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、ビジネスディベロップメントサービス提供者のスキルが向上する。

その達成を測る指標として掲げられた「研修コース卒業生の 50%以上が、当該研修コースで得

[7] なお、比較するべきベースラインデータは存在していない。特に生産管理や労務管理については、同様の研修そのものが存在していなかったことによる。

たスキルを経営に生かしている」という指標の数値を終了時評価時点で示すことはできないが、以下に述べる事実から判断するならば、上位目標の達成に向けて着実に進んでおり、上位目標達成の見込みは高い。

判断根拠となる事実；

（1）第 1 に、聞き取りをした研修コース参加者[8]は全員、学んだことを実践に生かしていると回答している。具体的な事例としては、Arlian 社（BSP）は、アルメニアの代表的な食品加工会社に対する診断と改善勧告を実施することで、欧州復興開発銀行（EBRD）からの融資獲得に成功した。その改善勧告には研修内容に含まれている労務管理や生産管理の手法がそのまま大幅に導入された内容となっている。また、チョコレート製造販売の Arkolad 社は、5S が格段に進み在庫形態も改善されたことが日本人専門家により確認されている。食品加工の Bizon 社では、在庫管理に関する勧告が 1 ヵ月間の間に実践に移されていたことが報告されている。

（2）第 2 に、ビジネスディベロップメントサービス提供者の地位が向上してきていることを裏づける事実が存在している。例えば、SMEDNC によりコンサルタント業者として認証されたことを根拠に研修に参加したコンサルタント会社（BSP）が財務省、法務省、商工会議所、経営者連盟などから信頼を得て業務受注するなどコンサルタント業の地位が高められてきている。具体的には、SMEDNC はコンサルタント業の認証（許可ではないので、この認証を得ておらずともコンサルタント業を営むことは可能だが地位が高められるという効果あり）を行っているが、この認証を受けている会社は、SMEDNC との 1 年間のパートナー契約を結び、公的機関を含むクライアントからの仕事を受注することが可能となる。本プロジェクトの研修参加者は、多くがこの認証を受けて業務を実施している。2005、2006 年頃は、アルメニアにおいて「コンサルタント業」は存在していなかった、もしあったとしても社会的に認知されていなかった[9]とのことであり、本件プロジェクトの実施によりコンサルティング業の社会的な認知度、地位が上がったと判断される。

その他特記事項：

上位目標達成を確実にし、自立発展性を更に高めるために、上位目標達成の目安として「アルメニアの中小企業活動の好例が SMEDNC により同定される」を新たに付け加えることを終了時評価調査時の協議において関係者間にて合意した。

これは、SME の振興と SMEDNC がその組織的使命を果たしているかを同時に測定することを可能にする指標である。すなわち、中小企業活動の好事例が発生するためには、SMEDNC がそのための支援を行うことが要求され、その SMEDNC の支援努力と相まって SME 自身が企業努力を積み重ねた結果として発現するものである。好事例として報告されるケースから一定の基準を基に他企業の参考になるものを精査して選び抜き、これをアルメニア全土に広く普及していくことを通じて、更なる中小企業振興を図る、というプロセスを通じて SMEDNC の能力を総合的に測ることが可能ともなる。

[8] 中小企業経営者のみならず、BSP 自身も SME であり、そこからの参加者は多くがその経営者である。
[9] SMEDNC 所長の発言における表現による。

３－６　実施プロセス

評価グリッドに従って実施プロセスが確認されたが、特に以下の点について言及する。

（１）本プロジェクトを含む SMEDNC の研修プログラムのマネージメント側は PR 活動（アルメニア公共放送を含むテレビ番組）、ロジスティックス、セミナー参加者募集など、専門的に実施、遂行した。

（２）SMEDNC は、組織の成長とともに、モニタリング・評価に関しても進歩している。しかしながら、JICA による支援のプロジェクトを単体として、PDM 指標を使用してモニタリングする点についての意識が、そもそも弱いことが指摘される。

３－７　本邦研修

3 年間にわたって行われた本邦研修における受講生と直接面談し、アルメニアへ帰国後の活動状況をヒアリングした。一部公式に面談できなかったメンバーについては、SMEDNC の関係者及びバナゾールの担当者に非公式に問い合わせて状況を入手した。

過去 3 年間に 16 名が本邦研修に参加した。2005 年度の研修生は、4 名すべてが SMEDNC 及び MTED 中小企業開発局の職員であり、2006 年度は SMEDNC から 1 名と BSP のメンバー5 名、2007 年度は SMEDNC から 1 名、商工会議所から 1 名、BSP やコンサルタントが 4 名であった。

	MTED	SMEDNC	商工会議所	BSP 関係
2005 年度	1	3	0	0
2006 年度	0	1	0	5
2007 年度	0	1	1	4

（１）活動状況

3 年間の研修生 16 名のうち、15 名は SMEDNC、商工会議所、そして BSP においてそれぞれの立場で活躍しており、また、これからも活躍できる立場におり、研修で得た知識や経験を十分生かせることを確認できた。

1）BSP からの派遣者は、公式の面談のなかでそれぞれの BSP において期待以上の活動状況を力強く説明してくれた。特に 2006 年度参加で経験が少なく、その効果を懸念した 2 名の若年の研修生は、面談において日本の企業訪問で意識が変わったと報告した。若いうちに日本の研修を受けたことで経験豊富な研修生とは異なった効果が期待できそうである。

2）2007 年度は女性が多かったが、BSP からの 2 名は経営者の妻である。TOT の研修における成績が優秀であったことにより参加を推薦された。今後、社長の片腕的な存在として、また、コンサルタントやトレーナーとして、能力を発揮するとともにアルメニアにおける主要な BSP として大きく発展に寄与できることを確認できた。

3）2007 年度来訪したバナゾール市からの Seleneva LTD のバハン社長と 6 名中最も若かった 3 R Strategy のガヤネ氏は、合同でプロジェクト研修を検討中とのことである。地方においてまだ十分 BSP が育っていないなかで BSP としてお互いに補完しながら事業を推進する新しい試みとして期待したい。

4）3 回の本邦研修ではじめて商工会議所から参加したバハン氏は、トレーニングプログラム担

当の部長に昇格したと報告があった。新しく、商工会議所がトレーニングセンターを開設するための準備委員会のメンバーとなっており、その活動に期待したい。

5）全 16 名中、当時の所属先から退職したものは 1 名であった。その 1 名は SMEDNC のタービッシュ支店からの派遣であったが退職し、現在の状況は把握できなかった。

6）MTED の 1 名は、調査時は、海外出張中で直接面談はできなかった。その他のメンバーはそれぞれの立場で中小企業人材育成のために意欲的に活動している様子が確認できた。

その他、今回調査において確認した各研修生の活動詳細は下記のとおりである。

（２）各研修生の活動状況

1）SMEDNC 関係者

SMEDNC 及び MTED からの研修生は、3 年間で 6 名であるが、退職した 1 名を除き SME の振興に係る仕事においてそれぞれの立場で活躍中であることを確認できた。なお、退職の 1 名について、現在の仕事について関係者からは確認できなかった。

3 年前の事前調査の際にも企業訪問・面談を依頼したが、連絡が不十分で効率が非常に悪かった。今回も評価にあたり、SMEDNC に面談や訪問の調整を依頼したが、その主旨をよく理解し、非常に効率のよい面談計画と訪問スケジュールをアレンジしていた。主要な BSP のトレーナーやコンサルタントは、すべて面談や訪問対象として入っており、その時間どおりに正確に来るよう指示しており、各 BSP との関係がよく保たれていることを示すものであった。これらのことは、SMEDNC はその機能と体制の点で組織的に動けるようになっており、大きく進歩したといえる。

・Mr. Artavazd Sargasyan（サルグシャン）2005 年の研修生

2005 年度の研修生である Mr, Artavazd Sargasyan（サルグシャン）は SMEDNC の副所長として、SMEDNC の所長である Dr .Ishkhan Karapetyan（カラペチヤン）氏を財務の面から支える立場になっていた（2 名の副所長のうちのひとり）。

・Mr. Apujanyan Sevak（アプジャニヤン）2005 年の研修生

SMEDNC のロリ県の支店の県庁所在地バナゾール市の代表者としての立場で活躍していた。2007 年度の研修生３R Strategy バナゾール支店の Ms. Gayane Avetisyan（ガヤネ）、バナゾールの Seleneva LTD 社長の Mr. Vahagn Nalbandyan（バハン）とともに当方の訪問調査の主旨をよく理解し、できるだけ多くの企業を訪問できるように各企業との連絡を取ってくれた。

同氏は、2007 年度の研修生３R Strategy バナゾール支店の Ms. Gayane Avetisyan（ガヤネ）、バナゾールの Seleneva LTD 社長の Mr. Vahagn Nalbandyan（バハン）との人間関係もよく、アルメニア北部のバナゾールにおいて、近隣工場地帯の SME に対する支援する立場におりこれから更に貢献すると思われる。

・Mr. Tadevosyan Syunik（シュニック）2006 年度の研修生

2006 年度に来訪した Mr. Tadevosyan Syunik（シュニック）は、SMEDNC において、BSP の動きをモニタリングする立場にいる。各支店に毎月 2 回程度出かけて、財政支援に関する情報調査を行い、年末には、アニュアルレポートを作成する。今回のプロジェクトの SMEDNC

の評価団員のひとりとして会議に出席した。

・Ms. Susanna Khachatryan（スザンナ）2007 年度の研修生

2007 年度研修生の Ms. Susanna Khachatryan（スザンナ）は、6 名をまとめる役として日本でも中心になっていた。彼女は、SMEDNC の設立当時からの古参スタッフとして、今後は、SMEDNC における 3 年間の本邦研修生 16 名のまとめ役として活躍が期待できそうである。TOT 及び本邦研修を生かし、更に能力を高めるための情報交換の場としてのラウンドテーブルは、彼女の力が是非必要である。

・Mr. Asahot Sarkhoshyan（アショット）2005 年度研修生

MTED 中小企業開発局から参加した Chief Specialist の Mr. Asahot Sarkhoshyan（アショット）は、韓国へ出張中で会うことができなかった。

・Mr. Khacatryan Arthur（ハチャトリヤン）2005 年度本邦研修生

SMEDNC の Tavush Branch（タービッシュ）からの研修生であったが SMEDNC を退職した。

2）商工会議所からの研修生

・Mr. Vahagn Hovhannisyan（バハン）2007 年度の研修生

3 年間で初めて商工会議所から参加した Mr.Vahagn Hovhannisyan（バハン）は、日本で訪問した神奈川中小企業センターの機能及び日本で行われているビジネスキャリア制度について非常に興味をもった。帰国後、トレーニングプログラム部長に昇格し、現在計画中のトレーニングセンターの開設準備委員となり、地方での中小企業振興計画を立案するにあたり、日本研修で得た知識が生かせる立場になった。地方で教える BSP が少ないので研修制度を設定し BSP と契約して運営する計画とのことである。会員を対象とする研修で SMEDNC とは異なった面からの活躍が期待できそうである。彼自身も講師として研修を担当できる。

3）BSP 関係者

BSP から派遣された研修生はいずれも非常に真面目で優秀であった。今回、来日したすべての研修生と面談できたが、すべてが本邦研修についてよい評価や印象をもってくれていた。特に、今年度（2007 年）の研修生は、優秀なだけでなく、グループのチームワークもあった。各研修生ともにそれぞれの立場で活躍しており、今年度の研修生も役割が明確で新しい方針も検討していた。

研修生が日本の SME を訪問し、5S や改善の実態をつぶさに観察し、実践していることを見て、「研修やトレーニング、コンサルティングにおいて自信をもって説明できるようになった」と言ってくれたことは心強い。特に、製造工場に天井から、大きな 4S の横断幕を見たり、壁に貼られている経営理念やスローガンを見て従業員への徹底の仕方を学んだようであった（5S でなく、4S に変更して適応していることが印象に残ったようである）。

SMEDNC からのスザンナ氏を中心とする情報交換の場であるラウンドテーブルも形成し、機能する動きが始まろうとしている。Tourism Parberakan LLC のボスカニアン社長、ルシア氏夫妻は、2006 年度と 2007 年度のリーダー的存在であり、各メンバーとネットワークも形成

できる。彼ら 3 名を中心とする今後の活動に期待したい。

（ａ）ARLIAN　Consulting LLC

・Mr. Sargsyan Arsen（アルセン）副社長　2006 年度の研修生

彼の姉が社長をする会社副社長の立場で参加した。

本邦研修において中小企業診断の方法など多くの情報を得て、水平展開をしようと積極的である。SMEDNC と協力して地方の研修やコンサルティングを行う方針である。また、大企業に対して労務管理に関してコンサルティングを実践するという。

日本は、「すべての点で何かをやりっぱなしにするのでなく、必ずきっちりフォローすることには感心した」とのコメントがあった。同時期に来訪した研修生 VGM のバルダン氏と連絡を取り、情報交換をしている。

（ｂ）VGM　Partners LLC

・Mr. Markosyan Vardan（バルダン）社長　2006 年度研修生

2003 年に 3 名で設立したが、2007 年現在常勤 32 名のスタッフを抱える会社に発展させている（契約コンサルタントを含めると 50 名を超える）。同氏はアメリカでも研修を受けており、その翌年に本邦研修に参加した。開発、投資、マーケティング、経営のコンサルティングを実施している。開発の面では外国のパートナーに対して人材を供することもやっている。

本邦研修では目立つ存在ではなかったが、最も TOT や本邦研修を生かしている人といえそうである。

（ｃ）Tourism Parberakan LLC

・Mr. Voskanyan Arthur（ボスカニアン）社長　2006 年度の本邦研修生

・Ms. Lusya Badiryan（ルシア）（ボスカニヤン社長の妻）　2007 年度本邦研修生

Tourism Parberakan LLC は、1995 年に設立した会社で、現在社長を含め、5 名のスタッフと契約ベースのコンサルタント 4、5 人で運営する BSP のひとつである。社長は、日本研修の経験を社員全員に伝えたという。2007 年度は、同社部長であり、彼の妻であるルシア氏が本邦研修に参加し、グループのリーダー的な存在で積極的に質問もした。

南部のカパンや北部のデリジャン地区が軍事から観光へと政策的にシフトしており、この会社が観光コンサルティングに応札している。ホテルの従業員の教育も担当するなど活躍している。同社の部長でトレーナーでもある妻ルシア氏も、日本研修において「アルメニアの観光業発展促進のために積極的な企業と手を組み、コンサルティングサービスの活動の幅を広げる」と意気込みを述べており、更なる発展に貢献するものと期待される。

（ｄ）VAK Consulting LLC

・Ms. Nune Gabrielyan（ヌネ）2006 年度本邦研修生

彼女の会社では、創業支援及び人材育成に関して研修やコンサルティングをしている。SMEDNC からの受注の比率は 50%程度である。

若く、経験が少なく、本邦研修でも質問や意見が少なかったメンバーのひとりであった

が、昨年の研修以来、自分自身の意識に大きな変化があったという。研修などで日本に近づきたいという意識が強くなったが（園田専門家の話では、SMEDNC の研修の講師を担当するまでになったとのこと）、今後、活躍を期待できる存在であることを確認できた。

（ｅ）Logicon Development LLC

・Ms. Marianna Petrosyan（マリアンナ）2006 年度本邦研修生

若く経験が少ないメンバーのひとり。帰国後、SME の研修を実施している。

SMEDNC の入札には、コンサルティングと研修で応札している。全体の比率としては、彼女の会社の一部門が担当しており、15%程度である。独自の分野では、経理に関するサポートをしている。また、今月から、新しくプレサービス（無料の研修、又はコンサルティング）を開始したとのことである。

本邦研修で彼女自身の物の見方が変わったという。また、日本で見たことを事例として説明することで彼女に対する信用が高まったと自信をもったようだ。

ESCAD（高給衣料品やバッグの小売店）及びマザーケア（子供服や女性向衣料品の小売・販売）に対して、コンサルティングを実施した。後日、ESCAD とマザーケアの店を回ったところ、ESCAD は、メインストリートに向いてはいないが、店内の展示は、高級品らしくアルメニアにおいては垢抜けた感じである。マザーケアは、子供婦人服専門店で展示方法はほかの店のような雑然としたところがなく、ほかの店とは違った感じを与えている。昨年案内した商店街診断が生きていると思いたい。

（ｆ）BSC　Business and Community Development Center LLC

・Ms. Nune Varosyan（ヌネ）社長の妻で人材育成担当トレーナー2007 年度本邦研修生

1994 年にアルメニアで初めてコンサルティング業を始めた。現在 100 を超えるトレーニングのコースをもっており、既に 5,000 人を超える研修の実績がある。常勤 14 名と契約社員が 40 名おり、注文に応じて対応する体制をもつ。将来は、アルメニアだけでなくコーカサス 3 国に対して研修やコンサルティングを広げようとの方針もある。パンフレットも立派なものができており、経営理念も明確に記されているアルメニアにおいて最も進歩している大手の BSP と確認できた。このような企業にあって、ヌネ氏は社長を補佐し、彼女自身も研修を担当し、その力を発揮する立場にあり、活躍が期待される。

（ｇ）3R Strategy LLC

・Ms. Avetisyan Gayane（ガヤネ）2007 年度本邦研修生

本社はエレバンにあり、BSP のバナゾール地区のトレーナーやコンサルティングを担当するメンバーのひとりである。本邦研修の知見を基に、創業者のための事業計画の作成支援をコンサルティングしたいと報告して帰国した。バナゾール地区は製造業が多いので品質管理について研修したいと意欲を示した。現地における面談では、同地区の Seleneva LTD と合同でプロジェクト研修を実施する計画中と意欲的であった。お互いの特長を生かして互いに補完しあって研修を実施する新しい試みを是非成功させてもらいたい。

（ｈ）Seleneva LTD

・Mr. Vahagn Nalbandyan（バハン）社長

2001 年に土産品、雑貨、OA 機器、ゲーム機器などを販売する店舗をもつ社長である。最近税制に対応する法律や経理を中心とする研修、コンサルティングを開始した。研修や Web デザイン（看板作成）など SMEDNC の入札に応募するようになった。

現在の販売だけでなく、全アルメニア及び隣国のグルジアも含めて、創業及び生産管理に関する研修を広げたいと意欲的である。3R Strategy との合同研修プロジェクトの計画も彼らしい発想である。活躍と成功を期待したい。

（３）研修のテキストについて

今回研修のためのテキストはすべて各講師が講義に備えて、新しく作成したものである。初年度は、疑問点はあとでテキストを読めば分かるようにという編集方針でできるだけ詳しい内容になるように作成した。しかし、2、3 年度は、翻訳費用の関係でページ数の制限があり、この方針を変えざるを得なかったため、要点を中心にまとめるものとなった。パワーポイントによる説明は、カラフルで美しく、講義中には理解したように思われるが、あとまで記憶に残らない欠点もある。テキスト作成の方針については、それぞれ一長一短があり、その良否を確認できていない。これからの評価を待ちたい。

（４）本邦研修の評価

本邦研修は総じて成功したと評価したい。その原因は次のようにまとめられる。

1）派遣専門家が TOT を通じて得た経験から、本邦研修に対する適切なアドバイスを得て、研修内容に反映させたこと

2）現地の状況を踏まえた専門家のアドバイス・要望を踏まえ、研修内容等において可能な限り柔軟な対応ができたこと

3）現地アルメニアにおいて実施したマーケティング、生産管理、労務管理に関する TOT の内容が適切であったこと

4）派遣された専門家が TOT を通して実施した研修が研修生から大きな信頼を勝ち得てよい人間関係を構築できたこと

5）2007 年度においては、事前にエッセイ等を課すことで意欲や期待を明確にした評価により人選を行って、適切な人材を受け入れることができたこと

第４章　評価５項目による評価

アルメニア側及び日本側から構成される合同評価団による調査活動を通して得られた情報から、プロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性について検討した結果、明らかになったことは、以下のとおりである。

４－１　妥当性

プロジェクトの妥当性は以下の理由から、非常に高いと判断される。

計画経済から市場経済へ移行中のアルメニアにおいて、SME の育成はアルメニア政府の重要政策である。また、2003 年策定の PRSP では、高失業率、貧困、所得格差等の問題を抱えるアルメニアにあって中小企業育成は経済成長の原動力であると同時に雇用確保の手段としても高い優先度が与えられている。この点では、中小企業振興を通じてアルメニアの貧困削減に寄与することとなり、日本の政府開発援助（Official Development Assistance : ODA）政策との整合性も確保されている。また、日本の産業界が強みとする品質管理や生産性向上といった実践的課題を中心に協力が行われており、日本が支援する妥当性は高い。

さらに、ターゲットグループのニーズとも整合している。ターゲットグループは、第一義的には直接的にプロジェクトの便益を受ける者としての SMEDNC であるが、アルメニアの中小企業振興をその使命としている国家機関であり、かつ市場に即した研修を供与し続けていくために講師陣の能力強化及び組織としての研修提供機能強化が望まれる。中小企業促進に大きな役割を果たす BSP 及び SME そのもののニーズが高いゆえに、SMEDNC のニーズも必然的に高いものとなっている。

このように、アルメニアにおける上位政策、日本が強みを生かせるテーマと貧困削減を掲げる日本の ODA 政策との合致、ターゲットグループのニーズに整合していることから、妥当性は非常に高い。

４－２　有効性

本プロジェクトの有効性は以下の理由から高いといえる。

（１）プロジェクト目標の達成度

終了時評価時点において、プロジェクト目標はほぼ達成されている。

（２）アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度

本プロジェクトは目標をほぼ達成し、アウトプットの発現が目標達成に寄与したと考えられることから、有効性は高い。

（３）促進要因・阻害要因

プロジェクト目標達成の促進要因としては、以下の事項があげられる。

1）ニーズの高さ

BSP がテーマとなった生産管理や労務管理のコンサルティングを新たに開始したり、中小企業経営者が即座にアドバイスを実務に反映させるなど、研修受講者が研修の内容を極めて敏速に取り入れた事実から推測できるように、これらの組織が自らの事業の改善・中小企業経営を強化したいという強い意思を有していた。このようなプロジェクト開始以前のニーズの的確な特定とモチベーションの高さがプロジェクト目標達成に大きく寄与した。

2）本邦研修の効果

本プロジェクトでは、本邦研修が大きな役割を果たした。これまでにプロジェクトの研修

として 16 名の中小企業振興関係者を本邦研修で受け入れ、日本の中小企業視察、中小企業振興活動を実際に見聞・経験することで、日本の現場を見せることにより、高いモチベーションと意欲がもたらされた。また、これらの研修参加者が帰国後アルメニアにおいて、それぞれの立場で周囲に影響を与えつつ活躍している。

3）戦略的人材配置

地方展開に重要な SMEDNC 職員が本邦研修員として選ばれ、彼らが帰国後、地方展開の要職につくとともに各種研修の促進に努めた。このような有能な人材を戦略的に活用したことが、プロジェクトの進展に大きく寄与した。

具体的には、県庁所在地であるバナゾール市に、ロリ県事務所ではカバーしづらかった地域へのサービス提供強化を目的としたバナゾール支所が設置され、本邦研修修了者が配置されている。かつては SMEDNC の存在意義が認識されていなかったが、問い合わせが多く寄せられるようになった。また、ロリ県では従来存在しなかったコンサルタント会社が出現し、現在では 5 社以上が競争をするまでに成長してきている。

本プロジェクトでは、プロジェクトの目標達成を妨げるような大きな阻害要因は見いだされない。ただし、以下について配慮があれば、より効果的であったと考えられる。

プロジェクトを日本から支援する JICA 本部の担当者が頻繁に異動（2 年半の間に 4 回の交代）し、当初より一貫してプロジェクトを所掌、支援する担当者がいなかった。アルメニアには JICA 事務所はもとより日本大使館も存在しないことから在アルメニア日本人には当該プロジェクトに限定されない問い合わせや要望もアルメニア及び日本の双方から寄せられることもあり、他国へ派遣される日本人専門家とは異なり業務指示書（Terms of Reference : TOR）以上の期待がかかる傾向は否定できない。このような現地環境で実施されるプロジェクトにおいて専門家が業務に集中できる環境を整えることが重要である。

４－３　効率性

本調査にあたり、各アウトプットの達成度及びそれらに対する投入の手段、方法、時間/期間、費用の適切度、また、その投入に対して現れ始めている成果を検討した結果、プロジェクトの効率性は高いと判断される。詳細は以下に示すとおりである。

（1）投入の適切度

日本及びアルメニア両国による投入は、ニーズが高かったという目標達成に向けた促進要因が存在するものの期待されるアウトプットを産出するためにおおむね必要かつ十分なものであった。プロジェクト目標を達成し上位目標達成に向かう波及効果が生じたことから、効率性が高いプロジェクトであったといえる。以下に根拠を示す。

［日本側］

・日本人の長期専門家は配置せず、業務調整/ビジネスコース運営の短期専門家をシャトル形態で派遣しつつ、分野別の短期専門家を派遣した。述べ数では、短期専門家 9 名、又本邦研修 16 名の比較的小規模な投入（総額 7,135 万 5,000 円）、すなわち、限られた投入で、地方部を含めた全国への影響も出すなど大きな波及効果を産み出している。

・資機材の投入は最小限に抑えられている。

［アルメニア側］
・実施機関については、能力強化された人材が戦略的に任命された。

（２）アウトプットの達成状況
プロジェクトは当初期待したアウトプットをおおむね達成した（「３－３　アウトプットの達成度」参照）。

４－４　インパクト

本調査では、計画時に意図された効果及び予想されなかった効果を検討した結果、いくつかのプラスの効果が得られ、また発展しつつあることが確認された。インパクトは大きい。

上位目標は、意図された正のインパクトのひとつであるが、「プロジェクトで確立された研修コースに参加する中小企業経営者の経営手法が強化され、ビジネスディベロップメントサービス提供者のスキルが向上する」と示されている。「３－５　上位目標達成の見込み」に記載のとおり、上位目標達成に向けてプロジェクトは進捗しており、今後の進展に期待がもてる。

本プロジェクトに参加し、組織としての能力を強化している SMEDNC の認証を受けた BSP が実際に研修やコンサルティングを提供していることはもちろん、SMEDNC の地方組織を通じて中小企業経営者の経営改善への関心が高まり、様々な取り組みが行われるようになったことなど波及効果は大きい。

その他、意図しなかった正のインパクトとして以下が指摘できる。なお、特に、負のインパクトは観察されなかった。

（１）地滑り対策の資金創出事業促進に貢献した。すなわち、地滑り対策プロジェクト完了後に地域住民が地滑り対策施設の維持管理費用を捻出するための収入創出に関して、本プロジェクトが相談を受けた（2006 年 10 月）。派遣地滑り対策の JICA 専門家とともにタービッシュ県の Gosh 村と Martuni 村を視察し、村長などの責任者に SMEDNC の現地責任者の協力の下に SMEDNC の「創業支援システム」を説明した。これを受け、Gosh 村では観光事業、Martuni 村では養蜂事業の事業化促進に貢献することとなった。

（２）2007 年の TOT を受講した Mr. Vahag Hovhannisyan〔バハン（アルメニア商工会議所のマーケティングと中小企業振興担当責任者）〕が地方の女性自立化 NGO と協力して無料のセミナーを予定している。このプロジェクトの教材を使用し、講師は TOT の受講者が務める予定であるほか、他の地方でも展開する予定であり、軌道にのれば地方における女性の自立支援への貢献が期待できる。

４－５　自立発展性

本調査では、以下のとおり、組織的、財政的及び技術的な観点から自立発展性を検討したが、総合的には一定の条件を満たすならば自立発展性は確保できると判断できる。

（１）組織的自立発展性
妥当性の項目でも既に述べたとおり、中小企業振興は、アルメニア政府としても力を入れている分野であり、この政府の方針に変化はない。そのための SME の育成には引き続き政策的なサポートが得られる。SMEDNC という組織としてもこの政府の政策を受け、今般のプロジェク

トにて開発･改善されたビジネス研修コースを継続していく意思があることに加えて､SMEDNCの変化（改善・成長)、すなわち、組織として進化し力量を増していることは、その知名度の上昇、地方支部での活動促進状況などから裏づけられ、組織の安定度が高まっている。この観点からも組織的な自立発展性は確保されている。

（２）財政的自立発展性

本プロジェクトの枠組みは、中小企業振興を目的とする情報提供・研修供与・コンサルティングサービス供与といった SMEDNC 自身の業務として、既に確立されているものであるため、SMEDNC における本プロジェクトのみの予算を取り出して論ずることはできないが、組織全体の予算が増加していることから、全体予算に占める研修事業への予算の割合は減少しているものの、絶対値は着実に増加している。上位目標達成に向けて必ずしも量的に十分とはいえないにしても、現在のコミットメントは確実であり安定的である（合同評価報告書 Annex 8 参照)。

（３）技術的自立発展性

以下のような状況から判断すると技術的な自立発展性は一部確保されているものの、終了時評価調査時点で高いと判断するには一定の条件が必要といえる。

現在、能力強化された SMEDNC がプロジェクト終了後も引き続き、市場のニーズに合致した研修を企画立案し、有能な講師・教材・運営により実施し続けていくために確保されたメカニズムは、BSP の入札制度である。SMEDNC の認証を受けている企業は、SMEDNC との 1 年間のパートナー契約を結び研修事業を請け負うこととなる。受講生、すなわち BSP のモチベーションや習得した能力は高く、2 次移転が期待されること、受講生が SMEDNC の BSP 登録名簿に認証・掲載され、講師となっていくメカニズムが存在している。これら BSP との連携のなかで SMEDNC は SME のニーズを同定し､その支援のための研修を企画立案､BSP を通しての実施、そのモニタリング・評価をすることになる。また、本プロジェクトで研修を受けた BSP は、アルメニアにおいて主要な BSP である。換言すると、主要な BSP はすべて研修によりカバーされている。また、新たな BSP が誕生する可能性も未来にはあるが、今後の拡大（より多くの BSP）に対して研修を拡大（BSP から BSP への 2 次移転）することが計画されている。

このように、技術的な自立発展性を確保するメカニズムは存在するが、それを更に強固にするためには、SMEDNC の研修ニーズの同定力、計画立案能力を強固なものにし、市場のニーズを探るために有用な方法が実行される必要がある。

その極めて有用な方法のひとつとしてラウンドテーブルがあげられる。ラウンドテーブルとは､研修コース修了生などプロジェクト参加者､また､特に本邦研修参加者が定期的に集まり、獲得した新技術や好例の紹介、生産的な情報交換の場として議論をするものである。こうした情報共有の場を恒常的な仕組みとして設定することで、技術的自立発展性が高いものとなると考えられる。

４－６　評価結果の結論

４－６－１　プロジェクトの達成度

終了時評価調査時において、指標に示される目標値を達成していること、すなわち、研修内容に対して受講者の 8 割近くがほぼ最高点に近い満足度を示していること、加えて、参加者の到達

状況として、個々人の理解とチームワークを駆使したグループでの作業により研修内容にかかわる重要ポイントを網羅的に診断し提言をまとめてプレゼンテーションした事実及びその内容が優に合格水準を超えていることから、プロジェクト目標は、ほぼ達成できていると判断できる。

４－６－２　5 項目による評価

妥当性は非常に高く、プロジェクト目標達成度の観点からは有効性も高い。これら成果の達成度の大きさと投入を比較した観点から効率性は高い。インパクトに関しては、組織としての能力を強化している SMEDNC の認証を受けた BSP が実際に研修やコンサルティングを提供していることはもちろん、首都エレバンを越えて地方の中小企業経営者の経営改善への取り組みに対する影響も出始めていることから、強いといえる。自立発展性に関しては受講生が SMEDNC の BSP 登録名簿に認証・掲載され、講師となっていくメカニズムが存在している点は自立発展性に貢献するが、研修修了者が獲得した新技術や好事例の紹介、生産的な情報交換の場となるラウンドテーブルが確立されれば、技術的自立発展性がより高いものとなる。

４－６－３　促進要因・阻害要因

プロジェクト目標達成の促進要因として、（１）ニーズの高さ、（２）本邦研修の効果、（３）能力強化された人材の組織への戦略的配置があげられる。

本プロジェクトでは、プロジェクトの目標達成を妨げるような大きな阻害要因は見いだされない。

第５章　提言と教訓

５－１　研修効果の発現・活用に向けた提言

今回本邦研修で得られたスキル、ノウハウ等は、SMEの発展に伴い、随時アップデートが必要となっていくものである。BSPの側に立ってみれば、これまでに記述したとおり、これまでの支援を通じて、常にマーケットを注視するなかで、必要な情報、スキルを独自に獲得できるだけの能力強化が図られたと考えられる。

現在のアルメニアにおけるSMEを取り巻く状況は、日本の戦後と似た状況ということができよう。したがって、SMEの側に立てば、これまでに得た知見を生かして、自ら工夫、研究を重ねていく努力が求められる。

いずれにしても SMEDNC による、包括的な中小企業支援策の重要性は変わらないが、中小企業振興・発展という点では、一部 SME については、各企業独自の努力も求められる段階に入りつつある。

５－２　自立発展性及び今後の協力に向けた提言

本プロジェクトは、SMEDNC がアルメニアの中小企業経営者に対しより実践的かつ効果的な経営実務の研修コースを提供する（SMEDNC の研修プログラムが強化される）ための技術協力であり、その最終的な目標としてアルメニア経済を支える SME の基盤強化に貢献するために開始されたプロジェクトである。

今次終了時評価調査の結果のとおり、プロジェクト目標はほぼ達成されたといえるが、プロジェクト目標の完全なる達成及び上位目標達成のための方向性の確立においては、今後強化若しくは改善の余地がまだ残されており、その点については合同評価報告書でも指摘されているところである。

同報告書では、SMEDNC が現場のニーズを吸い上げるメカニズムを構築すること（研修に参加した BSP を集めたラウンドテーブルの開催等）、今後 SMEDNC が拡充するとしている地方展開のために、既に研修を受けた BSP を十分に活用することなどが提言としてあげられており、これらの提言はプロジェクト目標の達成だけでなく、プロジェクト終了後の SMEDNC の自立発展のための課題である。

なお、今次調査の提言には含まれていないが、SMEDNC が真に自立発展するためには、それ以外にも重要な課題があると考えられる。現在 SMEDNC が実施している研修コースは、SMEDNC から委託を受けたBSPが実施しており、本技術協力プロジェクトにおいては研修コースを実質的に行い、これら BSP を技術移転の中心的な対象とした人材育成が行われた。その結果、既存研修コースの改善と質の向上が見られたばかりでなく、新たなテーマでの研修コースの実施が可能となり、本技術協力プロジェクトのプロジェクト目標（「SMEDNC が実施する研修プログラムが強化される」）の効率的な達成に貢献したことは間違いない。

他方、研修コースの質の向上に伴い、研修コースを企画・運営・管理・評価する SMEDNC 自体の能力に目を向けたとき、研修コースの実施責任機関として更に能力向上を図るべきであり、むしろ組織として今後更なる発展をめざすのであれば能力向上は必須の課題であろう。つまり、現在のような“BSP への丸投げ方式”が永遠に通用するとは考えられず、市場のニーズに合致した質の高い研修コースを提供するための基盤強化・向上のために、SMEDNC 自らが考える能力と、主体的かつとどまることなく常に改善を図る実行力をつけることが重要である。

わが国の支援により技術移転がなされた「カイゼン」等の新しいテーマについても、この活用やア

ップデートの方法、時代の潮流に沿った新たなテーマへの取り組み、商工会議所や ADA（Armenian Development Agency）など、他の関連団体との協力関係の構築等、SMEDNC の課題は山積している。絶え間なく変化する環境において、現状にとどまることなく、アルメニアの中小企業振興の原動力としての役割を今後とも担い、組織として発展していくために、SMEDNC の組織力強化や職員の能力開発といった課題が新たな支援ニーズとして浮上する可能性も大いにあり得るだろう。

今次調査による各種提言を実際に行動に移すよう促すことは、プロジェクト目標の完全達成と上位目標の達成の観点からも当然ながら重要である。また上述のような今次調査の提言以外の課題に対し SMEDNC がどのように取り組むのかについても注視する必要がある。終了後のプロジェクトに対する何らかの追加投入（技術協力）は困難ではあるが、SMEDNC の自立発展性を十分に確保するためには、プロジェクト終了後も継続的にモニタリングを実施し、SMEDNC とのコミュニケーション（対話）を維持することが日本側にとっても必要であると考える。

わが国は対アルメニアの援助重点分野のひとつに「経済構造の基礎固め」を掲げており、その具体的協力のひとつとして本プロジェクトを通じて、アルメニアの GDP の実に 40%以上を支える SME に対する支援を行ってきた。アルメニアには、現時点では在外公館、JICA 事務所ともに設置されておらず、技術協力の投入量も限定的となっているが、今後も経済分野は援助重点分野のひとつであり、新たな支援ニーズに応じてわが国として実施可能な協力を継続する方向にあるが、本プロジェクトによって培われた経験や人的なつながりは今後の対アルメニア経済協力において様々な形で役立つものであり、この財産を大切にし、将来の経済協力の発展的展開の礎とすることが肝要であると考える。

５－３　提言と教訓

これまでの記述のとおり、おおむね高い評価を与えることができるが、今後の活動及び将来的な持続性の点で、4 点を提言として取りまとめた。また、本件事業から得られる教訓として、以下の点があげられるところ、類似の事業、及び一般的な点での参考事項とすることが望まれる。

５－３－１　提　言

（１）フォローアップシステムの確立

フォローアップシステムの確立は、残期間での活動のひとつとなっているが、SMEDNC が現場のニーズを的確に捉え、研修開発能力を高めるうえで重要な活動と位置づけられる。BSP との定期的な会合の場（ラウンドテーブルなど）を設定し、恒常的にビジネスコースの改善を図るための体制を構築する必要がある。

（２）地方開発における BSP の活用

SMEDNC の重要な方針のひとつとして地方開発があげられており、現在 11 ある支部において、精力的な活動が行われている。既存のビジネスコースでもエレバン拠点の BSP を活用して地方開催が行われているが、20 年度の新規要請として提出されている地方部における人材育成は、本件事業において訓練を受けた BSP をより一層活用することで、十分に達成可能であると考えられる。

（３）SME 等に対する表彰スキームの設置

今回調査において、PDM を改訂し、アルメニアにおける優良 SME を好事例としてまとめ

ることを指標に設けることとしたが、優良事例となることを勧奨し、目標としてのベンチマークとするための一例として、表彰制度の創設があげられる。本件については、会合に出席した日本人専門家を含め、関係者一同がその意義を評価し、フォローアップシステムのひとつとして、プロジェクトの残期間に検討を行うことまで SMEDNC から提案がなされた。

（４）関連団体との協力強化

今回調査では、帰国研修員の所属する商工会議所を訪問したのみであるが、このほかにもアルメニア開発庁など、中小企業振興にかかわる機関があることが確認されている。商工会議所では、研修センターを設置し、今回訓練を受けた BSP を活用してビジネスコースを開設することを決定しており、基本的に会員企業向けであるものの、機能的には多様な機会が整備されつつあることが指摘できる。研修提供機関は、日本でも多様な例があるように SMEDNC に特化されるべきものではないが、受益企業側のニーズに応えられるよう、関係者間での情報の共有、一部での連携などが求められる。なお、商工会議所理事長は、SMEDNC のボードメンバーとなっている。

５－３－２　教　訓

（１）本邦研修の意義

今回事業においては、現地で TOT を受けた BSP 及び SMEDNC 職員が混在する形で、本邦研修が、3 年にわたり合計 3 回実施された。アルメニアにおけるビジネストレーニングでは、SMEDNC が BSP を審査し、登録のうえ、ビジネスコースの実施を委託する、すなわち、甲乙の関係にあるが、本邦研修では席を並べる形で研修を行った。必ずしも SMEDNC 職員が SME に対する経営指導を行うわけではないものの、審査側として、BSP がどうあるべきか、どのような視点で指導すべきかなど、登録審査にあたっての着眼点を得たとの指摘があったほか、BSP とのネットワークの形成に大きな役割を果たしたことが指摘される。

研修実施にあたっては、現地で専門家による選出支援もあり、適切な人材の参加が叶ったこともあるが、事前に意図、目的を明確にすることで、本邦研修の意義を一層高めることが可能となる。

（２）ターゲットの設定

今回事業における、日本的経営、診断手法の直接的な移転ターゲットは BSP であった。BSP は民間企業であり、こうしたノウハウは日々の死活問題と直結している。そのため、移転技術が即効力をもったことにより、事業の効果が高まったことが指摘される。

仮に SMEDNC に対する技術移転であった場合には、エンドユーザーである SME に対してどのように波及していくかについてまでは、協力期間内には確認され得なかった可能性も指摘される。

なお、民間企業に対する技術移転は、その囲い込みが起こり得ることから現地への定着の面で大きな問題も指摘される。基本的にはSMEDNCのような公的機関においてインスティテューショナルメモリーとして残置されることが適切である。しかし、中小企業育成という視点では、今回のようなアプローチは適切であると考えられ、公的機関と民間企業の、事業への取り込み方法、役割分担等についての検討が必要である。

（３）JICA 担当者の配置

専門家に対するインタビューから、2 年半の間に本部担当者が 4 名も交代しており、意思の疎通や判断、決定において支障をきたしたとの指摘を受けた。短期間の事業であること、また現地事務所がないことからも、活動内容や方針、実施機関との意思共有の面でこうした交代の影響は大きかったものと推察される。人事上の問題であり、事業運営の範囲外であるものの、配慮されるべき事項である。

付　属　資　料

1.　協議議事録（合同評価報告書）

2.　本邦研修 3 年間の内容の変遷と改善点

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVELUATION TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF REPUBLIC OF ARMENIA ON THE PROJECT ON HUMAN RESORCE DEVELOPMENT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN ARMENIA

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "The Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hiroyuki ABE, Team Director, JICA, visited the Republic of Armenia from 5th to 13th March, 2008 for the purpose of conducting the terminal evaluation jointly with the Armenian Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Armenian Team" on the achievement of the Japanese technical cooperation for the Project on Human Resource Development for Small and Medium-sized Enterprises in Armenia (hereinafter referred to as "the Project") on the basis of the Minutes of Meeting signed on June 13, 2005.

After the evaluation of the Project, the Team discussed with the authorities concerned of the Government of the Republic of Armenia (hereinafter referred to as "the Armenian side") on the matters pertaining to the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides mutually agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Yerevan, March 13, 2008

Mr. Hiroyuki ABE Leader, JICA Terminal Evaluation Team Japan International Cooperation Agency Japan	Dr. Ishkhan Karapetyan Executive Director, Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia Republic of Armenia

Attached Document

1. **Recognition of the Joint Evaluation Report**

   Both sides recognized that the Joint Evaluation Report for the Project submitted by the Team. As a conclusion of the study, it was found that the Project has been implemented properly and the project purpose has mostly achieved.

2. **Termination of the Project**

   Both sides agreed that the Project terminates on September, 2008 as stipulated in the Minutes of Meeting signed in 13th June, 2005.

3. **Further inputs of the Project**

   Both sides confirmed the following input would be carried out:

   3.1 Japanese Side

   Two short-term experts in the field of Coordinator/Business Course Management and Productivity Management would be deployed during the remaining period.

   3.2 Armenian Side

   Staff assignment and bearing expenses, which are stipulated in the Minutes of Meeting, would be carried out.

4. **Project Design Matrix (PDM)**

   During the survey, both sides confirmed that the overall goal has been partly achieved at the time of the evaluation and the findings convinced the team of its coming achievement. Accordingly, the team proposed that the more ambitious indicator of the overall goal could be adopted. Both sides agreed on the revised PDM shown as Annex 1 of the evaluation report.

5. **Plan of Operation**

   Both side agreed that the Annual Plan of Operation in fiscal year 2008 as attached.

6. **Recommendation**

   From the short-term and long-term perspective, following issues were recommended in the report.

(1) Follow up system
(2) Utilization of trained BSPs in Regional Development
(3) Encouragement Scheme
(4) Collaboration with Partners

ANNEX	Plan of Operation in FY2008
Attached Document	The Terminal Evaluation Report

Plan of Operation in FY2008

ACTIVITY	2005	2006		2007		2008
		I	II	I	II	I
1-1.To identify all existing problems of the SME managers which will be reflected in the training course						
1-2.To formulate the training courses that will be established or improved based on the needs						
1-3. To develop training modules for the courses						
1-4. To make the curriculum						
1-5. To implement the courses for Trainers and SME managers						
1-6. To promote PR activities						
1-7. Coopetration and Exchange of Experience between "Managerial Skills Development Center" Project in Bulgaria implemented by JICA and						
2-1.To evaluate existing teaching materials that Trainers are using						
2-2.To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials						
2-3.To develop the teaching materials based on the identified needs						
3-1.To research the existing level of BDS providers related to the training (knowledge, exprience)						
3-2.To identify and analyze the problems of the present courses						
3-3.To implement the trainers' training						
3-4.Trained trainers conduct the course by themselves						
3-5. Follow-up seminars for ex-participants of ToT						
4-1. SME DNC conducts regular follow ups of the ex-participant SME						
4-2. To identify and analyze new arizing problems						
4-3. Evaluation and impact assessment of the conducted courses						

THE TERMINAL EVALUATION REPORT

FOR

THE PROJECT ON HUMAN RESORCE DEVELOPMENT

FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

IN ARMENIA

YEREVAN 13 MARCH 2008

TABLE OF CONTENTS

1. Introduction 1
1-1. Purpose of the evaluation 1
1-2. Members of Evaluation Teams 1
2. Outline of the Project 2
2-1. Background of the Project 2
2-2. Summary of the Project 2
3. Methodology of Evaluation 4
3-1 Evaluation questions and indicators 4
3-2. Data collection method and analysis 4
3-2-1. Sources of Information 4
3-2-2. Criteria of evaluation for analysis 4
4. Project performance and implementation process 6
4-1. Input 6
4-2. Activity 6
4-3. Output 6
4-4. Project purpose 9
4-5. Overall Goal 10
4-6 Implementation Process 10
5. Results of Evaluation by Five Criteria 12
5-1. Relevance 12
5-2. Effectiveness 12
5-3. Efficiency 13
5-4. Impact 14
5-5. Sustainability 14
6. Conclusion 16
6-1 Achievement of the Project 16
6-2 Evaluation by five criteria 16
6-3 Promoting factors and prohibiting factors 16
7. Recommendations 17

List of Annexes

Annex 1	PDM (Revised)
Annex 2	Progress of Implementation
Annex 3	Assignment of the Armenian counterpart personnel
Annex 4	Deployment of Japanese Experts
Annex 5	Training Program in Japan
Annex 6	List of Machinery and Equipment provided by Japanese Side
Annex 7	List of Machinery and Equipment installed by Armenian Side
Annex 8	Funds allocated from the State Budget of the RA for Training Programs to be implemented during 2008-2011 in the framework of SME support programs provided by the SMEDNC of Armenia
Annex 9	Expenses for the Project by Japanese Side
Annex 10	List of Training Courses Developed/Conducted by SMEDNC of Armenia for 2006-2007 in the framework of JICA/SMEDNC of Armenia joint project
Annex 11	Participants of Trainers' Training
Annex 12	List of Seminar / Training
Annex 13	Evaluation Grid

ABBRIVIATIONS

BSP	Business Support Provider
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meeting
MTED	Ministry of Trade and Economic Development
ODA	Official Development Assistance
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
SMEDNC	Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia
TOR	Terms of Reference

1. Introduction

1-1. Purpose of the evaluation

Almost two and a half years have passed since the Project on Human Resource Development of Small and Medium Sized Enterprises in Armenia (hereinafter referred to as "the Project") was launched in June 2005. The Project is scheduled to terminate in September 2008. As was stated in the Minutes of Meeting agreed upon on the occasion of the visit of the JICA Preliminary Study Team on June 2005, JICA conducts a terminal evaluation study. The purposes of the evaluation are to evaluate performance, achievement and implementation process of the Project so far through data and information on the verifiable indicators defined in the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") as well as other relevant data and information, and to draw recommendations and the way forward for further improvements of the Project, in order to secure sustainability after the termination of the Project.

1-2. Members of Evaluation Teams

(1) Armenian Team

Dr. Gegham PETROSYAN	Deputy Executive Director of the SMEDNC
Mr. Karen GEVORGYAN	Information Support Programs Coordinator of the SMEDNC
Ms. Violeta VIRABYAN	Information Support Programs Officer of the SMEDNC
Mr. Levon MNATSAKANYAN	Financial Support Program Officer of the SMEDNC
Mr. Aram CHSHMARITYAN	Chief of the SME Department, Ministry of Trade and Economic Development

(2) Japanese Team

Mr. Hiroyuki ABE	Team Leader Team Leader, Small and Medium Enterprise Team, Economic Development Department, JICA
Mr. Fumio KATO	Training Program Evaluation Business Fusion Group Organization of Kanagawa
Ms. Yukiko MIZUNO	Cooperation Policy Secretary, Embassy of Japan in Russia
Ms. Noriko FURUTANI	Evaluation Analysis Global Link Management Inc.
Mr. Yoshihiro IMAMURA	Evaluation Planning Senior Program Officer, SME Team, Economic Development Department, JICA
Ms. Yuko MIZUNO	Interpreter Japan International Cooperation Center

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

Since the independence from the former Soviet Union Armenia currently is in a process for transition to market economy. The Government of Armenia is considering the development and promotion of SME sphere as one of priorities for economic development of Armenia. MTED on behalf of the Government of Armenia has worked out the Concept for SME Development Policy and Strategy in Armenia and prepared the legal framework to enact laws or regulations related to supporting of SMEs. In such circumstances many SMEs have been established and considerable number of job places has been created; however, the human resources engaged in supporting SMEs are not of a high capability level, and require to be provided with opportunities of the training. Taking into account the recommendations of the "Study for a development plan for private sectors" presented by the Government of Japan, upon the decree of the Government of Armenia, in 2002 the SMEDNC of Armenia has been established as a main body responsible for implementation of SME state support annual programs (measures), particularly the measure for conducting trainings of human resources for SMEs in Armenia.

2-2. Summary of the Project

(1) Overall Goal

Managerial Skills of SME managers participated in the training courses organized in the framework of the Project are enhanced and skills of BDS providers are improved.

(2) Project Purpose

SMEDNC training programs are strengthened.

(3) Output

1. Training courses are established based on the SME manager's needs.
2. Teaching materials are developed matching to the training courses.
3. Trainers of the course are trained to the level that they can give the lecture by themselves.
4. Follow up system for ex-participants is established at SMEDNC.

(4) Activities

1-1.To identify all existing problems of the SME managers which will be reflected in the training course

1-2. To formulate the training courses that will be established or improved based on the needs

1-3. To develop training modules for the courses

1-4. To make the curriculum

1-5. To implement the courses for Trainers and SME managers

1-6. To promote PR activities

1-7. Cooperation and Exchange of Experience between "Managerial Skills Development Center" Project in Bulgaria implemented by JICA and SMEDNC

2-1.To evaluate existing teaching materials that Trainers are using
2-2.To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials
2-3.To develop the teaching materials based on the identified needs

3-1.To research the existing level of BDS providers related to the training (knowledge, experience)
3-2.To identify and analyze the problems of the present courses
3-3.To implement the trainers training
3-4.Trained trainers conduct the course by themselves
3-5. Follow-up seminars for ex-participants of ToT

4-1.SMEDNC conducts regular follow ups of the ex-participant SME managers
4-2. To identify and analyze new arising problems
4-3.Evaluation and impact assessment of the conducted courses

3. Methodology of Evaluation

In the first step of evaluation, the Team assessed the degree and prospects of achievement of the project purpose and outputs based on the PDM. In the second step, the Team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of "Relevance", "Effectiveness", "Efficiency", "Impacts" and "Sustainability". Finally, the Team made the conclusion and recommendation of the Project, and also identified the lessons learned from the Project.

3-1 Evaluation questions and indicators

The main evaluation questions are whether the project purpose has been achieved, and whether the sustainability is secured. The evaluation grid is attached as Annex 13.

3-2. Data collection method and analysis

3-2-1. Sources of Information

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

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

- Minutes of Meeting (M/M)
- Project Design Matrix (PDM)
- Tentative Schedule of Implementation
- Others

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

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

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

3-2-2. Criteria of evaluation for analysis

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

(1) Relevance

Relevance refers to validity of the purpose and the overall goal of the project in connection with the development policy of the both governments as well as the needs of beneficiaries.

(2) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the project.

(3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the input of the project was efficiently converted into the output.

(4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impact caused by the project, including the extent to which the overall goal has been/is expected to be attained.

(5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the country can further develop the project, and the benefits generated by the project can be sustained under the country's policies, technology, systems and financial state.

4. Project performance and implementation process

4-1. Input

The Team confirmed that the Project has mostly fulfilled the following input along with the plan stated in the M/M and PDM.

[Japanese side]

(1) Deployment of experts to Armenia

10 short-term experts were deployed to the Project for technology transfer as shown in Annex 4.

(2) Provision of machinery/equipment

Machinery and equipment such as computer, printer and air conditioner in total valued at 3,828,000 Japanese yen were provided for the Project until January, 2008 as shown in Annex 6 and 9.

(3) Training of counterpart personnel in Japan

16 counterpart personnel were dispatched to Japan for training as shown in Annex 5.

(4) Supplemental cost of local expenditure

A total amount of 3,822,000 Japanese yen was provided to supplement a portion of local expenditure for activities as of January, 2008 as shown in Annex 9

[Armenian side]

(1) Appointment of counterpart personnel and other staff

All staff of relevant fields of the Project has been assigned as shown in Annex 3.

(2) Provision of facilities

The necessary spaces for office plot of the Project have also been provided.

4-2. Activity

The Team confirmed that the Project has fulfilled the activities along with the plan stated in the M/M and PDM.

4-3. Output

The Team confirmed that the Project has fulfilled the following outputs along with the plan stated in the M/M and PDM. The reasons of the statement are shown under each output.

Output 1: Training courses are established based on the SME manager's needs.

Indicator
Number of the courses that are established or improved.

Output 1 has been achieved based on the following indicator.

Indicator: According to the result of the questionnaire and interview to the TOT2007 participants (31 persons from 17 companies), all[1] of the total participants from the 4 companies that responded to the questionnaire plan the creation of new courses and/or the improvement of the existing courses. Thus, it suggests the probability of the training course creation/improvement is high. This analogy was supported by some interviewees at the terminal evaluation. Some BSPs started providing new courses[2] although the total number of such courses could not be counted[3]. It is noteworthy that training courses in the field of Production Management and Human Resource Management have been started because these areas are quite new to Armenia.

Output 2: Teaching materials are developed matching to the training courses.

Indicator
More than 70% of ex-participants of the course evaluate the teaching materials are proper for the course

Output 2 has been achieved based on the following indicator.

Indicator: : Based on the result of the questionnaire to the participants upon completion of the training courses, all of them expressed their high satisfaction rate on materials by marking more than grade four to maximum of grade five. Thus, it could be said that more than 70% of ex-participants of the course evaluate the teaching materials are proper for the course. Moreover, the request from the several ex-participants[4], at time of terminal evaluation, to disseminate such materials shows their satisfaction with the materials for the course.

[1] Ten to total number of 10 participants from 4 companies that responded to the questionnaire
[2] From the result of the interviews, conducted in March 6, 2008, to some BSPs such as IATC, BSC
[3] This indicator figure needs to be counted by SMEDNC.
[4] From the result of the interviews, conducted in March 6, 2008, to some BSPs such as IATC, BSC

Output 3: Trainers of the course are trained to the level that they can give the lecture by themselves

Indicator
Number of trained trainers is enough for the courses

Output 3 has been achieved based on the following indicator.

Indicator: Almost all Armenian lecturers who receive technology transfer from Japanese experts wish to provide the training as a lecturer[5]. In addition to that, some Armenian lecturers have already provided the training courses successfully as the lecture in the framework of secondary technology transfer as shown in Annex 10. Providing lecture without any remuneration shows their commitment in the Project. TOT by the Project covered all major BSPs in Armenia.

Output 4: Follow up system for ex-participants is established at SMEDNC

Indicator
Number of follow ups of the ex-participants

Output 4 will be achieved fully by the end of the Project if further efforts, to realize the idea under discussion, are made. The reason for this statement is based on the following.

Indicator: The round table, that could be one of the follow-up for ex-participants, has not been established yet. This round table, organized by the SMEDNC, is the regular gathering among ex-participants including those who received training in Japan with the purpose of information /experience exchange to disseminate new technology and best practices for the promotion of SMEs in Armenia. As of the terminal evaluation, such meeting has not been held on regular basis. :

However, there exists the mechanism to contribute to the follow-up for the ex-participants through the close contact between SMEDNC and ex-participants. The ex-participant BSPs, in particular "Business Support Center" LTD (BSC), "Arlian" LTD, "Shaga mix" LTD, "3Ar strategy" LTD, as well as many other companies are included in the list of the SMEDNC of Armenia's partner BSPs-2008. These companies will conduct the training courses for SME managers by the order

[5] From the result of the questionnaire to the TOT participants

of the SMEDNC of Armenia by using the knowledge and experiences gained through the trainings of the Project.

4-4. Project purpose

Project Purpose: SMEDNC training programs are strengthened.

Indicator
1.More than 70% of ex-participants of the course evaluate the course as "Practically Applicable" to their own management 2.More than 70% of ex-participants of the course pass the final examination

At the time of terminal evaluation, the project purpose is mostly achieved.

The reasons for the foregoing statement are as follows;

Indicator 1: According to the result of the questionnaire to the 2007TOT participants upon completion of the training courses, 79% of them (78 out of 96) expressed their high satisfaction rate on "Applicability of the course" by marking five, which is the highest as shown in the table below. Thus, it could be said that more than 70% of ex-participants of the course evaluate the course as "Practically Applicable" to their own management.

	Production Management	Human Resource Management	Marketing
Relevance to Job	4.8	4.7	4.8
Usefulness and applicability	4.9	4.8	4.6

Indicator 2: : As the project activities progress, "final examination" shown in the PDM turned out to be not a paper examination. Rather it became more effective method in order to see the competence in applying to the real business management. In this method, the participants formed groups first, and by utilizing power of team work, each group conducted the company diagnoses and proposed recommendation followed by the presentation. 4 teams in the field of Production Management, 2 teams in Human Resource Management, 2 teams in Marketing showed considerable commitment and 49 out of 62 participants (81%) passed this practical final exam. The level of presentation as a fruit of the team work, from the judgment of Japanese expert, revealed that the participants absorbed the essence of the course. Therefore, it could be said that more than 70% of ex-participants of the course pass the final examination.

4-5. Overall Goal

Overall Goal: Managerial Skills of SME managers participated in the training courses organized in the framework of the Project are enhanced and skills of BDS providers are improved

Indicator
1.More than 50% of ex-participants of the training course apply the skills gained by the course to their management.

At the time of terminal evaluation, the figure of "ex-participants of the training course who apply the skills gained by the course to their management" as the indicator in PDM cannot be shown. The Project is, however, on track towards the realization of the overall goal with the consistent commitment of SMEDNC. Therefore, it is estimated that the overall goal; "Managerial Skills of SME managers participated in the training courses organized in the framework of the Project are enhanced and skills of BDS providers are improved", will be achieved within several years.

The reasons for the foregoing statement are as follows;

There are several quite positive incidents to show the high possibility of achievement of overall goal as follows;

(1) The status of business consulting is increasing. Many BPS/consulting firms which received the JICA supported training are qualified as SMEDNC partners and actually accepting order from various organizations including Ministry of Finance, Ministry of Justice, Chamber of Commerce and Employers' association, etc.

(2) All the interviewees, who are the ex-participants of the courses, currently apply the skills they learnt to the actual management of their business. For example, Arlian, one of the BSPs, successfully obtained the financial support from EBRD by proposing and implementing the business consulting/recommendation based on the diagnoses to a major company of food processing in Armenia. Its business recommendation includes the methodology, transferred through the JICA supported SMEDNC training program, of Human Resource Management and Production Management. Another example is Arklad, chocolate manufacture/sale company that advanced its management in terms of "5S" and improved in stock situation.

4-6 Implementation Process

The implementation process was evaluated along with the evaluation grid. The Team confirmed that the Project has been conducted properly based on the PDM.

The following are the major points to be observed;

(1) The Project carried out PR actions (including TV programs broadcasting on public television of Armenia), logistics, seminars participants recruiting, etc. professionally

(2) The monitoring system of SMEDNC itself tends to be excellent. In the meantime, monitoring based on the indicator shown in the PDM should be required for the remaining period of the Project.

11

5. Results of Evaluation by Five Criteria

Through the evaluation study, the Team assessed the project's relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

5-1. Relevance

The Project is highly relevant as follows:

The project purpose and overall goal are consistent with the Armenian policy. The promotion of SME sector is given high priority in the state polity of Armenia as stated in "The main principles of policy and strategy of Small and Medium Entrepreneurship development". Emphasizing the role and strategic importance of the SME sector for country economic development, new jobs creation, improvement of the population standard of living are also consistent with Japanese ODA policy which puts emphasis on Human Security. Moreover, the content of this technical cooperation employs the quite practical method/theme such as Production Management and Quality Control that Japan has strong points based on its experiences in the history. In addition to that, the project purpose and overall goal are consistent with the needs of beneficiaries such as SMEDNC, BSPs and SMEs in Armenia. BSPs as well as SMEs are ready to absorb the new technology in business, thus, SMEDNC with mission of SME promotion has strong needs.

Therefore, the relevance of the Project is considerably high.

5-2. Effectiveness

The effectiveness of the Project is high as shown below in detail:

(1) Degree of achievement of the project purpose

At the time of terminal evaluation, the project purpose has been mostly achieved. (See 4-4.)

(2) Contribution of outputs to project purpose achievement

All the outputs have been significantly contributing to achievement of the project purpose.

(3) Promoting factors and inhibiting factors

a) High needs of the beneficiaries/ counterpart personnel/organization

The readiness and high motivation of Armenian BSPs as well as SMEs to improve their business, consequently the high needs of SMEDNC as a counterpart organization led to the high pace to reach the project purpose.

b) Effectiveness of training in Japan

The magnitude of training in Japan is considerable. 16 Armenian in total visited actual Japanese SMEs in Japan and were highly motivated. As a result, they are active in improvement in their respective position towards SME promotion in Armenia. The composition of training batch, not only SMEDNC from public sector but also BSPs from private sector, was quite appropriate to enhance commitment and stimulate SME promotion activities. For example, ISO was introduced and new training course provision was started, by the SMEDNC and the BSPs respectively.

c) Strategic appointments of capacity developed counterpart personnel for the advancement of the organization

The highly motivated and capable counterpart personnel were appointed strategically to crucial post in SMEDNC. For example, one of the key factors for the success of the fostering BSPs in Lori marze is assigning the capacity developed staff to the new position strategically to utilize his leadership and competence.

There is no inhibiting factor towards the achievement of the project purpose.

5-3. Efficiency

The efficiency of the Project is high. It could be described that significant outcome has been appearing from relatively low inputs especially of Japanese side. Detailed assessment of efficiency is as follows:

(1) Appropriateness of input

Inputs by both Japanese and Armenian sides were mostly necessary and sufficient to produce the intended output for the following reasons.

[Japanese Side]

a) Short-term experts played the role of each expected area in the Project. The detail is shown in Annex 4.)
b) The content of counterpart training courses was adequate. (The detail is shown in Annex 5.)

[Armenian Side]

a) The assignment of counterpart personnel was in accordance with the planned schedule. The number of counterparts allocated was adequate.
b) The PCs, printers and air-conditioner as equipment provided by the Japanese side are utilized and well maintained.

(2) Degree of achievement of output

The Project has obtained the intended outputs to a satisfactory degree.

5-4. Impact

Impact of the Project is large as follows:

The overall goal is one of the intended positive impacts. As previously described in "4-5 Overall Goal", the estimated achievement level of the overall goal: "Managerial Skills of SME managers participated in the training courses organized in the framework of the Project are enhanced and skills of BDS providers are improved" is judged as high based on the steady progress of the on-going Project. The spread effect is considerable based on the facts that firstly, capacity of SMEDNC, main actor of the Project, has been strengthened, secondly, actual performance of BSPs that accredited by SMEDNC has been further improved, and thirdly, many SMEs that are supported by the SMEDNC regional branch have started various challenges.

Unintended positive impacts are as follows;

(1) The local residents in Tavush marze which looked for the financial resources in order to maintain the facilities against landslide was supported by the advices of the dispatched Japanese expert for the Project, together with the local representative of SMEDNC. Such collaboration, including introduction of Business Start-up Support by SMEDNC, contributed to the business start up for the facility maintenance against landslide.

(2) The ex-participants of the 2007 TOT plan to provide the seminar as lecturer under the collaboration with the local NGO to promote women's empowerment. The seminar is conducted for free by utilizing the textbook that have been developed by the Project. It could be improve the status of women in Armenia since this type of seminar is going to be expanded to various districts.

No negative impacts are observed.

5-5. Sustainability

The sustainability of the Project can be secured if a certain condition is met as follows.

(1) Organizational sustainability

SMEDNC is a stable and growing organization since it is expected to play a significant role of promotion of SMEs that is given high priority by the government policy in Armenia. Besides, SMEDNC can be described, again, growing and improving as an organization judging from the facts that its publicity has been considerably increased nationwide and

that its activities even in region have been more active ever than before. Thus, it can be said that organizational stability is high.

(2) Financial sustainability

It is difficult to put the Project specific-budget aside because the project activities are firmly integrated into SMEDNC duty including provision of training as organization's mission for SME promotion. The training course/content developed by the Project has been, to some extent, mainstreamed to the SMEDNC program and further step will be expected in future. From this point of view, the financial commitment is high and quite stable although the amount of budget is not infinite.

(3) Technical sustainability

It can be said that technical sustainability is high only if some certain conditions are met for the following reasons, while sustainability is secured currently to some extent;

The mechanism currently set within SMEDNC is tender system by the accredited/qualified BSPs. Through this mechanism, in other word, by the close contact with market-oriented BSPs, SMEDNC can continuously be responsive to the market needs, plan the business training courses based on identified needs, and implement those courses through the deployment of capable lecturers. However, there still exist some measures to continuously strengthen the SMEDNC capacity to identify the training needs and to plan training courses for the promotion of SMEs in Armenia. One of such measures is holding the round table of ex-participants of the Project training courses. At the time of terminal evaluation, further efforts are required to firmly establish such round table. The objectives of the round table are to share the experiences/best practices as well as to share and multiply the knowledge/information of new technology, gained through the training, not only among the ex-participants but also to wider business actors for SME promotion in Armenia.

6. Conclusion

The Team came to the following conclusion through the field survey of the Project, discussion among the members of the Team and exchange views and opinions with concerned organizations.

6-1 Achievement of the Project

The project purpose is mostly achieved at the time of terminal evaluation, judging from that the indicators in PDM have already been attained. Firstly majority of the training participants are fully satisfied with the training course and the achievement level of them, shown through the team work, is more than targeted figure. Therefore, "SMEDNC training programs are strengthened".

6-2 Evaluation by five criteria

At the time of terminal evaluation, the relevance of the Project is high due to the consistency with both the policy and needs of beneficiaries. The effectiveness is also judged to be high because of the achievement level of the Project purpose. The efficiency can be said as high from the viewpoint of outcome magnitude compared to the input. Impact is large since the estimated achievement level of overall goal is high enough. The spread effect is considerable based on the fact that performance of BSPs, that are accredited by SMEDNC, has been further improved, and that the SMEDNC local branch have started various challenges. Sustainability can be secured and higher with the certain condition. Tender system/contact of qualified BSPs is the mechanism currently set within SMEDNC for the continuation of the outcome of the Project. To strengthen this mechanism further, the establishment of round table is one of the possible measures where the new technology and best practices are disseminated and multiplied nationwide.

6-3 Promoting factors and prohibiting factors

The virtues of the Project as promoting factors can be summarized as follows.

(1) High needs of the beneficiaries/ counterpart personnel/organization
(2) Effectiveness of training in Japan
(3) Strategic appointments of capacity developed counterpart personnel for the advancement of the organization

7. Recommendations

As a result of the survey, the project and SMEDNC in Armenia are recommended to consider the followings for the termination of the Project and from the long-term perspectives, so that the overall goal and the project purpose could be achieved and the activity could secure its sustainability.

(1) Follow up system

As stipulated in the PDM, follow up scheme in SMEDNC would be established during the remaining period of the project. During the survey, the Team confirmed strong commitment by BSPs with whom the team had interviews for involvement of activities organized by SMEDNC. Some BSPs have informal networks and keep communication since their participation in TOT. Therefore, a follow up system such as a periodical meeting such as round table could be effective through an involvement of BSPs, in order to catch emerging needs and what has been happened in the field, and find model companies and cases.

(2) Utilization of trained BSPs in Regional Development

Regional development is one of the priorities in SMEDNC. Some regions have no local BSP and have been covered by other cities occasionally. Although SMEDNC have made lots of effort to establish local BSP, it takes some times to be brought up.

In the Project, BSPs have been trained as trainers of other BSPs as well as consultants for SMEs. Therefore, trained BSPs could be utilized in the regional development through contracts which includes implementation of business training in certain cities until local BSPs stand on their foot.

(3) Encouragement Scheme

From the long-term perspective, establishment of an award and prize scheme for the best SME in Armenia could be considered, so that SMEs could have actual role model and be encouraged to innovate their management. At the same time, BSPs who provided consultancy service to the awarded SME could be awarded for leading tutor for their motivation as well.

(4) Collaboration with Partners

Other organizations which are involved in SMEs' development in Armenia have been provided training opportunities with utilizing BSPs. Lots of sources for the development of SMEs should be secured and could improve its know-how each other, in order to provide high-quality trainings. In the meantime, complementary function must be considered to take each advantage. SMEDNC has stable funds from the government and a firm system of service provision. Other organizations have own network to reach the field and facilities for example. More high value could be achieved through deepening collaboration among partners.

Annex 1

Name of Project : The project on Human Resource Development of SMEs in Armeni

Period : September 2005 - September 2008

Ver No.1.1

Area : Republic of Armenia (SMEDNC Head office and Regional Branches)

Target Group : Staff of MTED, SME DNC, SME managers and BDS providers

13-Mar-08

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Over Goal Managerial Skills of SME managers participated in the training courses organized in the framework of the Project are enhanced and skills of BDS providers are improved	1.More than 50% of ex-participants of the training course apply the skills gained by the course to their management 2. Outstanding SMEs are identified as model companies	1.Questionnaire or interview survey (Sampling survey) 2. Best practice booklet	
Project Purpose SME DNC training programs are strengthened	1.More than 70% of ex-participants of the course evaluate the course as "Practically Applicable" to their own management 2.More than 70% of ex-participants of the course pass the final examination	1.Questionnaire or interview survey 2.Project progress reports to be submitted by the SMEDNC	
Output 1.Training courses are established based on the SME manager's needs 2.Teaching materials are developed matching to the training courses 3.Trainers of the course are trained to the level that they can give the lecture by themselves 4.Follow up system for ex-participants is established at SME DNC	1.Number of the courses that are established or improved 2.More than 70% of ex-participants of the course evaluate the teaching materials are proper for the course 3.Number of trained trainers is enough for the courses 4.Number of follow ups of the ex-participants	1.Questionnaire or interview survey 2.Project progress reports to be submitted by the SMEDNC 3.Japanese experts' report	All parties concerned in the project don't retire by short-term
Activities 1-1.To identify all existing problems of the SME managers which will be reflected in the training course 1-2.To formulate the training courses that will be established or improved based on the needs 1-3. To develop training modules for the courses 1-4. To make the curriculum 1-5. To implement the courses for Trainers and SME managers 1-6. To promote PR activities 1-7. Coopetration and Exchange of Experience between "Managerial Skills Development Center" Project in Bulgaria implemented by JICA and SME DNC 2-1.To evaluate existing teaching materials that Trainers are using 2-2.To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials 2-3.To develop the teaching materials based on the identified needs 3-1.To research the existing level of BDS providers related to the training (knowledge, exprience) 3-2.To indentify and analyse the problems of the present courses 3-3.To implement the trainers training 3-4.Trained trainers conduct the course by themselves 3-5. Follow-up seminars for ex-participants of ToT 4-1.SME DNC conducts regular follow ups of the ex-participant SME managers 4-2. To identify and analyse new arising problems 4-3.Evaluation and impact assessment of the conducted courses	**Input** JAPAN Specialty of Japanese experts will be selected based on the needs of SME managers in practical managerial skills development. 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 consideration of the progress of the Project through mutual consultation in each Japanese fiscal year. The Armenian side requested the potential specialties are as follows. - Expert for overall coordination and management of the project - Total Quality Management (Production and Services) - Human Resource (Employee) Development - E-commerce - Marketing and Sales Promotion - Strategic Management & Entrepreneurship - Business Management in Global Environment - Motivation and Team Building - Business Ethics and Corporate Social Responsibility - Intellectual Property rights and commercialization - Others, upon the agreement between both parties Counterpart Training in Japan -Trainers Training -Selected course takers Training -MTED and SMEDNC corresponding staff Training Provision of Equipment -Personal computers for Japanese expert -Equipment and materials necessary for the implementation of the project	ARMENIA Counterpart Personnel -At least one counterpart personnel to each Japanese expert -Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management -Assignment of the Project Manager and the members of Joint Coordinating Committee -Assignment of the members of the Joint Coordinating Committee Facilities by SME DNC -Lecture and Seminar room -Furnished office for experts -Domestic Telephone and Internet Service Local Cost by SME DNC -Salary for Armenian Counterpart Personnel -Running Cost	

Annex 2

Progress of Implementaion

ACTIVITY	2005	2006		2007	
		I	II	I	II
1-1.To identify all existing problems of the SME managers which will be reflected in the training course					
1-2.To formulate the training courses that will be established or improved based on the needs					
1-3. To develop training modules for the courses					
1-4. To make the curriculum					
1-5. To implement the courses for Trainers and SME managers					
1-6. To promote PR activities					
1-7. Coopetration and Exchange of Experience between "Managerial Skills Development Center" Project in Bulgaria implemented by JICA and SMEDNC					
2-1.To evaluate existing teaching materials that Trainers are using					
2-2.To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials					
2-3.To develop the teaching materials based on the identified needs					
3-1.To research the existing level of BDS providers related to the training (knowledge, exprience)					
3-2.To indentify and analyse the problems of the present courses					
3-3.To implement the trainers training					
3-4.Trained trainers conduct the course by themselves					
3-5. Follow-up seminars for ex-participants of ToT					
4-1.SME DNC conducts regular follow ups of the ex-participant SME managers					
4-2. To identify and analyse new arizing problems					
4-3.Evaluation and impact assessment of the conducted courses					

Annex 2

Progress of Implementaion

ACTIVITY	2005	2006		2007	
		I	II	I	II
1-1.To identify all existing problems of the SME managers which will be reflected in the training course					
1-2.To formulate the training courses that will be established or improved based on the needs					
1-3. To develop training modules for the courses					
1-4. To make the curriculum					
1-5. To implement the courses for Trainers and SME managers					
1-6. To promote PR activities					
1-7. Coopetration and Exchange of Experience between "Managerial Skills Development Center" Project in Bulgaria implemented by JICA and SMEDNC					
2-1.To evaluate existing teaching materials that Trainers are using					
2-2.To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials					
2-3.To develop the teaching materials based on the identified needs					
3-1.To research the existing level of BDS providers related to the training (knowledge, exprience)					
3-2.To indentify and analyse the problems of the present courses					
3-3.To implement the trainers training					
3-4.Trained trainers conduct the course by themselves					
3-5. Follow-up seminars for ex-participants of ToT					
4-1.SME DNC conducts regular follow ups of the ex-participant SME managers					
4-2. To identify and analyse new arizing problems					
4-3.Evaluation and impact assessment of the conducted courses					

Annex 3

Assignment of Counterpart Personnel

1 Executive Director, SMEDNC of Armenia Dr. Ishkhan KARAPETYAN
2 Deputy Executive Director, SMEDNC of Armenia Dr. Gegham PETROSYAN
3 Head of Consulting and Training Support Program, SMEDNC of Armenia Ms. Susanna KHACHATRYAN
4 Information Support Programs Officer of SMEDNC of Armenia Ms. Violeta VIRABYAN
5 Information Support Programs Coordinator of SMEDNC of Armenia Mr. Karen GEVORGYAN
6 Financial Support Program Officer of SMEDNC of Armenia Mr. Levon MNATSAKANYAN
7 Programs Monitoring Officer of SMEDNC of Armenia Mr. Syunik TADEVOAYAN
8 Chief of the SME Department, Ministry of Trade and Economic Development Mr. Aram CHSHMARITYAN

Deployment of Japanese Experts **Annex 4**

Calender Year	2005				2006				2007				2008			
Japanese Fiscal Year	2005				2006				2007				2008			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Project Period																
Coordinator / Business Coruse Management																
Mr. Kimihiko KATO																
Mr. Hideo SONODA																
Marketing																
Mr. Yasuhide SHIGEMATSU																
Mr. Hideo SONODA																
Human Resource Management																
Mr. Hiroshi IMAI																
Productivity Management																
Mr. Kazuchika SATO																

Note 1 The Japanese fiscal year starts in April and ends in March.
2 This schedule is subject to change in accordance with the Progress of the Project.

- - Planed
—— Deployed

Training Program in Japan **Annex 5**

Calender Year	2005				2006				2007				2008			
Japanese Fiscal Year	2005				2006				2007				2008			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Project Period																
1 Fiscal Year 2005					(Nov.23. 2005 - Dec. 14 2005)											
Mr. Arthur Khachatryan																
Mr. Sevak Apujanyan																
Mr. Ashot Sarkhoshayan																
Mr. Artavazd Sargsyan																
2 Aiscal Year 2006									(Nov. 21 2006 - Dec. 12 2006)							
Mr. Arsen Sargsyan																
Mr. Arthur Voskanyan																
Ms. Mariana Petrosyan																
Ms. Nune Gabrielyan																
Mr. Syunik Tadevosyan																
Dr. Vardan Markosyan																
3 Fiscal Year 2007																
Ms. Nune Varosyan										(Feb. 12 2008 - Feb. 29 2008)						
Ms. Gayane Avetisyan																
Ms. Lucia Badiryan																
Mr. Vahagn Hovhannisyan																
Mr. Vahagn Nalbandyan																
Ms. Susanna Khachatryan																

Note 1 The Japanese fiscal year starts in April and ends in March.

Annex 6

List of Machinery and Equipment provided by Japanese Side

ITEMS	QUANTITY	INSTALLED PLACE	CONDITION
Laptop Computer	3	SMEDNC, MTED	fair
Desktop Computer	6	SMEDNC(5), MTED(1)	fair
Monitor	6	SMEDNC(5), MTED(2)	fair
UPS	6	SMEDNC(5), MTED(3)	fair
Printer	3	SMEDNC(1), MTED(2)	fair
Air Conditioner	4	SMEDNC	fair

Annex 7

List of Machinery and Equipment installed by Armanien Side

ITEM
Office Furnituire (table, chair, bookcase)
Computer
Xeroxing machinery
Writing materials
Flip chart
Mobile screen
Vehicle

Annex 8

Funds allocated from the State Budget of the RA for Training Programs to be implemented during 2008-2011 in the framework of SME support programs provided by the SME DNC of Armenia

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total funds allocated from the State Budget of the RA for implementation of the SME Support Program	1.0	1.2	1.3	1.5	4.0 (proposed)	4.5 (proposed)	5.1 (proposed)
The share of the funds provided for the Training Support Programs for SMEs (including start-up share)	0.05	0.088	0.113	0.11	0.20 (proposed)	0.21 (proposed)	0.227 (proposed)
The share of the funds provided for the Training Support Programs for SMEs (including start-up share)	5.0%	7.3%	8.7%	7.3%	5.0%	4.7%	4.5%

Unit: mil US$

**In the framework of the State Support Programs for 2009-2011, the share of funds allocated from the State Budget of the Republic of Armenia for implementation of the training programs is decreased, on the other hand the provided finds are increased approximately twice in the absolute value. It is conditioned by allocating the resources from the state budget for financial support program provision.*

*There is presented the funds share allocated **only** from the state budget for the training programs realization in this table. At the same time, the SME DNC of Armenia implements a range of joint projects with the international/foreign organizations (JICA, UNDP, UK DFID and others), which are generally directed to the technical support (training, consulting).*

Annex 9

Expenses for the Project by Japanese Side

as of January 2008

(Unit: 1,000yen)

	Total
Japanese Personnel	
Training Program	21,516
Equipment	3,828
Mission	8,059
Miscellaneous (for activity)	3,822
Grand Total	71,355

Annex 10

List of Training Courses Developed/Conducted by the SME DNC of Armenia for 2006-2007 in the framework of JICA/SME DNC of Armenia joint Project

Training courses for SME managers by BSPs participating in the Project

**(Find the lists of the training courses participants in attached Annexes)*

Date	Training Course	Duration	Name of organization	Trainer	Location	Number of Participants
05.10.06	" Production Management"	5 hours	"Arlian"LTD	A.Sargsyan	Lori Marz of the RA, Vanadzor city	15*(Attachement 1)*
			"Tourism Parberakan" LTD	A.Voskanyan		
12.10.06	"Marketing"	5 hours	"Vac" LTD	N. Gabrielyan	Kotayk Marz of the RA, Charentsavan city	14*(Attachment 2)*
			" Logicon Development" LTD	M. Petrosyan		
08.08.07	"Marketing"	6 hours	"Shagamix" LTD	S. Mesropyan	Lori Marz, Spitak city	20*(Attachment 3)*
			"Arlian" LTD	L. Torosyan		
			Chamber of Commerce and Industry (CCI)	V. Hovhannisyan		
09.08.07	" Production Management"	5 hours	"3R Strategy" LTD	G. Avetisyan	Lori Marz, Vanadzor city	18*(Attachment 4)*

Training courses for BSPs (ToT) by BSPs participating in the Project

**(Find the lists of the training courses participants in attached Annexes)*

Date	Training Course	Duration	Name of organization	Trainer	Location	Number of Participants
09.11.06	"Marketing"	6 hours	"Vac" LTD	N. Gabrielyan	Central Office of the SME DNC of Armenia	15*(Attachment 5)*
			" Logicon Development"LTD	M.Petrosyan		
10.11.06	" Human Recources Management"	6 hours	"Arlian" LTD	A. Sargsyan	Central Office of the SME DNC of Armenia	15*(Attachment 6)*

Follow up training courses for SMEs developed by BSPs participated in the Project

Date	Training Course	Duration	Name of organization	Trainer	Location	Number of Participants
07-10.11.06	"Marketing"	25 hours	"Lusntag service" LTD	N. Gevorgyan V.	Syunik marz, Sisian city	14
14-17.03.07	" Human Resources Management and Time Management"	25 hours	"Lusntag service" LTD	N. Gevorgyan V.	Syunik marz, Sisian city	14
30.04.07-15.05.07	" HR Management"	25 hours	"Artig business" LTD	A. Chilingaryan L. Danielyan	Tavush marz, Berd city	12
18-21.05.07	" HR, Business skills development"	25 hours	"Nairi Shalunts" LTD	N. Shalunts S. Arzumanyan	Syunik marz, Goris city	15
18.06.07-17.07.07	" Marketing and selling"	80 hours	"Arlian" LTD	Arevik Sargsyan Arsen Sargsyan M. Sargsyan	Yerevan city	10
26-29.06.07	" Financial Management"	25 hours	" Lusntag service " LTED	N. Gevorgyan V.	Syunik marz, Sisian city	14
19-20.07.07	" HR, Communication skills and negotiating"	10 hours	"Arlian" LTD	Arevik Sargsyan	Kotayk marz, Charentsavan city	10
26-28.10.07	" Management"	12 hours	"Gyumri Education Development Center" NGO	A. Sukiasyan	Shirak marz, Gyumri city	15

Attachemnt 1

List of Participants for Pilot Training Course on "Production Management"

Date: 05th of October, 2007
Place: Vanadzor City, Lori marz, Armenia
Trainers: Arsen S. Sargsyan "ARLIAN Consulting",
Arthur V. Voskanyan "Tourism Parberakan"

#	Name	Name of Company	Title
1.	Karen Gevorgyan	"Markos" Ltd	Manager
2.	Narine Nalbandyan	"Barovich" Ltd	Manager
3.	Robert Sargsyan	Municipality of Lori	Deputy Head of Social Programs Department
4.	Mikhael Mikahelyan	"Bazum Firm" Ltd	Head of Marketing division
5.	Ashot Harutunyan	"Heghkar" Ltd	Director
6.	Gohar Petrosyan	"Kara ev Karen" Ltd	Accountant
7.	Gayane Khachatryan	"Armenian Business" SME association Lori branch	Manager
8.	Mikhael Kirakosyan	Municipality of Lori	Chief specialist of Financial department
9.	Inga Eghiazaryan	"Rus Taxi Ltd	Head of Human resource division
10.	Tehmine Madoyan	"Vanatur" Ltd	cashier
11.	Hasmik Grigoryan	"Nor hastocner" Ltd	Director's assistant
12.	Aramais Ulikhanyan	"Aramais Ulikhanyan" Sole Entrepreneur	Director
13.	Sirushik Mitichyan	"Hen Mkhitaryanner Ltd	Manager
14.	Levon Avetisyan	handcraft production	Manager
15.	Lusine Alaverdyan	"Apujanyan ev vordiner" Ltd	Manager

Attachment 2

List of Participants for Pilot Training Course on "Marketing"

Date: 12th of October, 2007
Trainers: Nune Gabrielyan "VAK Consulting", Marianna Petrosyan "Logikon Development"
Place: Charentsavan City, Kotayk marz, Armenia

#	Name	Name of Company	Title	Activity Description
1	Hayk Avagyan	"Dav – Mihr" Ltd	chief accountant	furniture production
2	Mkrtich Paskhalyan	"Astegh" Ltd	director	trade
3	Levon Meliqyan	Sole Entrepreneur	director	furniture production
4	Ashot Tcerunyan	"Brainstorming" Ltd	director	computer services
5	Vagharshak Margaryan	"Lizin" CJSC	finance specialist	Mining
6	Suren Muradyan	"Lus Mobil" Ltd	director	soft drinks production
7	Armen Baghdasaryan	Sole Entrepreneur	director	construction materials
8	Shahen Inanc	Sole Entrepreneur	director	trade
9	Hayrapetyan Vahan	"Pyunik leo" Ltd	consultant	trade
10	Minasyan Zohrab	"Pyunik leo" Ltd	sells man	trade
11	Harutunyan Armen	Sole Entrepreneur	director	computer services
12	Hovsepyan Artak	Sole Entrepreneur	director	transportation services
13	Aleqsanyan Artyom	"Ildaruni mek" Ltd	director	cookie production
14	Vanik Elizbaryan	"Charentsavan TV" Ltd	director	TV programs, advertisement services

Attachment 3

List of participants for secondary transfer course on "Marketing"

Date: 08.08.2008

Duration: 12:00-17:01

Place: Lori marz, city Spitak

Trainers: Silva Mesropyan "Shagamix" LLC,
Vahagn Hovhannisyan CCI of Armenia,
Lusine Torosyan "Arlian" LLC

#	Name of participant	Name of Company	Description	Title
1	Avetiq Abazyan	"A. Abazyan" LLC	Dairy production	Director
2	Marusya Meloyan	"M. Meloyan" Sole Entrepreneur	Retail store	Accountant
3	Geghecik Tadevosyan	"Apujanyan ev vordiner" LLC	Newspaper publication	Sells agent
4	Anyuta Voskanyan	"Apujanyan ev vordiner" LLC	Newspaper publication	Sells agent
5	Artak Poghosyan	"M. Shahmuradyan" Sole Entrepreneur	Pizzeria	Director
6	Varujan Shmoyan	"Marine" Sole Entrepreneur	Retail store	Director
7	Artyom Sirunyan	Sole Entrepreneur	Retail store	Director
8	Sonik Sahakyan	"Apujanyan ev vordiner" LLC	Newspaper publication	Sells agent
9	Ruzanna Petrosyan	"Rodi group" LLC	Retail store	Accountant
10	Danielyan Narine	"Receptor" LLC	Health care center	Director
11	Anahit Gyulazyan	"Spitak fermer" NGO	Support programs	Executive director
12	Emil Dilbaryan	"KEVA" production cooperative	Retail store	Director
13	Danielyan Arthur	"Spitaki kaskad" LLC	Production of furniture, doors and windows	Director
14	Atanesyan Arthur	"Atanesyan Arthur" Sole Entrepreneur	Wholesale	Director
15	Simonyan Ashot	"A. Simonyan" Sole Entrepreneur	Retail store	Director
16	Fahrad Apujanyan	"Apujanyan ev vordiner" LLC	Newspaper publication	Director
17	Tereza Papikyan	"T. Papikyan" Sole Entrepreneur	Beauty salon	Director
18	Nara Papikyan	"Apujanyan ev vordiner" LLC	Newspaper publication	Receptionist
19	Hovhannes Harutyunyan	"Spitaki kaskad" LLC	Production of furniture, doors and windows	Manager
20	Khachatur Poghosyan	"Kh. Poghosyan" Sole Entrepreneur	Wholesale	Director

Attachment 4

List of participants for secondary transfer course on "Production Management"

Date: 09.08.2008
Duration: 11:00-16:01
Place: Lori marz, city Vanadzor
Trainers: Gayane Avetisyan "4R Strategy" LLC, Lilit Apujanyan "SME DNC of Armenuia"

#	Name of participant	Name of Company	Description	Title
1	Albert Manukyan	"Mavr" LLC	Car service	Director
2	Samvel Selimyan	"Vekan" LLC	Stone processing	Director
3	Sirarpi Gevorgyan	Individual	Perfume Distributor	Director
4	Karine Vardanyan	"Shoes factory of Vanadzor" OJSC	Shoes production	Advisor to director
5	Grigoryan Sirush	"Grigoryan Sirush" Sole Entrepreneur	Laundry	Director
6	Balayan Armen	"Talgrig" LLC	Food production	Distributor in Lori
7	Sargsyan Naira	"H. N> Mkhitaryanner" LLC	Production	Manager
8	Hermine Hovhannisyan	"Hermine Hovhannisyan" Sole Entrepreneur	Wedding salon	Director
9	Tereza Manukyan	"Tereza Manukyan" Sole Entrepreneur	Retail store	Director
10	Lilia Seboyan	"Livey" LLC	Tourism agency	Director
11	Anna Kharatyan	"Niqsi" LLC	Employment agency	Manager
12	Marine Grigoryan	"Merida" LLC	Training center	Director
13	Isahakyan Karine	"Syuges" LLC	Real estate agency	Manager
14	Levon Avetisyan	"Levon Avetisyan" Sole Entrepreneur	Production of metal goods	Director
15	Aramais Ulikhanyan	"Aramais Ulikhanyan" Sole Entrepreneur	Retail store	Director
16	Hovhannisyan Armine	"Mkhitar Gosh"	university	lecturer
17	Martirosyan Bakur	"Bakma" LLC	Service	Director
18	Mkrtchyan Hasmik	"Hasmik Pharm" LLC	Pharmacy	Director

Attachment 5

List of Participants for Training of Trainers on "Marketing"

Date: November 9, 2007

Place: Central Office of the "SME DNC of Armenia"

Trainers: Nune Gabrielyan "VAK Consulting" Ltd,
Marianna Petrosyan "Logikon Development" Ltd

#	Company	Name	Title	Region
1	"Mkhitar Gosh" university	Emma Nasilyan	Head of Department	Lori Marz, Vanadzor
2	"3R Strategy" LLC	Gayane Avetisyan	Trainer/Consultant	Yerevan
3	"3R Strategy" LLC	Nune Abrahamyan	Trainer/Consultant	Yerevan
4	Start up BSP	Armine Davtyan	Start up Trainer	Kotayk Marz, Hrazdan
5	Chamber of Industry and Commerce of	Vahagn Hohannisyan	Head of SME division	Yerevan
6	"Dpratun" LLC	Gayane Virabyan	Director	Lori Marz, Vanadzor
7	"Dpratun" LLC	Marine Grigoryan	Trainer	Lori Marz, Vanadzor
8	"Regional Development and Research center" NGO	Badeyan Satik	Start up Trainer	Gegharkunik Marz, Sevan
9	"Regional Development and Research center" NGO	Armine Arghamanyan	Start up Trainer	Gegharkunik Marz, Sevan
10	"Artig Business" LLC	Tatevik Melqumyan	Specialist	Tavush Marz, Berd
11	"Shaga mix" LLC	Silva Mesropyan	Marketing Manager	Yerevan
12	Shaga mix" LLC	Susanna Sargsyan	Trainer	Yerevan
13	"Qyavar Audit" LLC	Anahit Shahzadyan	Director	Gegharkunik Marz, Gavar
14	"Qyavar Audit" LLC	Rudik Peghosyan	Trainer	Gegharkunik Marz, Gavar
15	"SAHK" LLC	Araik Sakisyan	Trainer	Gegharkunik Marz, Sevan
16	SME DNC of Armenia	Susanna Khachatryan	Training programs officer	Yerevan
17	SME DNC of Armenia	Lilit Apujanyan	Start up business support program officer	Yerevan
18	SME DNC of Armenia	Siranush Gyurginyan	PR specialist	Yerevan

Attachment 6

List of Participants for Training of Trainers on "Human Resource Management"

Place: Central Office of the SME DNC of Armenia

Date: November 10, 2007

Trainer: Arevik Sargsyan "Arlian" Ltd.

#	Company	Name	Title	Region
1	"3R Strategy" LLC	Gayane Avetisyan	Trainer/Consultant	Yerevan
2	"3R Strategy" LLC	Nune Abrahamyan	Trainer/Consultant	Yerevan
3	Start up BSP	Armine Davtyan	Start up Trainer	Kotayk Marz, Hrazdan
4	"Verelk" Ngo	Arpine Eghikyan	Trainer	Tavush Marz, Neyemberyan
5	"Dpratun" LLC	Gayane Virabyan	Director	Lori Marz, Vanadzor
6	"Dpratun" LLC	Marine Grigoryan	Trainer	Lori Marz, Vanadzor
7	"Regional Development and Research center" NGO	Badeyan Satik	Start up Trainer	Gegharkunik Marz, Sevan
8	"Regional Development and Research center" NGO	Armine Arghamanyan	Start up Trainer	Gegharkunik Marz, Sevan
9	"Artig Business" LLC	Tatevik Melqumyan	Specialist	Tavush Marz, Berd
10	"Lusastgh" NGO	Narine Nalbandyan	Manager	Lori Marz, Vanadzor
11	"Shaga mix" LLC	Silva Mesropyan	Marketing Manager	Yerevan
12	Shaga mix" LLC	Susanna Sargsyan	Trainer	Yerevan
13	Shaga mix" LLC	Nvard Ghazaryan	HR manager	Yerevan
14	Counterpart Inc. Armenia	Aregnazan Martirosyan	OD Specialist	Yerevan
15	Nazaret Nazaretyan	IIZ/DVV	Branch director	Yerevan
16	SME DNC of Armenia	Susanna Khachatryan	Training programs officer	
17	SME DNC of Armenia	Lilit Apujanyan	Start up business support program officer	Yerevan
18	SME DNC of Armenia	Siranush Gyurginyan	PR specialist	Yerevan

Participants of Trainres Training

NAME	OCCUPATION	Marketing	Human Resource Management	Production Management	Site Diagnosis
FY2006					
Karen Torosyan	3 R Strategy LLC	○	○	○	○
Dianna Ghazaryan			○		
Arevik Sargsyan	Arlian LLC	○	○		○
Arsen Sargsyan			○	○	○
Inesa Papyan	Artig Business LLC	○	○	○	○
Armen Hovhannisyan	Union of Accounants and Financists of Gyumri" Foundation		○		
Armen Begoyan					
Ararat Harutyunyan					
Marianna Petrosyan	Logicon Developoment LLC	○			
Agnesa Sargsyan			○	○	○
Vahe Petrosyan					
Drastamat Khudaverdyan	Lusntag LLC	○	○		○
Alla Gasparyan					
Arman Avanesyan	Nairi Shalunts LLC	○			
Artur Voskanyan	Tourism Periodical	○	○	○	○
Nune Gabrielyan	VAK Consulting LLC	○	○		○
Anna Berchonts				○	○
Anahit Gevorgyan	VGM Partners	○			
Sona Nazaryan			○		
Tatevik Simonyan				○	○
Vahagn Poghosyan	EYA	○	○	○	○
FY2007					
Samvel Gevorgyan	Business Support Center LLC	○	○	○	
Nune Varosyan		○	○	○	
Silva Mesropyan	SHAGA MIX LLC	○	○	○	
Hasmik Sahakyan	IATC Fund	○	○	○	
Qnarik Mkrtchyan		○	-	-	
Lianna Khachatryan		○	-	-	
Suzanna Hovsephyan	VAK Consulting LLC	○	○	○	
Marianna Petrosyan	Logicon Development LLC	○	○	○	
Narine Abrahamyan	3R Strategy LLC	-	-	○	
Gayane Avetisyan		-	○	○	
Arusyak Tarverdyan		○	○	○	
Lyusya Badiryan	Turizm Periodical LLC	○	○	○	
Lusine Torosyan	Arlian LLC	○	○	○	
Vahag Hovhannisyan	Chamber of Industry and Commerce	○	○	○	
Onik Kheranyan	Lisam LLC	○	○	○	
Vahagn Hovakimyan		○	○	-	
Karine Baghdasaryan		-	○	-	
Emil Harutyunyan	Arkolad	○	○	○	
Robert Gyulnazaryan		-	-	○	
Olya Kudoyan		○	-	-	
Victoria Tadevosyan		-	○	-	
Margarita Mkrtchyan		-	○	-	
Ara Avagyan	Ar style LLC	○	○	○	
Vahagn Nalbandyan	Seleneva LLC	-	-	○	
Aida Khachatryan	Gyumri Development Center NGO	-	-	○	
Levon Davtyan		○	○	-	
Yeva Davtyan		-	○	-	
Ararat Harutyunyan	Alliance of Accountants and Financers of Gyumri	-	-	○	
Tigran Harutyunyan	Bazmankyun LLC	-	-	○	
Lilit Apujanyan	SME DNC of Armenia	○	○	○	
Stella Davtyan		-	-	○	

○: certified

List of Seminar / Training

DATE		CONTENTS	No. of Particiopants
FY2006			
11-Jul	Tue	Marketing (1)	6
12-Jul	Wed	Marketing (2)	11
13-Jul	Th	Marketing (3)	11
14-Jul	Fri	Marketing (4)	10
18-Jul	Tue	HR management (1)	11
19-Jul	Wed	HR management (2)	11
20-Jul	Th	HR management (3)	11
21-Jul	Fri	HR management (4)	11
24-Jul	Mon	Marketing (5)	11
24-Jul	Mon	Production Management (1)	6
25-Jul	Tue	Production Management (2)	7
26-Jul	We	Production Management (3)	7
27-Jul	Th	Production Management (4)	7
28-Jul	Fri	Production Management (5)	7
31-Jul	Mon	Site diagnosis (1)	12
1-Aug	Tue	Site diagnosis (2)	11
2-Aug	Wed	Site diagnosis (3)	11
3-Aug	Thurs	Site diagnosis (4)	11
4-Aug	Fri	Site diagnosis (5)	11
5-Aug	Sat	Seminar on Japanese Management by Mr. Sato	24
7-Aug	Mon	Total Management Improvement workshop (1)	13
8-Aug	Tues	Total Management Improvement workshop (2)	13
9-Aug	Wed	Total Management Improvement workshop (3)	13
10-Aug	Thurs	Total Management Improvement workshop (4)	13
11-Aug	Fri	Production Management (6)	7
FY2007			
14-May	Mon	Production management in Marz	15
16-May	Wed	Production management in Marz	15
18-May	Fri	Marketing/ TOT	16
19-May	Sat	Marketing/ TOT	17
20-May	Sun	Marketing/ TOT	18
21-May	Mon	Production management /TOT	22
21-May	Mon	Marketing/ TOT	18
22-May	Tue	Production management /TOT	21
22-May	Tue	Marketing/ TOT	18
23-May	Wed	Production management /TOT	20
24-May	Thu	Production management /TOT	22
25-May	Fri	Production management /TOT	22
25-May	Fri	Marketing/ TOT	17
29-May	Tue	Production management /TOT	22
9-Jul	Mon	HR Management/ TOT	18
10-Jul	Tue	HR Management/ TOT	19
11-Jul	Wed	HR Management/ TOT	20
12-Jul	Thu	HR Management/ TOT	20
13-Jul	Fri	HR Management/ TOT	20
20-Jul	Fri	HR Management in marz	12
8-Aug	Wed	Marketing 2nd. in Marz	20
9-Aug	Thu	Production management 2nd. in Marz	18

Evaluation Grid with result : The project on Human Resources Development of Small and Medium Sized Enterprises in Armenia (Terminal evaluation)

【Note】Interview for Counter Personnel (C/P) and Japanese Expert (J/E) is basically based on the questionnaire

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Result	Data sources/Data collection methodology
	Achievement of Overall Goal (expected)			
	(Achievement of Overall Goal is estimated, at the time of Terminal evaluation, based on the progress of project as planed towards the realization of overall goal over 3 to 5 years after the project completion.)	The percentage of ex-participants who have already applied the skills gained by the course to their management. Also the percentage of ex-participants who are going to apply the skills gained by the course to their management to estimate "more than 50% of ex-participants of the training course apply the skills gained by the course to their management" at the time of ex-post evaluation 3 years after the termination of the Project.	All the interviewees, who are the ex-participants of the courses, currently apply the skills they learnt to the actual management of their business. For example, Arlian, one of the BSPs, successfully obtained the financial support from EBRD by proposing and implementing the business consulting/recommendation based on the diagnoses to a major company of food processing in Armenia. Its business recommendation includes the methodology, transferred through the JICA supported SMEDNC training program, of Human Resource Management and Production Management. Another example is Arklad, chocolate manufacture/sale company that advanced its management in terms of "5S" and improved in stock situation. Food processing company, Bizon was reported that the recommendation on inventory control was fed-back into practice	Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants
		Any incidents and opinion of the ex-participants showing improvement in skills of Business Development Service Provider. Refer to the indicators for the project purpose(indicator 1) and output 4 and its trend, as a kind of impact indicator of improvement of BSPs' skill.	The ex-participants interviewed in Lori marze said "want receive more training""want receive advanced course of longer duration next""if it is not for free, eager to participate". These opinion show the existence of future trainees. The status of business consulting is increasing because of the business courses on PM,HR,and Marketing in the Project. The consulting firm can do their business without SMEDNC's qualification , however, such qualification increases the trust in business society. The period of SMEDNC qualification/accreditation lasts for 1 year due to the SMEDNC fiscal system. The qualified firms are on the list of SMEDNC partners. Many BPS/consulting firms which received the JICA supported training are qualified as SMEDNC partners and actually accepting order from various organizations including Ministry of Finance, Ministry of Justice, Chamber of Commerce and Employers' association, etc.	Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants
	Achievement of Project Purpose SME DNC training programs are strengthened.	The percentage of the of ex-participants of the course evaluate the course as "Practically Applicable" to their own management. More than 70% ? (Indicator 1)	Armenian counterpart thinks the project purpose has been achieved. According to the result of the questionnaire to the 2007TOT participants upon completion of the training courses, 79% of them (78 out of 96) expressed their high satisfaction rate on "Applicability of the course" by marking five, which is the highest.	Project Records(Evaluation result by the ex-participants), Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Result	Data sources/Data collection methodology
		The percentage of the participants of the course who pass the final examination. More than 70% ? (Indicator 2) In case that the final examination was not conducted, the substituting data and the reason for no-exam is collected to see the implementation process of the Project.	As the project activities progress, "final examination" shown in the PDM turned out to be not a paper exam. Rather it became more effective method in order to see the competence in applying to the real business management. In this method, the participants formed groups first, and by utilizing power of team work, each group conducted the company diagnoses and proposed recommendation followed by the presentation. 4 teams in the field of Production Management, 2 teams in Human Resource Management, 2 teams in Marketing showed considerable commitment and 49 out of 62 participants (81%) passed this practical final exam. The level of presentation as a fruit of the team work, from the judgment of Japanese expert, revealed that the participants absorbed the essence of the course. Around year 2005, SMEDNC was not well known in society. But now more and more inquiries are coming. Even regional branch became active in its activities. BSPs interviewed said that	Project Records(Result of the final exam), Interview and questionnaire for C/P and J/E
Project Achievement	**Achievement of Outputs** **Output 1** Training courses are established based on the SME manager's needs	To what extent has Output 1, "Training courses are established based on the SME manager's needs" been achieved? Number of the courses that are established or improved. (Indicator 1)	According to the result of the questionnaire and interview to the TOT2007 participants (31 persons from 17 companies), all of the total participants from the 4 companies that responded to the questionnaire plan the creation of new courses and/or the improvement of the existing courses. Thus, it suggests the probability of the training course creation/improvement is high. This analogy was supported by some interviewees at the terminal evaluation. Some BSPs started providing new courses although the total number of such courses could not be counted . It is noteworthy that training courses in the field of Production Management and Human Resource Management have been started because these areas	Project Records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants
	Output 2 Teaching materials are developed matching to the training courses.	To what extent has Output 2, "Teaching materials are developed matching to the training courses." been achieved? The percentage of ex-participants of the course evaluate the teaching materials are proper for the course. More than 70% ? (Indicator 2)	Based on the result of the questionnaire to the participants upon completion of the training courses, all of them expressed their high satisfaction rate on materials by marking more than grade four to maximum of grade five. Thus, it could be said that more than 70% of ex-participants of the course evaluate the teaching materials are proper for the course. Moreover, the request from the several ex-participants , at the time of terminal evaluation, to disseminate such materials shows their satisfaction with the materials for the course.	Project Records including the documented teaching materials, Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Result	Data sources/Data collection methodology
	Output 3 Trainers of the courses are trained to the level that they can give the lecture by themselves.	To what extent has Output 3, "Trainers of the courses are trained to the level that they can give the lecture by themselves." been achieved? The number of trained trainers. Enough for the courses? (Indicator 3)	Almost all Armenian lecturers who receive technology transfer from Japanese experts wish to provide the training as a lecturer . In addition to that, some Armenian lecturers have already provided the training courses successfully as the lecture in the framework of secondary technology transfer. Providing lecture for free shows their commitment in the Project. TOT by the Project covered all major BSPs in Armenia. The above mentioned related activities are conducted for the remaining period as TOT 2008. Thus, the result of TOT2008 will show the improved capacity of Armenian lecturer.	Project Records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants
	Output 4 Follow up system for ex-participants is established at SME DNC.	To what extent has Output 4, "Follow up system for ex-participants is established at SME DNC." been achieved? The number of follow ups of the ex-participants (Indicator 4)	As all of the seminars' participants are the beneficiaries of the Program implemented by the SMEDNC of Armenia, SMEDNC are staying in close connection with them after finishing of the training courses organized by JICA. So SMEDNC have opportunity continuously to observe their activities dynamics in the framework of its joint project. Secondary TOT has already been conducted successfully by the Armenian lecturers at the end of the 2nd year of the Project. The follow up system will be strengthened as the activities originally planed from the remaining period. The ex-participant BSPs, in particular "Business Support Center" LTD (BSC), "Arlian" LTD, "Shagamix" LTD, "3R strategy" LTD, as well as many other companies were included in the list of the SMEDNC of Armenia's partner BSPs-2008, which using the knowledge and experience gained through the trainings in the framework of the Project, will conduct the training courses for SME managers by the order of the SMEDNC of Armenia. Round-tables, discussions among the BSPs participated in the seminars were held.	Project Records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Result	Data sources/Data collection methodology
	Actual Inputs Armenian Side	* Personnel necessary for the Project	All staff of relevant field of the Project was assigned shown in Annex 3.	Project Records
		* Necessary cost and facilities for the Project	Shown in Annex 8	Project Records
	Japanese Side	* Japanese Experts	Total number of 10 short-term Japanese experts were dispatched. (Coordinator/Business Course Management:4, Production Management2, Human Resource Management.2, Marketing:1)	Project Records
		* Training in Japan (=Counterpart personnel training in Japan)	Total number of 16 counterparts participated in the training in Japan(4 in FY2005, 6 in FY2006, 6 inFY2008).	Project Records
		* Equipment	Laptop Computer, desktop computer, printer and others. See the input list for the detail.	Project Records
Implementation Process	**Progress of the activities**	Progress of the Project, reasons for the gap between current situation and the original plan, monitoring situation	Almost smoothly	Project Records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants
	Problems on implementation and solution process	Problems on project implementation/management and solution process	The Project management carried out PR actions (including TV programs broadcasting on public television of Armenia), logistics, seminars participants recruiting, etc. professionally	Project Records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
	Coordination among the related organizations in the operational mechanism	Administration structure	Armenian side wanted to have a long-term coordinator for Coordination of Production Management training course.	Project Records
		Coordination with other concerned organizations		Interview and questionnaire for C/P and J/E
	Performance of C/P	Adequacy in quantity, allocation timing, qualification (experience)	One of the key factors for the success of the fostering BSPs in Lori marze is assigning the capacity developed staff to the new position strategically to utilize his leadership and competence. In Lori region where DNC was not popular , there was no consulting firms. But nowadays, many inquiries come to the office and more than 5 consulting firms are active,	Interview and questionnaire for C/P and J/E
		Communication	No problems are observed.	Interview and questionnaire for C/P and J/E
		Initiative of C/P	Good.	Interview and questionnaire for C/P and J/E
	Ownership of Armenian implementing agency (SMEDNC)	Ownership of SMEDNC for the Project	Strong.	Interview and questionnaire for C/P and J/E
1. Relevance	1.1 Necessity of this Project for the sector of economic development in Armenia	Consistency with the strategy of strengthening the SME managers to promote the SMEs in the policy of economic development	The promotion of SME sector is given high priority in the state polity of Armenia as stated in "The main principles of policy and strategy of Small and Medium Entrepreneurship development".	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, Interview to MTED

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Result	Data sources/Data collection methodology
To question whether the project purpose and overall goal are still in keeping with the priority needs and concerns at the time of evaluation		Consistency with the target group's (lecturers at SMEDNC) needs	BSPs as well as SMEs are ready to absorb the new technology in business, thus, SMEDNC with mission of SME promotion has strong needs.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, Interview to MTED
	1.2 Consistency with the Japanese aid policy	Japanese aid policy for Armenia	Emphasizing the role and strategic importance of the SME sector for country economic development, new jobs creation, improvement of the population standard of living are also consistent with Japanese ODA policy which puts emphasis on Human Security.	Japanese aid plan for Armenia, Project records
	1.3 Needs of ultimate beneficiary, managers of small and medium sized enterprises	Adequacy of the project site Consistency between the contents of the business course and the needs from SME corporate managers in Armenia	Adequate in the Project, and SMEDNC's policy puts emphasis on the promotion in region. the content of this technical cooperation employs the quite practical method/theme such as Production Management and Quality Control that Japan has strong points based on its experiences in the history.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants
2. Effectiveness The extent to which the project purpose has been achieved, or is expected to be achieved, in relation to the output produced by the project	2.1 Achievement level of Project Purpose	See project achievement	See project achievement	
	2.2 Relations between outcomes and outputs.	Data showing that the Project purpose has been achieved as a result of the realization of the outputs.	See output achievement for detail. Due to the courses of PM,HRM and Marketing, the capacitated Armenian lecturers, better materials, are the contributing to the realization of the project purpose.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
	2.3 Inhibiting factors, promoting factors. Relations between outcomes and external conditions.	Inhibiting factors and promoting factors	Promoting Factor > High needs of the beneficiaries/ counterpart personnel/organization > Effectiveness of training in Japan > Strategic appointments of capacity developed counterpart personnel for the advancement of the organization Inhibiting Factor No problems observed	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
3. Efficiency Productivity of the implementation process: how efficiently the various input are converted into output and outcome	3.1Adequacy of Input	Adequacy of allocation of C/P, facilities, operational costs. Management of C/P Adequacy of inputs such as Japanese experts, receiving C/P in Japan for training, provision of equipment	The equipment such as computer, printer, air-conditioners are well utilized at DNC that support the trainings. No problems are observed.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E Interview and questionnaire for C/P and J/E Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
	3.2 Achievement of Output	See project achievement	See the project achievement	
	3.3 Operational structure of the Project	Current situation on the project working team and JCC	JCC has not been held.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Result	Data sources/Data collection methodology
		Situation of supporting system in Japan (JICA Armenian Office, JICA HQs in Tokyo, Supporting committee)	The quite effective training in Japan were planed because of the close communication and collaboration between the dispatched Japanese expert in Armenia and Iguren Kanagawa, that is the receiving counterparts from Armenia.	Interview and questionnaire for J/E
4. Impact Intended and unintended, direct and indirect, positive and negative changes as a result of the project	4.1Achievement of Overall Goal (expected)	See project achievement	The SME managers participating in this training course gained practical knowledge and found solutions to the problems existing in their current business activities. They developed appropriate strategies for the growth and development of their entrepreneurial activities.	Interview and questionnaire for C/P and J/E, interview to ex-participants
	4.2 Positive impacts other than the overall goal	Cases of positive spread effect	1) The local residents in Tavush marze which looked for the financial resources in order to maintain the facilities against landslide was supported by the advices of the dispatched Japanese expert for the Project, together with the local representative of SMEDNC. Such collaboration, including introduction of Business Start-up Support by SMEDNC, contributed to the business start up for the facility maintenance against landslide. 2) The ex-participants of the 2007 TOT plan to provide the seminar as lecturer under the collaboration with the local NGO to promote women's empowerment. The seminar is conducted for free by utilizing the textbook that have been developed by the Project. It could improve the status of women in Armenia since this type of seminar is going to be expanded to various districts.	
	4.3 Negative impact	Existence of negative spread effects	No negative impact was observed.	
5. Sustainability	5.1 Organizational sustainability	Operational structure to continue the activities, the position of SMEDNC	SMEDNC is a stable and growing organization since it is expected to play a significant role of promotion of SMEs that is given high priority by the government policy in Armenia. Besides, SMEDNC can be described, again, growing and improving as an organization judging from the facts that its publicity has been considerably increased nationwide and that its activities even in region have been more active ever than before. Thus, it can be said that organizational stability is high.	Interview and questionnaire for C/P and J/E
	5.2 Financial sustainability	Budget allocation, possibility of continuous financial support	See the annex on the inputs. It is difficult to put the Project specific-budget aside because the project activities are firmly integrated into SMEDNC duty including provision of training as organization's mission for SME promotion. The training course/content developed by the Project has been, to some extent, mainstreamed to the SMEDNC program and further step will be expected in future. From this point of view, the financial commitment is high and quite stable although the amount of budget is not infinite.	Interview for SMEDNC management, Interview and questionnaire for C/P and J/E
	5.3 Technical sustainability	The extent of technical transfer to the Armenian lecturers	See the information under the result of output 3.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Result	Data sources/Data collection methodology
To question whether the project benefits are likely to continue after the external aid has come to an end		Remaining level of Armenian lecturers/instructors trained	BSP is private sector but there is close relation between BSPs and SMEDNC through tender system.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
		Plan for the training of more Armenian lecturers/instructors.	The mechanism currently set within SMEDNC is tender system by the accredited/qualified BSPs. Through this mechanism, in other word, by the close contact with market-oriented BSPs, SMEDNC can continuously be responsive to the market needs, plan the business training courses based on identified needs, and implement those courses through the deployment of capable lecturers. More TOT is planed ahead.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
		Ability to maintain the equipment	Excellent.	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
	5.4 Promoting factors, inhibiting factors to sustainability	Ex. Necessary conditions for the developed/improved courses by the Project to be continuously implemented.	Periodically, it will be very useful to organize round tables, meeting-discussions among the ex-participants of the Project, particularly with participants of training programs organized by JICA in Japan. It will afford the opportunity to participants to share best practices, new technologies, constructive information gained from the training course	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E

添付資料2

本邦研修 3 年間の内容の変遷と改善点

神奈川県異業種グループ連絡会議
アルメニアプロジェクト事務局
加藤文男

1　中小企業支援機関の紹介と講義中心の初年度

研修対象者が貿易経済開発省中小企業開発局及び国立中小企業開発センター（SMEDNC）の職員ということで中小企業振興政策策定及び中小企業人材育成センター運営改善に寄与する講義を中心とする内容とし、訪問先としては中小企業支援機関、公共団体などの類似組織を選んだ。

当初、日本が発展してきた過程や原因を知りたいという要望があり、アルメニアの中小企業の実態が日本の昭和 30 年代後半から 40 年代と同じと捉えた。日本の第 2 次世界大戦後の日本産業復興の歴史及び日本がどのように産業を振興させてきたかを中心に講義をした。

アルメニアの地形が山岳地帯でワインやコニャックが有名であり、日本では山梨県の状況が似ているという判断から山梨県庁で中小企業施策の説明を聞き、中小企業を訪問視察した。また、アルメニアの将来は、観光産業に関するウエイトが大きくなると想定し、富士五湖の観光ルート及び道の駅を視察した。

主な内容

① 日本の中小企業の果たしてきた役割
② 日本の中小企業政策の流れ
③ 金融支援制度
④ 起業・創業支援制度
⑤ 人材開発育成制度
⑥ 企業内訓練
⑦ 産学官連携事業
⑧ 異業種交流活動

研修日程及び内容は、資料1 「2005 年度アルメニア研修日程」参照。

2　中小企業支援機関の機能紹介と企業診断を加えた 2 年度

研修生は、SMEDNC から 1 名及び BSP から 5 名となり、コンサルタントやトレーナーが多くなったために本邦研修では、企業診断や商店街診断を導入した。企業訪問前に企業の概要を解説し、見るべきポイントを講師から説明した。現場では、企業担当者から説明を受けたが視察中は講師が現場でコンサルタントの生かすべき視点の解説を加えた。視察後、研修所に戻り、診断結果を解説した。

2 年目より、派遣専門家による TOT が開始され、専門家が推薦した研修生を来日させる方針を原則としたことが研修生のレベルが高くなった。また、TOT のテキストの一部を入手できたのでその内容を踏まえて、重複を避け、TOT 研修が生

かせる研修内容とした。

SMEDNC からの研修生及びトレーナー、コンサルタントを配慮し、中小企業支援センター、神奈川県産業技術センター及び中小企業の経営者を育成する中小企業大学校を訪問視察機関に加え、商工会議所及び中小企業団体中央会を訪問し、その機能の説明を受けた。

研修日程及び内容は、資料2 「2006 年度アルメニア研修日程」参照。

3 企業診断とケーススタディを主体とした 3 年目

前 2 回研修の反省を踏まえて、3 年目は、短期間に無駄の少ない研修を行うために、来日前に研修生に課題の提示を求めた。最初、課題項目が多すぎたために1、2点に絞り込みを要望した。そして、各研修生の課題について、いつ、どの講義や経営診断、ケーススタディで解決方法が解説されるかの資料を準備した。資料4 「研修生の課題と対応する研修」 参照。研修初日にこの内容を説明し、予備知識と心構えをもたせた。

コンサルタントやトレーナー対象の研修に絞り込み、講義は少なくし、企業診断とケーススタディを中心とするカリキュラムに大幅に変更した。企業経営診断は 1 日 1 社を原則とし、訪問前に企業に関する概要説明、解説を加えつつ視察し、その後課題及びその解決方法、そして、将来の課題などを解説する方法をとった。

労務管理と生産管理(現場の改善)、品質問題の解決では、専門家のアドバイスにより、具体的事例によるケーススタディを取り入れた。ケーススタディは、パワーポイントによる説明が中心の TOT 研修ではできない点をカバーすることができ、受講生からの評判がよかったと思われる。

3 年目の研修生は、全員非常に意識が高く、知識が豊富でレベルがそろっており、チームワークもあった。専門家が TOT 研修中にその受講態度や質問する様子で意欲を観察し、エッセイを書かせたうえで、研修生を選んだことが大きな原因と思われる。TOT 研修のテキストを入手でき、研修内容をすべて把握できたことも重複を避けたプログラムが作成できた要因となっている。

3 年目は、前 2 年間の研修の様子を先輩から聞いて予備知識があり、来日前からコミュニケーションが取れていた。これに研修生が素直に対応してくれたことも大きく影響したと思われる。

前年に視察訪問した神奈川県産業技術センター、中小企業大学校及び中小企業団体中央会の訪問は質問が少なく、関心を示したとは思えなかった。この反省のうえにたって、これらの機関の訪問を削除した。

研修日程及び内容は、資料3 「2007 年度アルメニア研修日程」参照。

全体を通して見ると、2、3 年目に専門家の意見を素直に取り入れ、有効なプログラムが作成できた原因は、事前調査において、本邦研修のコーディネーターがアルメニアの中小零細企業を 10 社以上訪問し、その実態を把握できていたことが大きい。また、専門家も本邦研修の実態を視察、参観し、率直な意見を出してくれたことにも大きな要因であり、感謝したい。

資料1

2005年度アルメニア研修日程

2006.10.9

	月　日		時　間	研修方式	内　　容	担当	サポート	備　考	宿　泊
	11月23日		日本到着						
第1日	11月24日		JICAオリエンテーション		ブリーフィング				
第2日	11月25日	金	AM9:00-		オリエンテーション				
第3日	11月28日	月	AM9:00-10:00	講義	研修概要説明	加藤			
			AM10:00-12:00	講義	課題分析検討	村上、小林、			
			PM1:00-3:00	講義	課題分析検討	根岸			
			PM3:00-5:00	講義	日本の産業事情	加藤			
第4日	11月29日	火	AM9:00-12:00	講義	日本産業の盛衰	根岸	加藤		
			PM1:00-5:00	講義	日本産業の盛衰	根岸	石井		
第5日	11月30日	水	AM9:00-11:00		異業種交流について	村上	芝、吉池		
			AM11:00-PM2:00		産学交流について	八幡			
			PM2:00-5:00		人材開発について	斉藤			
第6日	12月1日	木	AM9:00-12:00	講義	中小企業センターの機能	小澤部長	芝、加藤		
			PM1:00-5:00	講義	中小企業への金融支援策	小林			
			PM5:00-		横須賀異業種交流サロン参加	八幡			
第7日	12月2日	金	AM9:00-12:00	講義	職能資格制度	相楽	芝、加藤		
			AM1:00-5:00	講義	人事制度	相楽			
					昇格用件の事例	相楽			
					人の削減から人材活用へ	相楽			
第8日	12月5日	月	AM9:00-12:00	講義	ビジネスキャリア制度	加藤	芝、加藤		
			PM1:00-5:00	講義	日本の中小企業施策	芝			
第9日	12月6日	火	AM9:00-12:00	講義	日本企業の特徴、経営理念	加藤	芝		
			PM1:00-5:00	講義	経営理念をつくる手順、	加藤			
					人材育成プログラム	加藤			
					中小企業の果たした役割	加藤			
第10日	12月7日	水	AM9:00-PM5:00	工場視察	JASPA、山之内製作所	芝	石井		
					開明製作所、ホームポジション				
第11日	12月8日	木	AM9:00-12:00	講義	地域振興のための制度融資	吉池	加藤		
			甲府へ移動						
			山梨県庁	講義	山梨県庁訪問中小企業施策	芝、斉藤			
第12日	12月9日	金		講義	企業概要	芝、斉藤			
					山梨総合、土橋製作所、	芝、斉藤			
					森銀、石友、中央葡萄	芝、斉藤			
第13日	12月12日	月	AM9:00-12:00	講義	中小企業振興まとめ	芝			
			PM1:00-3:00	討議	アクションプランまとめ	村上、小林、斉藤			
			PM3:00-5:00		講師への質疑応答	村上、小林、斉藤	加藤		
第14日	12月13日	火	AM10:00-12:00		アクションプラン発表準備	井上、小林、根岸	加藤		
			PM1:00-3:00		アクションプラン発表会	井上、小林、根岸			
			PM3:00-4:00		評価会・閉講式				
			PM5:00-7:00		フェアウエルパーティ				
	12月14日	水	帰国						

資料2

2006年度アルメニア研修日程

2006.10.9

	月　日		時　間	研修方式	内　　容	担当1	担当2	担当3	備　考	宿　泊
	11月21日		日本到着							
	11月22日		JICAオリエンテーション							
第1日	11月23日	木	AM10:00-	講義	概要説明	芝		加藤		
			AM11:00-	講義	日本のコンサルティング事情	加藤				
			PM13:00-15:00	講義	工場診断のポイント	加藤				
			PM15:00-17:00	講義	商店街診断のポイント	上野				
第2日	11月24日	金	AM10:00-	施設訪問	中小企業団体中央会					
			PM13:00-17:00	施設訪問	神奈川中小企業センター			加藤		
第3日	11月27日	月	AM10:00-	講義	工場診断・商店街診断概要	八幡				
			PM1:00-3:00	企業診断	企業視察及び質疑応答	八幡			セブトワン	
第4日	11月28日	火	AM9:30-11:30	講義	前日の視察工場の検討-1	八幡				
			AM11:30-12:00	講義	工場視察事前説明-2	魚崎				
			PM12:40-	企業診断	企業視察及び質疑応答	魚崎			高井精機	
第5日	11月29日	水	AM9:30-11:30	講義	前日の視察工場の検討-2	魚崎				
			AM11:30-12:00	講義	工場視察事前説明-3	魚崎				
			PM12:40-	企業診断	企業視察及び質疑応答	魚崎			開明製作所	
第6日	11月30日	木	AM10:00-12:00	講義	前日の視察工場の検討-3	魚崎				
			PM13:00-15:30	講義	観光事業について	井上				
			PM15:30-17:00	質疑応答						
第7日	12月1日	金	AM10:00-12:00	講義	日本企業と経営理念	加藤				
			PM13:00-15:00	講義	神奈川の観光	古谷課長				
			PM15:00-17:00	訪問	横浜商工会議所					
第8日	12月4日	月	AM9:00-12:00	講義	中小企業振興について	芝				
			PM1:00-5:00	講義	質疑応答及び予備日					
第9日	12月5日	火	AM9:00-12:00	訪問	神奈川産業総合技術センター訪問	井上				
			PM1:00-5:00	講義	箱根観光センター	井上				
				視察	観光施設	井上				
第10日	12月6日	水	AM10:00-12:00	講義	観光施設見学	井上				
			PM1:00-3:30	観光施設見学	箱根観光センター	井上				湯河原万葉荘
第11日	12月7日	木	AM9:00-12:00	講義	商店街診断	上野				
			PM1:00-3:30	商店街視察	商店街視察	上野				
			PM3:30-5:00	講義	診断解説	上野				
第13日	12月8日	金	AM10:00-PM5:00	施設訪問	中小企業大学校	村上		芝		
					（中小企業経営者養成校）					
第14日	12月11日	月	AM9:00-12:00	講義	質疑応答	加藤		加藤	講師	
			PM1:00-5:00		評価会					
			PM5:00-		フェアウエルパーティ					

資料3

2007年度アルメニア研修日程

	月　日		時　間	研修方式	内　　容	担当	サポート	備　考
	2月12日	火	日本到着					
第1日	2月13日	水	AM9:30-		神奈川異業種グループ連絡会議代表挨拶	芝	加藤	
			AM10:00-12:00	討議	課題確認・品質問題の解決	加藤		
			PM13:00-16:00		JICA オリエンテーション			
第2日	2月14日	木	AM10:00-12:00	講義	神奈川の観光産業について	古谷課長	加藤	
			PM13:00-17:00	講義・討議	コンサルタントの課題討議			相楽、八幡、荒、芝
第3日	2月15日	金	AM10:00-12:00	講義	経営の基本	小林	石井	
			PM13:00-17:00	講義	ケーススタディ(クレームと経営責任)	荒		
第4日	2月16日	土	休日					
第5日	2月17日	日	休日					
第6日	2月18日	月	AM10:00-12:00	講義	ケーススタディ(生産現場の改善活動)	荒	加藤	
			PM13:00-17:00	講義	ケーススタディ労務管理	相楽		
第7日	2月19日	火	AM9:30-12:00	講義	神奈川中小企業センター視察		加藤	
			PM13:00-17:00	講義・討議	コンサルタントの課題討議			小林、村上、石井、加藤
第8日	2月20日	水	AM9:00-12:00	講義	ケーススタディ(創業支援)	加藤	石井	
			PM13:00-17:00	講義	ケーススタディ(品質問題の改善)	加藤		
第9日	2月21日	木	AM10:00-12:00	講義	山友工業の解説	加藤		
			PM13:00-14:00	企業視察診断	山友工業			
			PM14:00-17:00	講義	診断解説			
第10日	2月22日	金	AM9:00-12:00	講義	セプトワン	八幡		芝、加藤
			PM13:00-16:00	企業視察診断				
			PM16:00-17:00	講義	診断解説			
第11日	2月23日	土	AM9:00-12:00	講義	元町商店街	上野	加藤	
			PM13:00-15:00	商店街視察診断	商店街診断			
			PM15:30-17:00	講義	商店街診断解説			
第12日	2月24日	日	休日					
第13日	2月25日	月	AM10:00-11:30	講義	ソレイユの丘	村上	加藤	
			PM13:00-16:00	企業視察診断				
			PM16:00-17:00	講義	診断解説			
第14日	2月26日	火	AM10:00-12:00	講義	ゼロ, 高梨商店	八幡	加藤	
			PM13:00-14:30	企業視察診断	工場視察(企業診断)			
			PM14:30-17:00	講義	診断解説			
第15日	2月27日	水	AM9:00-12:00	講義	報告書作成相談		加藤	
			PM13:00-17:00	企業視察診断	工場診断　東邦精機	加藤		
第16日	2月28日	木	AM9:00-12:00		報告書作成		加藤	
			PM13:00		JICA報告会			
					フェアウエルパーティ			

v

資料4

研修生の課題と対応する研修概要

1　各人の課題と対応する研修

事前に連絡を受けた皆さんからの課題とこれらの課題を解決したり、ヒントを得ることのできる講義やケーススタディは下記のとおり。

（1）共通課題解決

研修生が共通にもつコンサルタントとしての悩みや課題を討議する時間を設定します。講師の経験と実績を最初に説明し、研修生がどの講師に課題を質問すればよいか分かるように配慮します。皆さんの日頃の課題を講師に説明し、討議します。

2 月 14 日　PM　課題の討議検討　　講師　4 名

2 月 19 日　PM　課題の討議検討　　講師　4 名

（2）訪問機関及び企業

質疑応答の時間に各自の課題を質問するので対応をお願いした企業は下記のとおり。今回は、訪問企業を6社と中小企業を支援する機関を訪問する。

① 神奈川中小企業センター　　中小企業への支援機関

② ソレイユの丘　　神奈川県委託の観光事業会社

③ 株式会社　ゼロ　　自動車修理工場

④ 有限会社　高梨商店　　豆腐製造業

⑤ 山友工業株式会社　　大型表示装置製造業

⑥ 株式会社　セプト・ワン　　製造業

⑦ 東邦精機株式会社　　精密機械加工

（3）把握した研修生の課題とそれに対応した講義やケーススタディと日程と研修内容は次のとおり。

<u>Ms. SUSANNA　KHACHATRYAN</u>

課題　　BSP の品質管理と評価

2 月 18 日　　ケーススタディ　改善活動　　講師　荒　直孝

2 月 20 日　　ケーススタディ品質問題の解決　　講師　加藤文男

<u>Ms. GAYANE　AVETISYAN</u>

課題　　起業と投資について

2 月 15 日　　講義　経営の基本（財務管理）　　講師　小林　巽

2 月 18 日　　ケーススタディ　労務管理　　講師　相楽　守

Ms. NUNE　VAROSYAN

課題　　労務管理、人事管理

2 月 18 日　　ケーススタディ　労務管理　　講師　相楽　守

Mr. VAHAGN　HOVHANNISYAN

課題　　企業診断とマーケティング

2 月 23 日　　商店街診断・マーケティング　　講師　上野可南子

MS. LUCIA　BADIRYAN

課題　　品質管理

2 月 18 日　　ケーススタディ改善活動　　講師　荒　直孝

2 月 20 日　　ケーススタディ品質問題の解決　　講師　加藤文男

Mr. VAHAGN　NALBANDYAN

課題　　労務管理、人事管理

2 月 18 日　　ケーススタディ　労務管理　　講師　相楽　守

2　各研修日の具体的な内容と実施事項

2007 年度の日程で実施する研修日程、時間及びその内容と講師は下記のとおり。

2 月 13 日（水曜日）

10:00ー　　課題確認

全体の日程と課題との関連を説明する　　加藤文男

11:00ー　　品質問題の解決として、パレート図、ヒストグラムの作り方を解説し、実際に作成する

2 月 14 日（木曜日）

10:00ー神奈川の観光産業について　　神奈川県観光振興課　　古谷課長

アルメニアは、今後の展開として、観光事業に興味をもっている。神奈川県の観光事業について行政の立場から、解説する。

13:00ー　コンサルタントの課題討議

受講生に各講師がどのような分野に得意であるかを知っていただくために。最初に各自の経歴や問題解決の実例を発表する。参加者各自のもつアルメニアにおける課題を説明していただき、解決策を討議する。講師には、経験の多いベテランを特に選択した。

2 月 15 日（金曜日）

10:00ー　　講義　経営の基本　　小林　巽

経営活動の結果は、最終的には「資金の流れ」に集約される。それが「キャッシュフロー計算書」や「資金

繰り表」という重要な経営資料となります。債務の支払不能に陥ったときに経営は破綻する。したがって、経営の基本は、いかにして資金量を増やし、その流れを円滑にするかということであり、このことが会社発展の原動力となる。経営管理は財務管理と表裏一体の関係にあり、全体の研修の最初に財務管理の側面から「経営の基本」について説明する。

13:00ー講義　ケーススタディ　クレームと経営責任　　荒　直孝

最近、工業製品だけでなく食品についても品質問題が多く発生し、回収せざるを得なくなっている。ここ数年のこれらの品質問題を取り上げ、その原因を解説し、経営責任の観点から解説する。

2 月 18 日（月曜日）

10:00ー　講義　ケーススタディ　現場改善と小集団活動　荒　直孝

改善という言葉は、日本語であるが、そのまま世界の生産現場の生産管理や品質管理の工程で使用されるようになった。

製造現場での診断や指導に長い経験と実績のある講師が「改善とは何か」「改善がなぜ必要なのか」などを解説する。製造工程のコンサルタントとして活躍する皆さん全員に役に立つ講義をする。

13:00ー　講義　ケーススタディ　労務管理　　相楽　守

このケーススタディでは、労務管理上発生するいくつかの例をあげてその対応方法を検討する。職能資格制度と成果主義導入の資料も提供する。

2 月 19 日(火曜日)

9:30ー 神奈川中小企業センター視察

神奈川県の中小企業をサポートする機関を訪問し、視察する。センターの機能の概要を説明し、各フロアを巡回し、活動の実態を見ていただく。

13:00ーコンサルタントの課題討議

2 月 14 日実施した討議を別の 4 名の講師で行う。

2 月 20 日（水曜日）

9:00ー　講義　ケーススタディ　創業支援　　加藤文男

事前に皆さんから要望のあった創業支援について、日本の支援機関やコンサルタントが実施していることを説明する。

13:00ー講義　ケーススタディ　品質問題の解決　　加藤文男

ある企業から品質問題の解決の依頼があったことを想定して、解決の手順を全員で検討する。品質問題の実例を基に QC 手法を使って解決することを実際に研修作成する。

2 月 21 日（木曜日）

10:00ー山友工業株式会社の問題解決事例紹介　　加藤文男

電力会社などの送電系統の実態を把握できる大型表示装置を製造販売する会社である。

13:00ー　　山友工業株式会社を訪問し、視察し、実態を見ながら解説します。経営理念、ムダの排除、5Sなどの実態を見ていただく。

2 月 22 日(金曜日)

9:00ー 株式会社 セプト・ワンの経営診断実例紹介　八幡敬和

自動車用シートフレームや鉄道用部品、電子機器の部品を製造販売する金属製品化工業である。事前に紹介と診断のための説明を行う。

13:00ー　この会社を訪問し、工場の現場を視察しながら、問題点を解説する。工場の会議室にて、診断の手法について資料を基に詳細に説明する。

2 月 23 日(土曜日)

10:00ー元町商店街問題解決事例の紹介　　上野可南子

横浜市で歴史が長く、大変にぎわっている、元町商店街の過去の問題解決事例を解説する。今回の講義で使用する資料は、新しく作成したものでアルメニアの商店街診断にもそのまま使用できる価値の高いものである。

13:00ー実際にこの元町商店街を視察しながら、解決事例を解説する。

2 月 25 日(月曜日)

10:00ー　ソレイユの丘の問題解決事例を紹介　　村上嘉男

視察の前にこの公園の歴史的背景や経営母体の説明をする。

ディズニーランドや大型レジャー用公園・遊園地と異なったユニークな経営を解説する。当公園は、PFI方式で運営しているのが特徴である。

13:00ー　ソレイユの丘を実際に視察し、実態を解説しながら見ていただく。視察後、今後の課題など解説討議する。

2 月 26 日(火曜日)

10:00ー　株式会社ボディーショップ ゼロ及び高梨商店視察　　八幡敬和

JICA 研修所にて事前説明をする。ボディーショップは自動車修理工場、高梨商店は、豆腐製造業である。

13:00ー　上記 2 社を視察して、問題及び見るべきポイントを解説する。

株式会社 ボディーショップ ゼロは、自動車の修理やオークション販売を行う会社であり、夏の海で使用するジェットスキーの修理も行う会社である。

有限会社高梨商店は、日本特有な食料品である豆腐やコンニャクなどを製造する食品製造業を案内した。豆腐を製造する全体の工程を説明する。

2 月 27 日(水曜日)

9:00ー　報告書作成相談

各自の課題について 28 日発表していただく、報告書を作成していただきます。講師が報告書の作成の支援をする。

13:00ー 東邦精機株式会社　問題解決事例解説　　加藤文男

あまり経営実態を公表できない、珍しい企業である。特別視察の許可を得て案内する。この会社独自に実施している4S の状況やスローガンなどが掲示されており、実態を観察できる

2 月 28 日(木曜日)

9:00ー 報告書作成　　加藤文男ほか

持参した課題をアルメニアに帰国してどのように解決するか報告書を作成していただく。

13:00ー報告会

皆さんが今回持参した課題に対して、どのように対応できたか、どのように解決するつもりか、アルメニアに帰国して、どのように応用するかなど豊富を含めて皆さんの考えを発表していただく。

x

JICA
ジャイカ