

セルビア共和国：経済省（MOE）、セルビア地域開発庁（RAS）

ボスニア・ヘルツェゴビナ：海外貿易経済関係省（MOFTER）、サラエボ経済地域開発庁（SERDA）

モンテネグロ：中小企業開発庁（DDSME）

# 西バルカン地域（セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ）における 中小企業メンターサービス構築・普及促進 プロジェクト

## 業務完了報告書

2016年5月

独立行政法人  
国際協力機構（JICA）

株式会社野村総合研究所  
基軸コンサルティング株式会社

産 公
JR
16-040

セルビア共和国：経済省（MOE）、セルビア地域開発庁（RAS）

ボスニア・ヘルツェゴビナ：海外貿易経済関係省（MOFTER）、サラエボ経済地域開発庁（SERDA）

モンテネグロ：中小企業開発庁（DDSME）

# 西バルカン地域（セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ）における 中小企業メンターサービス構築・普及促進 プロジェクト

## 業務完了報告書

2016年5月

独立行政法人  
国際協力機構（JICA）

株式会社野村総合研究所  
基軸コンサルティング株式会社

略語集 (Abbreviation)

Abbreviation	English	Japanese
BC	Business Center	ビジネスセンター
BiH	Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ
DDSME	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises	(モンテネグロ)中小企業開発庁
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
FBiH	Federation of Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦
FTCBH	The Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ海外貿易商工会
GIZ	German Agency for International Cooperation	ドイツ国際協力公社
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development	国際復興開発銀行
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JTI	Japan Tabaco International	日本たばこインターナショナル
MOFTER	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations	海外貿易経済関係省
NARD	National Agency for Regional Development	国家地方開発庁
OCM	Overall Coordinating Meeting	全体調整会議
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
PDCA	Plan Do Check Action	Plan Do Check Action
RAS	Regional Agency of Serbia	セルビア地域開発公社
RBC	Regional Business Center	地域ビジネスセンター
RDA	Regional Development Agency	地域開発機構
REDAH	Regional Development Agency for Herzegovina	ヘルツェゴビナ地域開発機構
RS	Republika Srpska	スルプスカ共和国
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency	サラエボ経済地域開発機構
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SOTC	Special OJT through Professional Consultant	プロコンを招いたOJT
TL	Team Leader	チームリーダー
UNDP	United Nations Development Program	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

# 目次

<b>第1章 プロジェクトの概要</b> .....	7
1.1 背景.....	7
1.1.1 対象3ヶ国がメンターサービス制度を必要とする背景.....	7
1.1.2 本プロジェクトが形成された経緯.....	7
1.1.3 本プロジェクトの目的.....	7
1.2 目標及び期待される成果.....	8
1.2.1 上位目標及びプロジェクト目標.....	8
1.3 業務実施スケジュール.....	10
1.4 技術移転業務の実績.....	11
1.4.1 各国の中小企業の実情に基づくメンターサービスを実施するためのガイドライン類.....	11
1.4.2 ガイドラインに基づくメンターサービスを提供できるメンター.....	15
1.4.3 メンターを育成するための学習カリキュラム、教材、及びメンタートレーナー.....	15
1.4.4 メンターがノウハウを共有するためのデータベース.....	15
1.4.5 メンターサービス普及のための紹介パンフレット類.....	15
<b>第2章 活動実績</b> .....	16
2.1 プロジェクトの総括.....	16
2.2 全成果共通.....	20
2.2.1 業務実施計画の検討.....	20
2.2.2 ワークプランの説明・協議.....	20
2.2.3 キックオフミーティング.....	20
2.2.4 ベースラインデータの把握、指標設定.....	20
2.2.5 JCC の開催（各国）.....	20
2.2.6 3ヶ国合同調整会議（Overall Coordination Meeting: OCM）の開催.....	20
2.2.7 供与機材の調達.....	21
2.2.8 業務実施計画の検討.....	21
2.2.9 ワークプランの説明・協議（各国滞在スケジュール含む）.....	21
2.2.10 JCC の開催（各国）.....	21
2.2.11 制度設計ワークショップの開催.....	21
2.2.12 OCM の開催.....	21
2.2.13 供与機材の調達.....	21
2.3 成果1：メンタリングシステムの改善（「セ」国）.....	23
2.3.1 現地情報収集及びベースライン調査の実施.....	23

2.3.2	研修カリキュラム、実施ガイドライン、教材、副読本の必要に応じたレビュー、見直し.....	23
2.3.3	資格・認定制度の改訂.....	25
2.3.4	ワークショップの開催（2013年7月）.....	25
2.3.5	「セ」国 C/P による「ボ」国、「モ」国の制度構築支援（2013-2014年にかけて）.....	25
2.3.6	研修カリキュラム、実施ガイドライン、教材、副読本の見直し（継続）... ..	25
2.3.7	資格・認定制度の改訂（継続）.....	26
2.4	成果1：メンタリングシステムの開発（「モ」国）.....	27
2.4.1	現地情報収集及びベースライン調査の実施（2013年4月～7月）.....	27
2.4.2	「モ」国のメンター制度、戦略の策定（2013年10月）.....	27
2.4.3	実施ガイドライン・研修カリキュラムの策定、研修教材・副読本作成、レビュー、見直し（2013年10月～12月（作成）、以降適宜（レビュー、見直し））.....	27
2.4.4	資格・認定制度の検討.....	27
2.4.5	メンター制度、戦略の見直し（継続）.....	27
2.4.6	実施ガイドライン、研修カリキュラム、教材、副読本の見直し.....	28
2.4.7	資格・認定制度の検討（継続）.....	28
2.5	成果1：メンタリングシステムの開発（「ボ」国）.....	29
2.5.1	現地情報収集及びベースライン調査の実施（2013年4月～7月）.....	29
2.5.2	「ボ」国のメンター制度、戦略の策定（2013年10月）.....	29
2.5.3	実施ガイドライン・研修カリキュラムの策定、研修教材・副読本作成、レビュー、見直し（2013年10月～12月（作成）、以降適宜（レビュー、見直し））.....	29
2.5.4	資格・認定制度の検討.....	29
2.5.5	メンター制度、戦略の見直し（継続）.....	29
2.5.6	実施ガイドライン、研修カリキュラム、教材、副読本の見直し.....	30
2.5.7	資格・認定制度の検討（継続）.....	30
2.6	成果2：メンターの育成（「セ」国）.....	31
2.6.1	既存のメンターに対する企業OJTの実施.....	31
2.6.2	メンター育成の座学研修の実施.....	33
2.6.3	新たなメンター候補に対する企業OJTの実施.....	36
2.6.4	メンタートレーナー育成の研修の実施.....	37
2.7	成果2：メンターの育成（「モ」国）.....	38
2.7.1	メンター育成の座学研修の実施.....	38
2.7.2	企業OJTの実施.....	39
2.7.3	メンタートレーナー育成の研修実施.....	41
2.8	成果2：メンターの育成（「ボ」国）.....	42

2.8.1	メンター育成の座学研修の実施	42
2.8.2	企業 OJT の実施	43
2.8.3	メンタートレーナー育成の研修実施	45
2.9	成果 3 : メンタリングの実施 (「セ」国)	46
2.9.1	サービスを提供する中小企業の選定	46
2.9.2	企業へのサービス提供支援	49
2.9.3	サービスの評価実施	51
2.10	成果 3 : メンタリングの実施 (「モ」国)	53
2.10.1	サービスを提供する中小企業の選定	53
2.10.2	企業へのサービス提供支援	54
2.10.3	サービスの評価実施	60
2.11	成果 3 : メンタリングの実施 (「ボ」国)	62
2.11.1	サービスを提供する中小企業の選定	62
2.11.2	企業へのサービス提供支援	64
2.11.3	サービスの評価実施	70
2.12	成果 4: 情報共有	72
2.12.1	3ヶ国での経験・情報共有の促進	72
2.12.3	データベースの運用・活用	74
2.12.6	成功例の抽出、広報の実施	75
2.13	本邦研修の実施	77
2.13.1	平成 25 年度本邦研修	77
2.13.2	平成 26 年度本邦研修	79
2.13.3	平成 27 年度日本研修 (3ヶ国の生産技術向上に向けた本邦研修)	82
2.14	他ドナーとの連携	84
2.15	日系企業との連携	87
<b>第 3 章 プロジェクト目標達成状況</b>		89
3.1	上位目標達成への道筋	89
3.2	プロジェクト目標	90
3.3	各国別プロジェクト目標達成に向けた成果の達成状況	91
3.3.1	「セ」国における各成果の評価指標別達成状況	92
3.3.2	「ボ」国各成果の指標別達成状況一覧	98
3.3.3	「モ」国各成果の指標別達成状況一覧	105
<b>第 4 章 プロジェクトの実施運営上の課題・工夫・教訓</b>		112
4.1	プロジェクト実施運営上の重点課題の概要	112
4.1.1	成果 1 に関する重点課題と工夫	112
4.1.2	成果 2 に関する重点課題と工夫	114

4.1.3 成果3に関する重点課題.....	114
4.1.4 成果4に関する重点課題.....	115
4.1.5 成果1から4に共通する重点課題.....	116
4.2 各対応策の工夫及び教訓.....	118
4.2.1 本邦研修の戦略的活用.....	118
4.2.2 メンタリングの実施体制検討.....	119
4.2.3 SOTCの導入.....	122
4.2.4 ガイドラインの体系化と標準化.....	123
4.2.5 広報の効果的利用.....	126
4.2.6 3ヶ国のコミュニケーションの円滑化.....	128
4.2.7 チーム運営上の工夫.....	131
<b>第5章 総括及び提言.....</b>	<b>133</b>

# 第1章 プロジェクトの概要

## 1.1 背景

### 1.1.1 対象3ヶ国がメンターサービス制度を必要とする背景

西バルカンにおいて中小企業は全企業の99%以上を占め、経済の発展や雇用の増加に大きく貢献しており、地域開発の推進、失業率の改善等と大きな関連性をもっている。しかしながら、地方の中小企業へ金融支援情報やその他政府支援情報が適切、かつタイムリーに伝わりにくいこと、不十分な税制の運用、中小企業管理者によるマネジメント力や中小企業のサービス・製品開発力の不足といった課題に直面しており、その発展が阻害されている。政府はこれら課題に対し政策を模索しているが、中小企業の支援機関が未だ十分な支援能力(予算、人材、支援施)を持ち得ていないため、多くの困難に直面していた。

### 1.1.2 本プロジェクトが形成された経緯

この課題を克服するために、JICA 及び NARD は 2008 年から 2011 年にかけて「メンター制度組織化計画プロジェクト」を実施した。当該先行プロジェクトの成果を踏まえて、セルビア国(以降「セ」国)政府は日本政府に対して、メンタリングシステムのさらなる強化を目的とした新たな支援を要請した。更に「セ」国の成功に触発されてボスニア・ヘルツェゴビナ国(以降「ボ」国)とモンテネグロ国(以降「モ」国)がメンターサービスの創設を目指した協力を要請してきた。これに対して「セ」国は、「ボ」国、「モ」国に対して支援を実施するために更に自国のシステムをより強化しつつ、「ボ」国、「モ」国に対して自らの予算、知識、前身プロジェクトで育成された人材を提供することを約束した。



図: 西バルカン諸国地図

3ヶ国からの協力要請を受けてJICAは詳細計画策定調査団を2012年9月から11月にかけて派遣し、3ヶ国の受け入れ機関と議論を重ね、最終的に各国がプロジェクトの詳細案に合意した。

### 1.1.3 本プロジェクトの目的

「セ」国については同国で構築されたメンタリングシステムを補強し全国的に普及させること、「ボ」国及び「モ」国についてはメンターサービスの導入を通じて SME 支援機関の支援能力を向上し、同地域 SME の発展へ寄与することを目的としている。

## 1.2 目標及び期待される成果

### 1.2.1 上位目標及びプロジェクト目標

本プロジェクトで目指す上位目標及びプロジェクト目標は下記の通りである。

#### (1) 業務対象地域

「セ」国全土、「ボ」国のサラエボ経済地域(SER)、「モ」国(ポドゴリツア市、パール市、ツェティニエ市、その他)

#### (2) 上位目標

業務対象地域において中小企業への経営指導サービス(以下、メンターサービス)が継続・拡大され、同地域の中小企業が定着・発展する。

指標:

1. 「セ」国:メンターサービスを開始した地域でサービスが継続的に提供されている。  
「ボ」「モ」国:メンターサービスを開始した地域及びそれ以外の地域でサービスが継続的に提供されている。
2. 「セ」国:2013年と比較しメンターサービスを受けた中小企業の数が増加している。  
「ボ」国:2015年と比較しメンターサービスを受けた中小企業の数が増加している。  
「モ」国:2015年と比較しメンターサービスを受けた中小企業の数が増加している。
3. 「セ」国:メンターサービスを受けた中小企業の75%以上が、メンターサービスを受けたことにより事業が改善されたと評価している。  
「ボ」国:メンターサービスを受けた中小企業の80%以上が、メンターサービスを受けたことにより事業が改善されたと評価している。  
「モ」国:メンターサービスを受けた中小企業の70%以上が、メンターサービスを受けたことにより事業が改善されたと評価している。

#### (3) プロジェクト目標

各国の中小企業支援機構のメンターサービスを提供する仕組みが提示され、その実施を通し中小企業への支援能力が向上する。

指標:

1. 「セ」国:75%以上のメンターが、メンターサービスを提供する仕組みの実施を通し、経営診断能力が向上したと評価している。  
「ボ」国:80%以上のメンターが、メンターサービスを提供する仕組みの実施を通し、経営診断能力が向上したと評価している。  
「モ」国:70%以上のメンターが、メンターサービスを提供する仕組みの実施を通し、経営診断能力が向上したと評価している。
2. メンターサービスの構築に係る戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法について、必要に応じて自ら更新する能力が対象とする各国の実施機関にある、と日本人専門家が評価している。

(4) 期待される成果、指標及びそれに向けた活動

PDM に定められた4つの成果、その指標及び予定された活動は下記の通りである

	指 標	活 動
成果1 【「セ」国】 「セ」国の中小企業の状 に基づいたメンター制度 が見直される。	1.1 改訂版のメンター制度の戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法が作成される。 1.2 改訂版認証資格制度が策定される。	1-1 「ボ」国と「モ」国への支援チームが「セ」国において組織される。 1-2 自国における中小企業ならびに中小企業支援機関による支援(他ドナーの支援を含む)の現状・能力を把握する。 1-3 既存のメンター制度における課題の抽出・分析ならびに成功事例の収集を行う。 1-4 EUやその他の機関による支援を含めて、「セ」国におけるメンターサービスに関する活動ならびに中小企業開発ツールを分類・整理する。 1-5 メンター制度設計に係るセミナー/ワークショップを開催する。 1-6 「モ」国、「ボ」国のメンターサービス構築に係る戦略、メンタリング実施ガイドライン、メンター育成のための研修カリキュラムの策定、見直しに協力する。 1-7 自国のメンター制度の戦略・計画の見直しを行う。 1-8 自国のメンタリング実施ガイドラインの見直しを行う。 1-9 自国のメンター育成のための研修カリキュラム、ならびに教材の見直しを行うと共に、新たな分野の教材を開発する。 1-10 既存のメンターの資格認定制度を改訂する。
【「ボ」国、「モ」国】 自国において中小企業の 状況に基づいたメンター サービスが構築され、見直される。	1.1 メンターサービス構築にかかわる戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法が作成され、改訂される。	1-1 自国における中小企業ならびに中小企業支援機関による支援(他ドナーの支援を含む)の現状・能力を把握する。 1-2 「セ」国で実施されるメンター制度設計に係るセミナー/ワークショップに参加する。 1-3 ステークホルダーとの協議・検討を通し、自国のメンターサービス構築に係る戦略・計画の策定・見直しを行う。 1-4 自国のメンタリング実施ガイドラインの策定・見直しを行う。 1-5 自国のメンター育成のための研修カリキュラムの策定・見直しを行う。 1-6 研修教材の開発を行う。 1-7 メンターの資格認定制度を検討する。
成果2 【3ヶ国共通】 各国において中小企業の 課題解決に資するメンター 及びメンタートレーナー が育成される。	2.1 X人以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身に着ける。 「セ」国50、「ボ」国12、「モ」国8名。 2.2 X人以上のメンタートレーナーが新たに育成される。 「セ」国10、「ボ」国10、「モ」国5名。 2.3 X%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。 ※2015年1月登録以降 「セ」国80、「ボ」国80、「モ」国70%。	【「セ」国】 2-1 メンター育成のための座学研修を実施する。 2-2 メンターサービスの実践を通したメンター育成のためのOJTを行う。 2-3 「ボ」国、「モ」国のメンター育成のための座学研修に協力する。 2-4 育成したメンターからメンター候補を抽出する。 2-5 メンター候補育成のための研修を実施する。 【ボ国、モ国】 2-1 メンター育成のための座学研修に参加する。 2-2 メンターサービスの実践を通したメンター育成のためのOJTを行う。 2-3 育成したメンターからメンター候補を抽出する。 2-4 メンター候補育成のための研修を実施する。
成果3 【3ヶ国共通】 各国においてメンター サービスが実践される。	3.1 X社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受けられる。 「セ」国550、「ボ」国30、「モ」国30社。 ※プロジェクト開始以降	3-1 メンタリングのOJTを受け入れる中小企業を抽出する。 3-2 成果1に基づき、企業へメンターサービスを提供する。 3-3 メンタリングを受けた企業からメンターサービスに対する評価を聴取する。
成果4 【3ヶ国共通】 メンターサービスを強化 するための情報や知識 がメンター、実施機関及 び中小企業の間で蓄 共有される。	4.1 メンターサービスの経験を共有するための3か国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。 4.2 「セ」国 実施されたメンター活動結果の80%以上がデータベースに蓄積されている。 「ボ」「モ」国 オールメンターミーティングが年一回開催されている。 4.3 メンターならびに実施機関によって、蓄積されたメンター活動結果を共有できる状態になっている。 4.4 メンター活動の良い事例が出版物 セミナーあるいは講義によって 中小企業等に紹介される。	4-1 メンタリングの経験と評価を各国で共有する。 4-2 メンタリングに関するデータベースを構築する。 4-3 メンター及びメンター候補によるデータベース活用を促進する。 4-4 3か国のメンタリングにおける成功事例を収集する。 4-5 メンタリングの成功事例を公と共有する。

### 1.3 業務実施スケジュール

本プロジェクトにおける主な業務の流れは下記の通りである。



## 1.4 技術移転業務の実績

本プロジェクトにより、日本から3ヶ国に対するメンターサービスに関する技術移転の成果として、以下が整備された。

### 1.4.1 各国の中小企業の実情に基づくメンターサービスを実施するためのガイドライン類

メンタリング制度全体を貫く「メンターとは」「メンタリングとは」といった各種キーコンセプトを明確に定義の上、制度設計マニュアル及び制度運営マニュアルを開発した。また、メンターに対しては、標準メンタリングプロセスを明確に定義した上で、「成熟企業向けメンタリングガイドライン (Mentoring guideline for Mature SMEs)」及び「創業企業向けメンタリングガイドライン (Mentoring guideline for Start-Ups)」の2つのガイドライン、並びにそのどちらにも共通するメンタリングの定義や必要手続等を抜粋した「全体像把握向けメンタリングガイドライン (Mentoring Guideline for overall understanding)」を作成した。

表: ガイドライン類の概略 (マニュアルの目的、使用者、概要、その他)

名称	目的	使用者	概要	その他
制度設計マニュアル (Standardized mentoring service Implementation Manual) 別添資料 2: C-1 ※契約書上に記載された「実施ガイドライン」にあたる。	メンタリングに対する基本的な考え方を統一する	メンタリング制度運営担当者	メンタリング制度についてのキーコンセプト、教育制度、資格制度、各取り組みの概要等	メンタリング制度全体の憲法に当たる(各国別に作成)
制度運営マニュアル (Operation Manual) 別添資料 2: C-4	円滑な各種活動の実行		メンタリング制度の運営に当たり、いつどのような活動が発生するのか、必要な準備は何でいつ開始・終了すべきか、運営上留意すべきことは何か等	3ヶ国で共有しているため、手続き上の書面や手順書等を情報共有できる
成熟企業向けメンタリングガイドライン (Mentoring guideline for Mature SMEs) 別添資料 2: B-1	メンターサービスの標準化	メンター	創業から3期以降の中小企業向けメンタリングのガイドライン	標準メンタリングプロセスを記載
創業企業向けメンタリングガイドライン (Mentoring guideline for Start-Ups) 別添資料 2: B-3			創業から3年未満の中小企業向けメンタリングのガイドライン	標準メンタリングプロセスを記載
全体像把握向けメンタリングガイドライン (Mentoring Guideline for overall understanding) 別添資料 2: B-2			2つのガイドライン (For Mature SMEs、For Start-Ups) のどちらにも共通するメンタリングの定義や必要手続等	「手続に要する各種フォーマット」も掲載

これらガイドライン類については各国版を作成し、各国の C/P ですすでに製本版を保管している。本完了報告書においては、技術協力成果品の一部として、別添資料2として英語版及び各国版を添付する。

各マニュアル及びガイドラインの更新方法であるが、制度設計マニュアル及び制度運営マニュアルは内容に変更が生じる毎に更新をかけることが必要である。ガイドラインについては数年に一度の頻度でその時の実情に合わせて内容に更新をかけることが期待される。またこれらガイドラインに示された各種教育及びツールは下記の通りである。

表:メンターの教育体系(マニュアルの目的、対象、使い方、概要)

名称	目的	対象	概要	対応する教材
座学研修(CRT)	新メンターへの初期教育	新メンター候補	下記7科目について受講 ① Overall Understanding for Mentoring/ Mentoring for Mature SMEs ②Mentoring for Start-Ups ③Marketing ④Financial Management and Business Plan ⑤Production Management ⑥Human Resource Management ⑦Communication Skills	科目毎に研修コンテンツ有り 教材はメンタリングガイドラインを使用 別添資料 2: B
実務訓練(OJT)	メンターへの応用教育	メンター	OJTTがメンターと同行し、企業へ訪問する。OJTTがメンターへメンタリングのやり方について実地訓練を行う	なし
CRTT 向け特別座学研修(ST for CRTT)	座学研修スキルの修得	CRT トレーナー候補	CRTTに求められる座学研修実施ノウハウ	CRTT 向け研修教材 別添資料 2: A-5
OJTT 向け特別座学研修 ST for OJTT	OJT スキルの修得	OJT トレーナー候補	OJTTに求められるOJT実施ノウハウ	OJTT 向け研修教材 別添資料 2: A-7:

※ CRT: Classroom Training

ST for CRTT: Special Training for Classroom Training Trainer

ST for OJTT: Special Training for On the Job Training Trainer

また、本ガイドラインに記載されている「標準メンタリングプロセス」は成熟企業向け、創業企業向けの2種類が存在し、次頁のような構成となっている。それぞれ「ステップ名」「目的」「目標」「使用ツール」「活動概要」が明記されている。主な違いは下記2点である。

- ・ 「成熟企業向け」は企業診断において財務諸表を3年分用いるが、「創業企業向け」では財務諸表が揃わないため、オーナーインタビューを重視
- ・ 「創業企業向け」ではマーケティングに重点を置いた企業診断を実施

標準メンタリングプロセス ～成熟企業向け～

Steps in the process	Time	Visit	Aim of the step	Tools and Methods	Main activities
	Hour	No			
<b>Orientation</b>					
1 Explanation of Mentoring service	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get trust from the owner</li> <li>Build good relationship with the owner</li> <li>Make sure what is mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explanation of mentoring service</li> <li>Mentoring Schedule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduce yourself to the owner.</li> <li>Explain the aim and objectives of mentoring.</li> <li>Explain the mentoring process.</li> </ul>
2 Collect fundamental information.	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Get information to understand the company</li> <li>Get reliable information of the company</li> <li>Get financial information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kick-off Report</li> <li>Brochures</li> <li>BS,PL, other figures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get fundamental information on the company.</li> <li>Get fundamental information about business environment of the company.</li> <li>Get general financial statements and other significant figures.</li> </ul>
3 Interview to the owner	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Understand the owner's character, personality, wishes, the reason of starting the business.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask the owner about the reason of choosing this business area.</li> <li>Ask the profile of the owner.</li> <li>Ask the owner about his vision, which he want to realize.</li> </ul>
<b>Collect Fundamental Information</b>					
4 Study the company	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Understand the character of the business</li> <li>Understand the character of the company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Point "Company"</li> <li>Point "Customer"</li> <li>Point "Competitor"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Read and understand the company's fundamental information</li> <li>Study the company's business and its business environment.</li> </ul>
5 Financial analysis	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get solid figures to study the business</li> <li>Understand the financial status of the company</li> <li>Recognize the changes of sales and profit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct general financial analysis with BS and PL.</li> <li>Understand the company's status of debt.</li> <li>Study the result of sales and marketing of the last three years.</li> </ul>
6 Interview to the key persons	4	3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collect opinions of the key persons</li> <li>Identify main interests of the key persons</li> <li>Identify main problems of the key persons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Functional Points and check lists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Give interview to the key persons and collect their opinions.</li> <li>Ask the key persons about their main interests in their business.</li> <li>Ask the key persons about their main problems in their business.</li> </ul>
<b>Analysis : Identifying The key to success an</b>					
7 Goal setting	1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Set clear objectives in three years</li> <li>Lead the SME to focus on the objectives</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Define the mission and vision of the company.</li> <li>Set numerical objectives such as sales, productivity in three years.</li> <li>Add proper description to nonnumeric objectives.</li> </ul>
8 Further analysis	4	5-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Study the characteristic points which seem to be significant in the business.</li> <li>Collect more detailed information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Functional Points and check lists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct appropriate analysis corresponding to the status of the SME.</li> <li>Collect necessary information in order to identify the key to success.</li> </ul>
9 SWOT analysis	2	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the SME's strength, weakness, opportunity, threat towards the objectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Output of each analysis</li> <li>SWOT analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduct SWOT analysis based on the objectives in three years time.</li> </ul>
10 Identify the key to success	3	9-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the key to success to solve the most significant problem.</li> <li>Lead the SME to focus on that point.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cross SWOT analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discuss the result of previous analyses and key to success with key persons.</li> <li>Identify the key to success in order to solve the problem and achieve the objective.</li> </ul>
11 Find out the actions	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify concrete actions to get the key to success and achieve the objectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KJ method</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Find out concrete actions required to get the key to success.</li> <li>Find out concrete actions in order to achieve the objectives.</li> </ul>
12 Draw Diagnosis Report	4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the most important point within the SME's business and lead it to focus its management resources towards it.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write Diagnosis Report</li> <li>Clarify the SME's mission, vision, objectives, the most important problem, the key to success and the concrete action plan to achieve the goal.</li> </ul>
13 Diagnosis reporting	2	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help the SME understand the current status, actions to be taken.</li> <li>Encourage the SME to challenge the actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain the result of company diagnosis.</li> <li>Encourage the SME to believe the action plan and challenge the activities within it.</li> </ul>
<b>Intervention on implementation</b>					
14 Interventions	15	12-16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourage the SME to challenge the plan.</li> <li>Provide comprehensive support in order for the SME to proceed to the action plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action Plan included in the Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide appropriate support to the SME corresponding to the status.</li> </ul>
<b>Final Report</b>					
15 Summarize the mentoring	2	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirm the result of the mentoring</li> <li>Prepare for post-mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wrap up Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review the result and activities of mentoring.</li> <li>Advise the client upon what he/she has to do next and how to prepare for the next challenge.</li> </ul>
16 Write Final Report	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclude the mentoring service</li> <li>Report to NARD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completion Report</li> <li>Evaluation Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write final report and submit it to NARD.</li> </ul>
Total	46	17			

標準メンタリングプロセス ～創業企業向け～

Steps in the process	Time	Visit	Aim of the step	Tools and Methods	Main activities
	Hours	No			
<b>Orientation</b>					
1 Explanation of Mentoring service	0.5	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get trust from the owner</li> <li>Build good relationship with the owner</li> <li>Make sure what is mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explanation of mentoring service</li> <li>Mentoring Schedule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduce yourself to the owner.</li> <li>Explain the aim and objectives of mentoring.</li> <li>Explain the mentoring process.</li> </ul>
2 Collect fundamental information.	0.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Get information to understand the company</li> <li>Get reliable information of the company</li> <li>Get financial information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kick-off Report</li> <li>Brochures</li> <li>BS,PL, other figures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get fundamental information on the company.</li> <li>Get fundamental information about business environment of the company.</li> <li>Get general financial statements and other significant figures.</li> </ul>
3 Interview to the owner	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Understand the owner's character, personality, wishes, the outline of the business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Client Interview Sheet 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask the necessary information based on client interview sheet. (Business Domain, Products &amp; Services, Customers, Channel [Distribution/Sales], Accounting)</li> </ul>
<b>Collect information</b>					
4 Interview to identify main challenges	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the points the owner is interested in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Client Interview Sheet 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask the necessary information based on client interview sheet. (Market Definition, Focusing on core targets, Making products different from others, Strengthening Sales, Plan Creation)</li> </ul>
5 Collect facts	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify what are facts and what are assumptions among the owner's opinions collected in the previous interview.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genchi-Genbutsu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collect solid data in order to understand the real status of the business.</li> </ul>
<b>Analysis</b>					
6 Reflect on the interview with the beneficiary	3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Check all the information collected and identify the reliable data.</li> <li>Understand the meaning of the information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflection Sheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate each topic with the facts collected through discussion with the beneficiary. (10th-grade evaluation, from "Can be challenged" to "No problem")</li> </ul>
7 Identify the most important challenges	2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the most important challenges.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflection Sheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Draw a radar chart and identify the most important Key Challenges.</li> </ul>
8 Agreement on the Key Challenges	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Make consensus with the owner to challenge them in following mentoring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflection Sheet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain to the beneficiary your evaluation results towards each topic.</li> <li>Make an agreement with the owner on challenging them in the following mentoring.</li> </ul>
<b>Diagnosis Report</b>					
9 Draw Diagnosis Report	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the most important point within the SME's business and lead them to focus their management resources towards it.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write Diagnosis Report</li> <li>Clarify the SME's mission, vision, objectives, the most important problem, the key to success, concrete action plans to achieve the goal.</li> </ul>
10 Diagnosis reporting	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help the SME understand the current status, actions to be taken.</li> <li>Encourage the SME to challenge the actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosis Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain the result of company diagnosis.</li> <li>Encourage the SME to believe in the actions planned and challenge them.</li> </ul>
<b>Intervention on Implementation - Increase :</b> select 2 or 3 topics among 5 keys corresponding to the previous analysis. Each topic is supposed to take 7 hours and 3 visits.					
11 Market Definition Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits	21	7-16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Find out the appropriate market which has much potential and chances for success.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positioning Map</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain how to identify the market to the owner.</li> <li>Support and discuss with the owner to draw the Positioning Map.</li> </ul>
12 Focusing on core target Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits			<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify the core target to which the owner has to draw improvement plan on marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PERSONA Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain how to identify the core target.</li> <li>Support and discuss with the owner to draw the Persona.</li> </ul>
13 Making product different from others Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits			<ul style="list-style-type: none"> <li>Emphasize the uniqueness of the product/service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Value Curve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain how to emphasize uniqueness.</li> <li>Support and discuss with the owner to draw Value Curve.</li> </ul>
14 Strengthening Sales Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits			<ul style="list-style-type: none"> <li>Deliver the company's value more effectively to customers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FAB factors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain how to deliver the value to clients.</li> <li>Support and discuss with the owner to consider FAB factors and find a way to approach customers.</li> </ul>
15 Plan Creation Assumed Time ; 2-3 hours * 3 visits			<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthen client's planning skills in order to increase his learning and improving speed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action Planning (KPI, 7W2H1G, PDCA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explain how to create a concrete and feasible plan.</li> <li>Support and discuss with the owner to complete planning sheet.</li> </ul>
<b>Reviewing Results</b>					
16 Summarize the mentoring	2	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirm the result of the mentoring</li> <li>Prepare for post-mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wrap up Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review the result and activities of mentoring.</li> <li>Advise the client upon what he/she has to do next and how to prepare for the next challenge.</li> </ul>
17 Write Final Report	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclude the mentoring service</li> <li>Report to NARD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completion Report</li> <li>Evaluation Report</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Write final report and submit it to NARD.</li> </ul>
Total	46	17			

#### 1.4.2 ガイドラインに基づくメンターサービスを提供できるメンター

ガイドラインに従った研修を行い、所定の資格を得た上で、一定時間の実務指導(OJT)を受けたメンターを、「セ」国に72名、「モ」国に15名、「ボ」国に15名、合計102名育成した。尚、3カ国のメンターの情報を提供するメンターリストについては別添資料1-Nに示した。

#### 1.4.3 メンターを育成するための学習カリキュラム、教材、及びメンタートレーナー

前身プロジェクトで開発され、「セ」国で運用されてきたメンター育成のための座学研修プログラムに加え、新科目としてHuman Resource ManagementとCommunicationを追加し、教材を開発した。また、メンター育成を行う指導者の品質向上のため、「座学研修」のトレーナー(Classroom Training Trainer: 以下、CRTT)を対象に、効果的かつインタラクティブな研修運営の技法を理解するためのCRTT向け特別座学研修(Special Training for Classroom Training Trainers)を新規開発するとともに、OJTトレーナー(以下:OJTT)を対象として、OJTのトレーニング技法を解説することを目的としてOJTT向け特別座学研修(Special Training for On the Job Training Trainers)を新規開発した。これらの研修により、「セ」国に18名、「モ」国に8名、「ボ」国に7名、合計33名のCRTT、及び「セ」国に17名のOJTTを養成した。

#### 1.4.4 メンターがノウハウを共有するためのデータベース

ITインフラとして、メンターサービスの事例を収集、共有するためのデータベースを開発し、「セ」国に納品した。「ボ」国、「モ」国においては、未だメンタリングの歴史が浅いため、メンター間での優良事例共有を促進するため、3ヶ国合同でのオールメンターミーティング(2015年9月)、各国毎のメンター表彰式(Mentor Award: 2016年2月)といったイベント形式での参加型情報共有を行った。両国でのデータベースの開発は、プロジェクト終了段階ではニーズの高いものとなったが、次フェーズへの送り事項とした。

#### 1.4.5 メンターサービス普及のための紹介パンフレット類

メンターサービスへ関心を持った企業が容易にダウンロードできるメインの広報ツールとして、メンターサービスを紹介するパンフレットやリーフレットを開発した。新しいメンタリングの成功事例を容易に追記できるよう、PDFで作成している(別添資料2-D参照)。

表: メンターサービス普及のための紹介パンフレット類

名称	目的	対象	概要	対応する資料
パンフレット	メンターサービスの紹介 応募方法の告知 公募先の告知	中小企業	・メンターサービスの概要を掲載 ・応募方法、応募先を記載	Brochure (3ヶ国それぞれに作成) 別添資料:2-D
リーフレット	メンターサービスの紹介 応募方法の告知 公募先の告知	中小企業	・メンターサービスの概要を掲載 ・応募方法、応募先を記載	Leaflet (3ヶ国それぞれに作成) 別添資料:2-D

## 第2章 活動実績

### 2.1 プロジェクトの総括

本プロジェクトは JICA が「セ」国 NARD、「ボ」国 MOFTER、「モ」国 DDSME とそれぞれ 2012 年 11 月 13 日、11 月 9 日、11 月 12 日に締結した RD にもとづいて実施された。事業は、第1次契約（2013 年 5 月から 2014 年 12 月:20 ヶ月）と第 2 次契約（2015 年 2 月から 2016 年 5 月:16 ヶ月）の 2 つのフェーズから構成される。JICA コンサルタントが提供したサービスは第1次契約が 43.25 人月、第二次契約が 32.57 人月である。

本報告書では、2 つの契約の内、実際の現地業務実施期間、すなわち第1次契約（2013 年 5 月から 2014 年 11 月:19 ヶ月）、第 2 次契約（2015 年 3 月から 2016 年 3 月:14 ヶ月）についての進捗、達成状況について報告する。

本プロジェクトの PDM は 2013 年 5 月のプロジェクトのキックオフ段階から各国 C/P 機関との間で評価指標を決定するための協議を行ってきたが、当初の RD に記載されている成果指標がプロジェクトの進捗とともに現実にそぐわないことが判明したこと、また指標の変更に伴って第 2 次契約以降のコンサルタントの活動の方向付けがよりの確に実施できることが判明したことから 2014 年 10 月に各国のメンタリング実施機関と成果指標の変更案を策定した。この変更案は第 2 次契約の当初、2016 年 4 月後半から 5 月にかけて行われた各国の JCC で承認された。3 ヶ国の最終的な PDM は別添資料に添付する（別添資料 1-A 参照）。

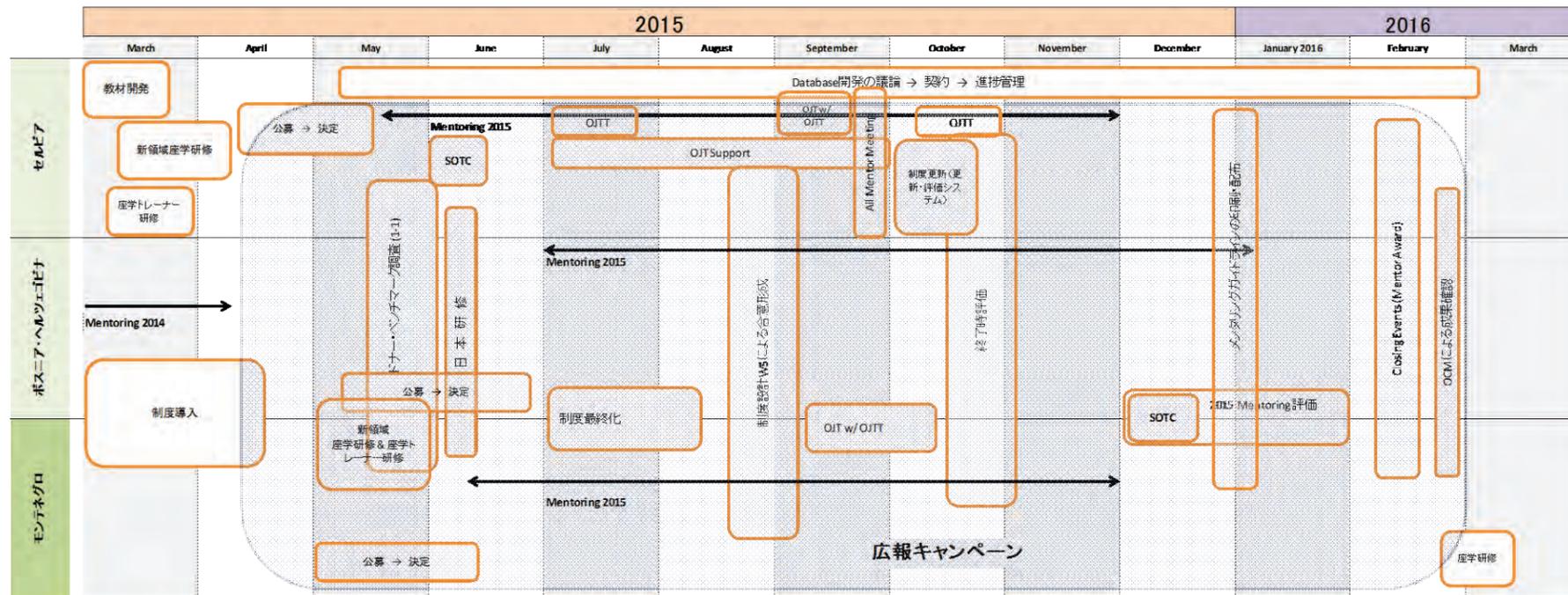
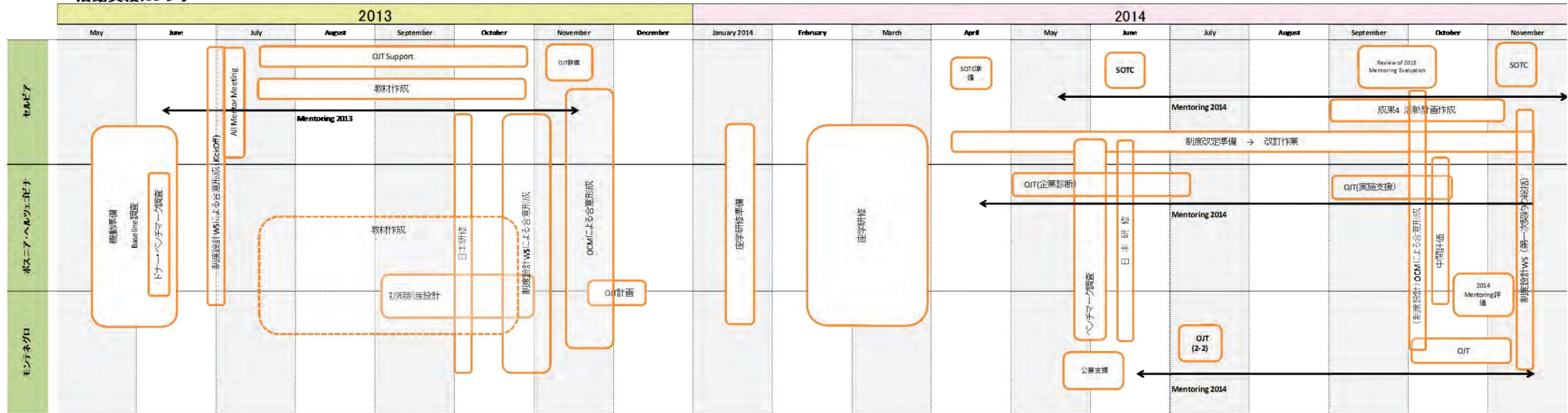
プロジェクトには 75.82 人月のコンサルティング・サービス、雇用した現地コンサルタント、各国への業務用プリンターを中心とする供与機材の投入を行った（別添資料 1-C 参照）。

プロジェクト期間中に実施した主要活動を鳥瞰したのが次頁に示す「活動実績カレンダー」である（次頁）。また活動カレンダーに続き、各成果別の必要作業項目（指示書の内容を準拠）とその実施時期を一覧化した「作業実績図」に示した。本報告書第 2 章は、「作業実績図」の作業項目に合わせて記載されている。

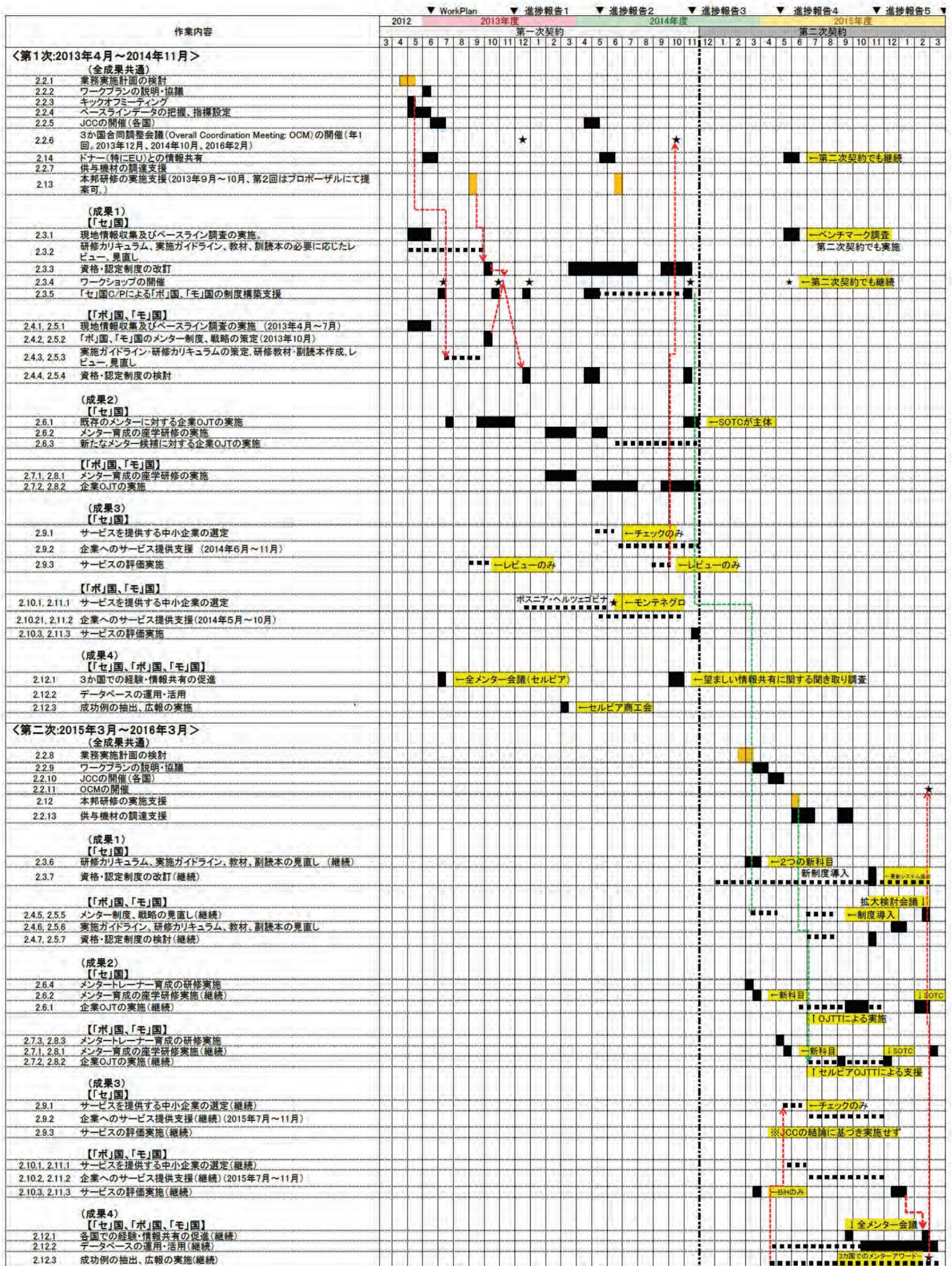
表 対象3ヶ国の新PDMの成果指標の比較

Part	Item #	Indicator	Target Indicator		
			Serbia	BiH	Montenegro
<b>Overall Goal</b>	<b>1</b>	Target Area	Mentoring services are continuously available in the once targeted area.	Mentoring services are continuously available in the once targeted area <b>and beyond the targeted area.</b>	
	<b>2</b>	Increased % of Recipient SMEs	100% compared to 2013 achievement	200% compared to 2015 achievement.	100% compared to 2015 achievement
	<b>3</b>	% of SMEs improved their business through Mentoring	75%	80%	70%
	<b>4</b>	% of Survival Rate Higher than National Average	Deleted	Deleted	Deleted
<b>Project Goal</b>	<b>1</b>	% of Mentors Improved their Skill through mentoring system	75%	80%	70%
	<b>2</b>	CP Agencies can manage/modify mentoring System by themselves.	No Change	No Change	No Change
<b>Output 1</b> Institutional Improvement / Development	<b>1.1</b>	Strategy/Plan, Guideline, Curriculum etc. are developed/Improved.	No Change	No Change	No Change
	<b>1.2</b>	<b>(Serbia only)</b> Mentor Qualification is developed.	No Change	NA	NA
<b>Output 2</b> Cultivating Mentors	<b>2.1</b>	Number of Newly Trained Mentors Increased	50	10	8
	<b>2.2</b>	Number of Newly Trained Mentor Trainers Increased	10 ※New MTs are selected from Jan.2015	12	5
	<b>2.3</b>	% of Mentor Trainer are Goodly Evaluated	80% ※New MTs are selected from Jan.2015	80%	70%
<b>Output3</b> Provision of Mentoring Service	<b>3.1</b>	Number of SMEs received Mentoring Service	>550	>30	>30
	<b>3.2</b>	% of Entire SMEs received Mentoring Service	Deleted	Deleted	Deleted
<b>Output4</b> Sharing Mentoring Info	<b>4.1</b>	Three(3) countries' Meeting at Once in a Year	No Change	No Change	No Change
	<b>4.2</b>	Method to share info among mentors	More than 80% of mentored cases are stored in the data base.	All mentors meeting is being held every year.	
	<b>4.3</b>	Mentoring case is accessible by mentors and CP agency	No Change	No Change	No Change
	<b>4.4</b>	Frequency and method of Good Practice introduced to SMEs	Frequency is deleted. Added "media appearance" as one of methods of introduction.		

図 西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進事業  
～活動実績カレンダー～



作業実績図 (西シカ地域における中小企業メンターサービス構築普及促進事業)



■ 国内作業 ■ 現地作業 ▼ 報告書 ※差りつづしはJICAコンサルタントが直接コミットした活動。点線はCP機関を支援した活動。

## 2.2 全成果共通

<第1次契約:2013年5月～2014年11月>

### 2.2.1 業務実施計画の検討

2013年5月に本プロジェクトの目的を踏まえ、日本国内で入手可能な資料・情報を整理し、業務実施に関する基本方針(項目と内容、範囲、手法、実施体制、スケジュール(各国滞在スケジュール含む)等を含む)を検討し、JICA 産業開発・公共政策部の承認後、ワークプラン(ドラフト)として取りまとめた。計画検討にあたっては詳細計画策定調査報告書や「セ」国で実施した前身案件の資料等を参考にした。

### 2.2.2 ワークプランの説明・協議

2013年5～6月に実施した各国での調査及び2013年6月に実施したC/Pとの協議を通じワークプラン(ドラフト)を修正し、2013年6～7月にかけて各国で開催された第1回JCCにてワークプランを説明・協議し、C/Pの合意を得た。また、ワークプランを基にプロジェクト期間全体の活動をC/Pと共同で再構築し、必要なアクションを整理した。

### 2.2.3 キックオフミーティング

2013年5月にC/Pとキックオフミーティングを開催し、その後2013年7月にプロジェクトの概要やメンタリングの効果を紹介するプロジェクトの立ち上げイベントとして Strategy Formulating Workshop を開催し、3ヶ国の政府関係者や民間企業、メディアを呼び、プロジェクトやメンタリングに対する理解を促すと共に、プロジェクトに対する関係者の協力を要請した。

### 2.2.4 ベースラインデータの把握、指標設定

2013年5～6月にかけて本プロジェクトの成果やプロジェクトの目標達成状況をモニタリング、評価するために想定されている指標を設定し、プロジェクト開始時点のベースライン値を把握した。

### 2.2.5 JCC の開催(各国)

JCC を2013年7月、2014年4～5月に各国にて開催し、プロジェクトの進捗を報告すると共に実施方針について関係者間での合意を得た。

### 2.2.6 3ヶ国合同調整会議(Overall Coordination Meeting: OCM)の開催

2013年10月に「セ」国にて別途制度設計ワークショップが開催されたことから、第1回OCMは「セ」国ではなく2013年12月に「ボ」国で開催した。その後第2回OCMを2014年10月に「モ」国にて開催し、各国の活動状況(各国で検討したメンター制度の紹介、「セ」国の企業OJTの視察等)を共有した。

### 2.2.7 供与機材の調達

3ヶ国共に第1次契約期間にオフィスの移転を予定していたため、機材調達は第二次契約期間に実施することとし、第1次契約期間中には供与機材の調達は行わなかった。

<第2次契約:2015年2月～2016年3月>

### 2.2.8 業務実施計画の検討

2015年2月に本プロジェクトの目的を踏まえ、日本国内で入手可能な資料・情報を整理し、業務実施に関する基本方針(項目と内容、範囲、手法、実施体制、スケジュール(各国滞在スケジュール含む)等を含む)を予備的に検討し、JICA 産業開発・公共政策部の承認を得、ワークプラン(ドラフト)として取りまとめた。計画検討にあたっては詳細計画策定調査報告書や「セ」国で実施した前身案件の資料等を参考にした。

### 2.2.9 ワークプランの説明・協議(各国滞在スケジュール含む)

2015年3月に各国での調査・C/Pとの協議でワークプラン(ドラフト)を修正した上で、2015年4～5月にJCCを各国にて開催し、ワークプランを説明・協議し合意を得た。

### 2.2.10 JCCの開催(各国)

2015年4～5月に各国にてJCCを開催し、プロジェクトの進捗の報告と実施方針について関係者間で合意を得た。

### 2.2.11 制度設計ワークショップの開催

2015年5月及び6月に3ヶ国のより効果的な連携を目指し、各国にて改善/構築中のメンター制度を共有するワークショップを開催した。

### 2.2.12 OCMの開催

2016年2月に、今後の3ヶ国のより効果的な連携を目指し、各国の活動状況について総括し、今後の取り組みの方向性を共有するためのOCMを「セ」国で開催した。

### 2.2.13 供与機材の調達

2015年6月に「セ」国、2015年7月に「ボ」国、2015年11月に「モ」国にて、予定されていたプリンターを調達し、各C/Pへ供与した。

表 調達機材一覧

項目概要	製品名	仕様	金額 (円)	備考
業務用プリンター兼コピー機	Develop Ineo +454e	color copier, color printer, color scanner, scans via e-mail or network folder Include stand and GRATIS 100.000 black/white copies and 27.500 color copies	1,296,216.00	セルビア(3年間保守料込) 現地価格 EUR 9180 為替レート 1€=141.2円 ※日本国内より銀行振込
プリンター	Lexmark MX 4100E MFP	color copier, color printer, color scanner	59,882.62	ボスニア・ヘルツェゴビナ 現地価格 859.95KM 為替レート 1KM=69.635円
プリンター	MFP M225DN	color copier, color printer, color scanner	39,310.92	モンテネグロ 現地価格 EUR 297 為替レート 1€=132.36円
			1,395,409.54	

## 2.3 成果1:メンタリングシステムの改善(「セ」国)

<第1次契約:2013年5月～2014年11月>

### 2.3.1 現地情報収集及びベースライン調査の実施

以下の3点について2013年5月、2014年6月、2015年5月に「ベンチマーク調査(Donor Benchmark Survey)」として3ヶ国で業務に当たる各国支援機関を訪問し、活動内容について調査した。また「セ」国のメンター制度の内容・状況を把握するため、以下の視点に基づいてベースライン調査を行った。概要を次頁に示す。また調査報告書についてはベースライン調査を取りまとめた別添資料1-D「Three Countries Overview」を参照。

- (ア)中小企業ならびに中小企業支援機関による支援(他ドナーの支援を含む)の現状・能力を把握し、中小企業のニーズや他支援との連携・役割分担を検討する。
- (イ)既存の「セ」国のメンター制度の内容・状況を把握する。
- (ウ)政府機関や他ドナーが「セ」国で提供する中小企業支援メニューや、支援で用いるツールを分類・整理する。

### 2.3.2 研修カリキュラム、実施ガイドライン、教材、副読本の必要に応じたレビュー、見直し

2013年5月より既存の研修カリキュラム、教材、副読本(メンターが座学研修後、補足的な知識を独学で学ぶためのもの)の調査・分析を行った。

従来の教材においては、日本国内でのノウハウを転用することに主眼が置かれ、現場での実践プロセスと必ずしも内容が合致しないという課題が指摘されていた。NARDとしてもスタートアップ企業に対する支援においては課題が残ることを認識しつつも、現場におけるより具体的な実情は掴めないままだった。そこで、教材作成とほぼ同時期に予定されていたOJTの機会を利用し、スタートアップ企業及び同企業へのメンタリングの現状を把握した上で実情に即した課題の抽出を行った。

後述するとおり、研修カリキュラム、実施ガイドラインについては本プロジェクトで新たに体系化し、3カ国共通のドキュメントとして最終化した。また、2種類の教材(人事管理”Human Resource Development“及び”コミュニケーション”Communication)についてはプロジェクト期間中に新規に作成した。副読本については既に多くが作成されていたため、2013年7月の第1回制度設計ワークショップの席上、「ボ」国、「モ」国のC/P機関に対して「セ」国版副読本を3ヶ月かけてレビューし、自国の言語と内容に改定するよう指示をだし、その後改定された内容に基づき、各国でほぼ同一の内容の副読本を共有する体制をとった。

表 2013年5-6月にかけて実施したベースライン調査の結果概要

対象国	上位計画	上位計画の主要戦略	中小企業支援の実施体制	支援事業	中小企業の現状				主要な課題		
					中小企業の定義	規模別分布	産業別分布	地域別分布	稼働状況	中小企業の課題	メンター制度の現状と課題
セルビア	SME 戦略 2008-2013	1.起業者精神と起業の推進支援 2.競争力のあるSMEのための人的資源 3. SME のためのファイナンスと税金 4. 輸出市場における SME の競争力強化 5. SME に対するサービスの法制ビジネス環境整備	①財務経済省 ②地方開発自治省 ③地域開発庁(NARD) ④RA/C-RDA	(NARD) ・起業化支援 ・起業トレーニング ・メンタリング ・金融支援 ・起業融資の申請支援 ・EU支援プログラム(EEN, WENS, WEM)  (NARD以外) ・BAS(EBRD) ・セルビア開発基金の個人事業主支援融資	零細:従業員規模1-9 小企業:同10-49 中企業:同50-249	企業数:32万社  (内数) 大企業:500 中企業:2,000 小企業:1万 零細:30万社	商業30% 製造17% コンサルタント、運輸、建設(それぞれ10%)	ベオグラード3割  北部が続く。南西部は少ない。	企業利益は回復  雇用は減少	・売掛金の回収に時間がかかる ・金融アクセス ・グレイエコノミーによる不平等な競争	制度面では大きな課題なし。以下の要望あり。 ・新しいメンターの育成 ・メンター制度の見直し ・メンターの能力強化 ・OJT ・起業家メンタリング ・メンターの経験シェア ・新トレーニング
	2013年に新版が作成される予定						SME従業員数:190万人			起業に必要な日数:13 起業に必要な手続:7	
ボスニア・ヘルツェゴビナ	未策定。2つのエンティティ別に独自の戦略が存在。 1.中小企業振興戦略 2009-2012:FDエンティティ 2.中小企業振興戦略 2011-2013:RSエンティティ	1.公平な法的フレームワークの創設 2.ビジネスの円滑性の確保 3.EUのSME定義の導入、統計制度の強化 4.ビジネス支援のための組織・制度開発 5.横断的・縦断的組織形成	①対外貿易経済関係省(MOFTER:Stateレベル) ②開発起業工芸省(:FD側) ③経済エネルギー開発省(:RS側) ④SERDA(サラエボ:EU支援によるRDAの1つで両エンティティをカバー)	(SERDA) ・農業と若者の起業に対して融資(LGF) ・起業支援(BI) ・金属加工産業支援(EUMETAL) ・コンサルティングサービス(VS:廃止) ・BDOを通じた情報提供  (SERDA以外) ・17のBDC(市が運営) ・EGP&BAS(EBRD) ・輸出支援(FTC)	未定義  (EUのSME定義を導入の意向)	情報未整備  (古い情報) 企業数:16万社 大企業:- 中企業:1,500 小企業:9,000 零細企業:15万社	情報未整備  (古い情報) 商業40% H&R、製造(それぞれ13%) 運輸10%	不明	不明	・中小企業政策の不統一 ・モラルハザード(官僚制) ・製造業への不十分な支援 ・支援の地域的格差 ・民営化の遅れ ・政治介入	未成立
	中小企業振興戦略(2009-2011)は失効		SERDA職員の給与はプロジェクトの実施によって支払われている  RS側はEU主導で設立したRDAを中小企業振興に活用する意思がなく、政策の一貫性がない。					SME従業員数:40万人			起業に必要な日数:40 起業に必要な手続:12
モンテネグロ	中小企業振興戦略(2011-2015)	1.小企業のビジネス環境整備 2.金融支援の改善 3.SMEの競争力強化、起業促進 4.起業家支援	①経済省産業・起業部(政策策定) ②教育スポーツ省 ③中小企業開発庁(DDSME:実施) ④European Center for Information and Innovation Montenegro ⑤自治体(Bar市 他) ⑥RBC、BC、Info-Center ・Bar企業センター(BSCB) ・BC Cetinje	(DDSME) ・コンサルタント雇用支援(VS) ・世界50カ国とのネットワーク(EEN) ・海外市場情報提供 ・研修等  (DDSME以外) ・EGP&BAS(EBRD) ・マルチ支援(CEM) ・協調融資(IDFM)	不明  セルビアとほぼ同一な定義を採用していると思われる	情報未整備  (出典により大きな違いがある) 企業数:1万5,000社 大企業:- 中企業:450 小企業:1,500 零細企業:1.3万社	情報未整備  (出典により大きな違いがある) 商業:45% 不動産:15% H&R、製造(それぞれ10%)	ポドゴリカ3割  首都と沿岸沿いの観光地以外は少ない。	不明	・売掛金の回収困難 ・課税特例がない ・労働賃金、金融アクセス、グレイエコノミーによる不平等課税 ・情報不足によるビジネスに対する不安	未成立
		アクションプランと達成指標あり	EUが進めておりRBCはセルビア、BiHのRDAに近い。  BSCB、BC Cetinjeは本広域事業の対象BC						SME従業員数:11万人		起業に必要な日数:10 起業に必要な手続:6

青のゴシックは本件事業のターゲットグループの内、直接裨益者。間接裨益者は各国対象地域における中小零細企業である。

出所) JICA専門家チーム「Three Countries Overview」(2013年7月)より作成

### 2.3.3 資格・認定制度の改訂

2014年にメンターの資格更新制度をNARDと協議し、2014年11月に新資格制度を制定した。決定事項は「制度設計マニュアル(Standardized mentoring service Implementation Manual)」に記載した。本制度には下記の通り3つ資格が登場する。

- (1) メンター:メンタリングを提供する者
- (2) CRTT(Classroom Training Trainer):メンターへの初期教育である座学研修のトレーナー
- (3) OJTT(On the Job Training Trainer):メンターへの実践教育であるOJTのトレーナー

表: 各資格の概要

資格名	必要な座学	その他必要条件	更新条件
メンター	Classroom Training	・卒業試験にて一定成績の取得	・全メンター会議(All Mentor Meeting), SOTC, OJTを過去5年間に指定回数以上受講
CRTT	Special Training for CRTT	・卒業試験にて一定成績の取得 ・メンタリング経験10件以上	・5年毎に更新 ・過去5年に1件以上座学研修講師を担当
OJTT	Special Training for OJTT	・卒業試験にて一定成績の取得 ・メンタリング経験10件以上	・5年毎に更新 ・過去5年に5件以上OJTを提供

### 2.3.4 ワークショップの開催(2013年7月)

2013年7月に戦略設計ワークショップ(第1回制度設計ワークショップを兼ねる)を開催し、「セ」国のメンター制度を「ボ」国、「モ」国のC/Pへ紹介した。またこのワークショップでこれまでのJICAプロジェクトで作成された教材を「ボ」国、「モ」国のC/Pに紹介し、これを2013年9月までにカスタマイズするよう依頼した。

### 2.3.5「セ」国C/Pによる「ボ」国、「モ」国の制度構築支援(2013-2014年にかけて)

「ボ」国及び「モ」国におけるメンター制度の構築、各種ガイドラインの作成、研修カリキュラムの作成等に対して、「セ」国のNARDが助言を行うため、制度設計ワークショップを2013年10月、12月、2014年10月に開催した。JICAコンサルタントが同席することにより、日本や「セ」国の経験を参照しつつ、各国の状況を踏まえた制度、仕組みが設計されるよう助言を行った。この結果、3ヶ国での公示手続や様式、メンタリング報告書の内容の共通化がなされた。

<第2次契約:2015年3月~2016年3月>

### 2.3.6 研修カリキュラム、実施ガイドライン、教材、副読本の見直し(継続)

第1次の評価結果をもとに、2015年4月のメンター向け座学研修カリキュラムを改訂した。また、メンタートレーナーの育成に向けCRTT育成研修、OJTT育成研修の2種の研修及び研修教材を開発した。

JICA コンサルタントは、第1次契約のOJT/SOTCを通じて、「人事管理」や従業員との「コミュニケーションのあり方」が真の課題であったと思われる企業にも多く関わった。そこで、メンターを対象とした座学研修の新たな科目として、人事管理(Human Resource Management)及びコミュニケーション(Communication)を追加し、2015年3月に教材を作成、続いて同月にメンター28名を対象とした座学研修を実施した。

また、座学の知識と実際のメンタリングの知識について、必ずしも同一のメンターが双方の技量を持ち合わせているわけではないため、この技量を区分して身につけさせる必要を感じた。そのため、メンタートレーナーを対象とした座学研修として、Special Training for Classroom Training Trainers 及び Special Training for On the Job Training Trainers を追加した。教材作成に際しては既存ノウハウのインストールではなく、現場を把握した上でその実情に即した内容をゼロから作成した。

更に、メンタリングガイドラインについては、2014年中盤からNARDと協議を行いながら、メンターのバイブルとしての位置づけとなる「全体像把握向けメンタリングガイドライン(Mentoring Guideline for overall understanding)」「成熟企業向けメンタリングガイドライン(Mentoring guideline for Mature SMEs)」「創業企業向けメンタリングガイドライン(Mentoring guideline for Start-Ups)」を作成した。

### 2.3.7 資格・認定制度の改訂 (継続)

2014年11月新資格認定制度が制定され、2015年から運用が開始された。2016年も「制度設計マニュアル」に明記された新資格認定制度が運用された。

## 2.4 成果1:メンタリングシステムの開発(「モ」国)

<第1次契約:2013年5月～2014年11月>

### 2.4.1 現地情報収集及びベースライン調査の実施(2013年4月～7月)

中小企業ならびに中小企業支援機関による支援(他ドナーの支援を含む)の現状・能力を把握し、中小企業のニーズや他支援との連携・役割分担を検討するため、2013年5月、2014年6月、2015年5月に「Donor Benchmark Survey」により「モ」国で業務に当たる各国支援機関を訪問し、活動内容について調査した。

ベンチマーク調査の結果は、別添資料 1-D「Three Countries Overview」に示すとおり報告書として取りまとめ、2013年7月にセルビアで開催された第1回制度設計ワークショップで3カ国C/P、関係機関で共有した。

### 2.4.2「モ」国のメンター制度、戦略の策定(2013年10月)

「モ」国のサービス内容や期間、扱う科目、レベル、対象企業等について2013年9月～10月にかけて各国C/Pと議論し決定した。2013年9月の本邦研修及び2013年10月、12月の制度設計ワークショップを活用し、日本と「セ」国の例を紹介しながら検討した。尚、この段階で策定した制度はあくまで当プロジェクトを運営するための暫定的ものであり、その後第2次契約期間中に3ヶ国での標準化した制度や戦略を確保するための制度設計マニュアルが整備された。

### 2.4.3 実施ガイドライン・研修カリキュラムの策定、研修教材・副読本作成、レビュー、見直し(2013年10月～12月(作成)、以降適宜(レビュー、見直し))

「セ」国の前身プロジェクトで作成済みの教材を活用し、各国に合ったガイドライン、カリキュラム、研修教材、副読本を作成した(前述「2.3.9」参照)。2014年2月に開催された座学研修では、本ガイドライン、カリキュラム、研修教材、副読本が「モ」国用にカスタマイズされ、日本の経営診断の知見・ノウハウ・教材を現地に合わせた上で活用された。作成後は、座学研修の実施結果を踏まえてC/Pと協議しつつ加筆・修正を行った。

### 2.4.4 資格・認定制度の検討

「セ」国のメンター制度資格を参考に、「モ」国の制度を資格の必要性を含め制度設計ワークショップを活用して検討した。

<第2次:2015年2月～2016年3月>

### 2.4.5 メンター制度、戦略の見直し(継続)

第1次に制定された新制度に基づき、2015年2月から新メンターサービス制度が運用された。運用を通じて生じた問題に対して順次修正を加え、内容を「制度設計マニュアル」に反映した。

#### 2.4.6 実施ガイドライン、研修カリキュラム、教材、副読本の見直し

2015年2月から新制度を運用し、必要に応じて生じた変更点を「制度設計マニュアル」へ反映した。研修カリキュラムはメンター育成向けに「Human Resource Management」「Communication」「Mentoring for Start-Ups(創業企業向け)」が開発され、研修教材も合わせて開発した(前述「2.3.8」参照)。

#### 2.4.7 資格・認定制度の検討(継続)

「セ」国では第1次契約期間中に制定された新資格・認定制度の運用が2015年より開始され、試験運用を通じて生じた問題点を順次C/Pと決定し、Implementation Manualへ反映した。

「モ」国では「セ」国の新制度を「Implementation Manual」を通じて共有し、2015年4月に自国版としてのカスタマイズを終了した。その後の試用期間で生じた問題点は順次 Implementation Manualへ反映した。

## 2.5 成果1:メンタリングシステムの開発(「ボ」国)

<第1次契約:2013年5月～2014年11月>

### 2.5.1 現地情報収集及びベースライン調査の実施(2013年4月～7月)

中小企業ならびに中小企業支援機関による支援(他ドナーの支援を含む)の現状・能力を把握し、中小企業のニーズや他支援との連携・役割分担を検討するため、2013年5月、2014年6月、2015年5月に「Donor Benchmark Survey」により「ボ」国で業務に当たる各国支援機関を訪問し、活動内容について調査した。

ベンチマーク調査の結果は、別添資料 1-D「Three Countries Overview」に示すとおり報告書として取りまとめ、2013年7月にセルビアで開催された第1回制度設計ワークショップで3カ国C/P、関係機関で共有した。

### 2.5.2「ボ」国のメンター制度、戦略の策定(2013年10月)

「ボ」国のサービス内容や期間、扱う科目、レベル、対象企業等について2013年9月～10月にかけて各国C/Pと議論し決定した。2013年9月の本邦研修及び2013年10月、12月の制度設計ワークショップを活用し、日本と「セ」国の例を紹介しながら検討した。尚、この段階で策定した制度はあくまで当プロジェクトを運営するための暫定的ものであり、その後第2次契約期間中に3ヶ国での標準化した制度や戦略を確保するための制度設計マニュアルが整備された。

### 2.5.3 実施ガイドライン・研修カリキュラムの策定、研修教材・副読本作成、レビュー、見直し(2013年10月～12月(作成)、以降適宜(レビュー、見直し))

「セ」国の前身プロジェクトで作成済みの教材を活用し、各国に合ったガイドライン、カリキュラム、研修教材、副読本を作成した(前述「2.3.9」参照)。2014年2月に開催された座学研修では、本ガイドライン、カリキュラム、研修教材、副読本が「ボ」国用にカスタマイズされ、日本の経営診断の知見・ノウハウ・教材を現地に合わせた上で活用された。作成後は、座学研修の実施結果を踏まえてC/Pと協議しつつ加筆・修正を行った。

### 2.5.4 資格・認定制度の検討

制度設計ワークショップを活用し、「セ」国のメンター資格制度を参考に、「ボ」国の制度について、資格制度の必要性を含めて検討した。

<第2次:2015年2月～2016年3月>

### 2.5.5 メンター制度、戦略の見直し(継続)

第1次に制定された新制度に基づき、2015年3月から新メンターサービス制度が運用された。運用を通じて生じた問題に対しては順次修正を加え、内容を「制度設計マニュアル」に反映した。

### 2.5.6 実施ガイドライン、研修カリキュラム、教材、副読本の見直し

2015年3月から新制度への移行を開始し、必要に応じて生じた変更点を「制度設計マニュアル」へ反映した。研修カリキュラムについては、メンター育成向けに「Human Resource Management」「Communication」「Mentoring for Start-Ups)」を開発し、「セ」国と同様の研修教材も合わせて開発した(前述「2.3.8」参照)。

### 2.5.7 資格・認定制度の検討(継続)

「セ」国にて2015年より運用が開始された新資格認定制度を参考に、2015年4月に「ボ」国版「制度設計マニュアル」を開発し、運用期間中に生じた問題点を順次反映した。

## 2.6 成果 2: メンターの育成(「セ」国)

### 2.6.1 既存のメンターに対する企業 OJT の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

#### (1) 2013年度

7月上旬から11月上旬にかけて、16ある全てのRA/Cの35名のメンター(うち新人メンター18名)のメンタリングへ同行し、計45社へのOJTを実施した。OJTの実施に際しては、担当メンターのみならず、当該RA/Cに所属しているメンターが基本的に全て参加するよう調整し、中小企業への訪問前、訪問後にミーティングを持ち、JICAコンサルタントからの助言を行った。

また、OJTから得られた教訓をメンター全員に確実に広げるため、2014年2月には全メンターをベオグラードに集め、OJTフィードバックとして、OJTを通して観察された課題と解決策を講義した。OJTの現場から観察された具体的な事例を挙げながらの講義はメンターからも非常に好評であった。



(写真:OJTフィードバックの実施風景)

#### (2) 2014年度

前年のOJTの実施により、メンターが基本的な実力を有していることが確認できたことから、JICAコンサルタントによるOJTは「ボ」国、「モ」国を中心に実施することとした。「セ」国では、メンタリング終了後の展開を円滑にする目的で、メンタリングの先にある専門コンサルタントによるコンサルティングの現場を体験させることとし、2014年6月から11月にかけて、10のRA/Cにおける10社の中小企業を対象に、SOTC(Small OJT Through Consultant)を実施した。テーマは、2013年度のOJTで観察された現場のニーズを基に、企業診断に関するもの(ファイナンス、マーケティングを含む)を6件、工場診断に関するものを3件、人的資源管理に関するものを1件ほど選定した。SOTCでは周辺RAのメンターの参加を促し、予想以上のメンターがこれに参加した。SOTCは、その後も当プロジェクトの主要な研修内容の1つとなり、第2次契約期間中も継続的に実施された。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

(3) 2015年度

OJTTが監督するOJTにJICAコンサルタントが同行するという形で、2015年7月及び9月に16のRA/RDAを対象として実施した。実施に際しては「OJTTからメンターに対する指導」と「JICAコンサルタントからOJTTに対する指導」の場面を分けることを心掛けた。企業訪問の際はOJTT及びメンターを主役とし、企業訪問前後にプレミーティングと振り返りミーティングを行ってJICAコンサルタントからOJTTへのフィードバックを行った。基本的に1日2社の訪問とし、プレミーティング、2社のメンタリング同行、振り返りミーティングの順序で実施した。OJTTは実力が高く、多くは熱意を持って後進の指導にあたっており、域内でOJTができる体制の基礎固めができるまでに成長した。

表:「セ」国 OJTT による OJT 実施企業一覧

No	Beneficiary	RA/RDA	Mentor	OJTT	JICA Consultant	Visitation
1	Plodovi pak	Raxvoj - Banat	Lazar Droskov	-	Naoya Sakamoto	14-Jul
2	Kyooprema	Raxvoj - Banat	Dragana Momcilovic	Lazar Droskov	Naoya Sakamoto	14-Jul
3	Stolarija Ljilja	Ruma	Jasmina	Tanja Milajovic	Naoya Sakamoto	15-Jul
4	Panonska Pcela	Novi Sad			Naoya Sakamoto	17-Jul
5	Gepardvis	Novi Sad			Naoya Sakamoto	17-Jul
6	Distillery	Regional Development Agency "Branicevo-Podunavlje" Požarevac	Sasa Dedeic	-	Naoya Sakamoto	18-Jul
7	Oligo Grozde	Regional Development Agency "Branicevo-Podunavlje" Požarevac	Sasa Dedeic	-	Naoya Sakamoto	18-Jul
8	CYBER SOLUTION	RA Vranje	Leposave Pejcov	Biljana Stojanovic	Masashi Takano	18-Sep
9	MOSKOW doo	RA Vranje	Leposave Pejcov	Biljana Stojanovic	Masashi Takano	18-Sep
10	Center for The Dev	Leskovac	Jelena Pavlovic	Dragana Belenzada	Masashi Takano	21-Sep
11	Stolovi Miletic	Krusevac	•Sonja Jevremovic •Maja Dzunic	Vladan Nikolic	Masashi Takano	22-Sep
12	Wake Up	Krusevac	•Sonja Jevremovic •Maja Dzunic	Vladan Nikolic	Masashi Takano	22-Sep
13	Cluster of creative industries of Vojvodina Novi Sad	Novi Sad	Ana Lazarevic	Milica Vracaric	Masashi Takano	23-Sep
14	EPRO Novi Sad	Novi Sad	Ana Lazarevic	Milica Vracaric	Masashi Takano	23-Sep
15	MRM Fruit	Kragujevac	Goran Miljkovic	Milica Cukaric	Masashi Takano	24-Sep
16	Mihajlovic Milk Pro	Kragujevac	Goran Miljkovic	Milica Cukaric	Masashi Takano	24-Sep
17	Vactba	Kraljevo	Ana Peterson	Radojka Savic	Masashi Takano	25-Sep
18	Papir Print	Kraljevo	Ana Peterson	Radojka Savic	Masashi Takano	25-Sep
19	Pestar Cluster	Novi Pazar	Emina Music	Dzamil Krusevljani	Masashi Takano	28-Sep
20	Bread Company EN	Novi Pazar	Emina Music	Dzamil Krusevljani	Masashi Takano	28-Sep
21	Drenovac	Zlatibor Uzice	•Danijela Panic •Jelena	Natasa Knezevic	Masashi Takano	30-Sep

## 2.6.2 メンター育成の座学研修の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

### (1) 起業支援対象の教材開発

起業後2年未満(業務指示書では1年とされていたが、「セ」国の制度上、2年未満がスタートアップ企業として扱われることからこの定義を採用した)のスタートアップ企業を対象とした座学講座及び教材を2013年12月までに開発し、2014年2月には全メンターを対象にJICAコンサルタントが講義を行った。また、「セ」国メンターの中から本座学講座の講師を担当できるメンタートレーナーを、試験結果及び受講中のディスカッションにおけるリーダーシップをNARDとJICAコンサルタントが考慮して、2名選定した(Mr. Dragan Josic 及び Ms. Nikolina Pupavac)。

教材の構成は「Mentoring Guideline for Start-ups(別添資料2 B-3, 6, 9, 12)」及びこれを座学講座として実施する際のスライド(別添資料2 A-1, 2)である。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

第1次契約での検討を基に、メンタートレーナーは「座学研修トレーナー(Classroom training trainer、以下、CRTT)」、「OJTトレーナー(OJT Trainer、以下、OJTT)」の2種類に分けて育成することとした。

(1) CRTT 育成の教材開発、講義実施、選定

座学研修を効果的に行うためのノウハウ、スキルを体系的にまとめた学習教材を開発し、この教材を用いた講座(Special Training for CRTT)の受講を、CRTTとして認定されるための資格認証基準とした。

2015年3月に、ベオグラードでCRTT候補者(及びこれまでメンタートレーナーとして講座を実施してきたメンター)を対象とした講座を実施し、16名のCRTTを育成した。

表 「セ」国における座学トレーナー(CRTT)一覧

NO	NAME	ORGANIZATION
1	Nikolina Pupavac	RRA Backa
2	Dragana Momcilovic Tupanjac	RRA Banat
3	Lazar Doroškov	RRA Banat
4	Dragan Josic	Subotica
5	Milos Najcevic	RRA Branicevo
6	Sasa Dedeić	RDA „Branicevo-Podunavlje“
7	Sonja Jeremovic	RRA Krusevac
8	Vladan Nikolic	RRA Krusevac
9	Olga Radulovic	RRA Beograd
10	Ivan Mihajlović	Nis
11	Tanja Mijaļlovic	RRA Srem
12	Dragana Belenzada	Leskovac
13	Ljubica Mesaros	Subotica
14	Danijela Panic	Uzice
15	Natasa Knezevic	Zlatibor
16	Enes Turkovic	Zlatibor

(2) OJTT 育成の教材開発、講義実施、選定

OJTを効果的に行うためのノウハウ、スキルを体系的にまとめた学習教材を開発し、この教材を用いた講座(Special Training for OJTT)の受講を、OJTTとして認定されるための資格認証基準とした。教材は自習も可能な内容となっている。

2015年7月から9月にかけて、OJTT候補者を対象とした講座を実施し、17名のOJTTを育成した。

表 「セ」国におけるOJTトレーナー(OJTT)一覧

NO	NAME	ORGANIZATION
1	Natasha Knezevic	RA Zlatibor
2	Milica Čukarić	Kragujevac
3	Lazar Doroškov	Banat
4	Dragan Josic	Subotica
5	Olga Radulovic	Belgrade
6	Tanja Mijajlovic	RRA Srem
7	Vladan Nikolić	RRA Krusevac
8	Ivan Mihajlović	Nis
9	Boban Kostandinovic	RARIS
10	Džamila Kruševljanin	RDA „SEDA“, Novi Pazar
11	Bojan Boskovic	A P P O K O , Lajkovac
12	Nikolina Pupavac	RDA Bačka
13	Sasa Dedeić	RDA „Branicevo-Podunavlje“
14	Srboslav Jagodić	ARRA PPPR doo Loznica
15	Dragana Belenzada	Leskovac
16	Radojka Savic	ARDA from Kraljevo
17	Biljana Stojanovic	RA VEEDA

### (3) 「人的資源管理」、「コミュニケーション」分野の座学教材の開発と研修実施

第1次契約期間中におけるOJTの経験から、組織分野に関するノウハウが欠けていることが課題であると観察されたため、メンター育成の正式な座学講座として、新たに「人的資源管理 (Human resource management)」「コミュニケーション (Communication)」のカリキュラム及び学習教材を開発した。

これらの新講座は、2015年3月下旬の2日間、まず既存メンター向けに実施された。



(写真: 人的資源管理分野の学習教材)

### 2.6.3 新たなメンター候補に対する企業 OJT の実施

< 第1次契約: 2013年5月から2014年11月 >

2013年7月上旬から11月上旬にかけて、16ある全てのRA/Cの35名のメンター(うち新人メンター18名)の計45社へのメンタリングへ同行し、OJTを実施した。「セ」国のOJTでは、ベテランのメンターが新人メンターの世話をこまめに行っており、十分な新人育成に関する体制ができ上がっていることを確認した。

ベテランメンターの新人メンター育成の方法は、i) 当初から新人メンターとペアを組んでクライアントと接しながら若手を育成する方法、ii) 新人メンターに(比較的難易度の低い)クライアントを対応させ、彼らのメンタリングを支援する方法、の大きく2通りがあることが確認できたが、これについては新人メンターの適応性も考慮されていたことから、どちらについても可否をつけなかった。この方法は、標準メンタリングプロセスが導入された2015年のメンタリングでも同様であった。

上述したとおり、この結果から2014年は「セ」国でOJTを実施しなかった。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

前述「2.6.2」で示した通り、2015年は育成されたOJTTが実施する新人メンターの育成のためのメンタリングに参加した。

主なチェック項目は、新人メンターのOJTについてOJTトレーナーが十分機能しているか、また標準メンタリングプロセスが採用されているか否か、であった。2015年の7-10月にかけてJICAコンサルタントの総括担当者を中心となってOJTを実施した。この段階で既に「セ」国では新人メンターの育成は順調に機能していることを確認していたので、18ヶ所のRA/Cにはほぼ1日、平均2回/日の日程で、OJTTに対してアドバイスを行うことを主眼とした。

OJTの方法としてまず新人メンターを含めた全体会議でクライアント企業の課題とメンタリングの進捗を確認、今回の訪問の目的と達成目標を確認した上で訪問を行い、メンタリング終了後に内容の確認とJICAコンサルタントからのアドバイスを行った。

18ヶ所すべてのOJTを終了し、標準メンタリングプロセスに沿ったメンタリングを行いながら新人メンターの教育にも十分な注意が払われていることを確認した。

#### 2.6.4 メンタートレーナー育成の研修の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

活動なし。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

上述の通り、2015年3月に、ベオグラードでCRTT候補者を対象とした講座を実施し、16名のCRTTを育成した。

「人的資源管理」、「コミュニケーション」の座学トレーナーについては、2015年3月の研修の際に実施したテストの結果を基に選定した。これを受けて2015年5月初旬に2015年度の新メンターに対する講義を実施した。この際はJICAコンサルタントの支援の下、CRTTが中心的な役割を担い、次回以降「セ」国CRTTのみで講座実施ができる環境を整えた。

## 2.7 成果 2: メンターの育成(「モ」国)

### 2.7.1 メンター育成の座学研修の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

2014年2月から3月にかけて、企業診断、ビジネスプラン、財務管理、マーケティング、生産管理の5教科について座学研修を行った。広域案件のメリットを生かした取り組みとして、ビジネスプランを除く4教科については、「セ」国メンタートレーナーを招聘し、「セ」国のメンタリング経験を交えた講義を実施した。資金調達等、現地の環境による違いがある「ビジネスプラン」は3ヶ国での研修内容の標準化が困難であったため、地元の大学教授等の専門家を講師として雇用し、これを実施した。これらの取り組みは「メンタリングの実施イメージが持てた」として「モ」国新メンターにも好評であった。

ただし「起業支援」の分野については DDSME 自らが「研修は時期尚早」として第2次契約期間中の実施を望んだため、これに従うことにした。

表 「セ」国からのメンタートレーナー派遣による2014年度座学研修カリキュラム

Subject	Main Trainer	Co-Trainer	Date
1 Finance Management	Sanela	Ljiljana	11,12-Feb
2 Marketing	Enes	Milos	18,19-Feb
3 Production Management	Kimura	Ivan/Saša	20,21-Feb
4 Enterprise Diagnosis	Nataša	Dragana/Lazar	24,25-Feb
5 Business Plan	LT:Nemanja		26-Feb

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

「セ」国で開発したメンタートレーナー向けの研修講座のうち、CRTTを対象とした講座を2015年4月8日に実施し、8名のCRTTが育成された。

2015年4月に、新メンターを対象として、「モ」国CRTTにより企業診断、ビジネスプラン、財務管理、マーケティング、生産管理の5教科について座学研修が行われた。「モ」国についてはC/Pの実務能力の高さ、CRTTのレベルの高さもあり、ほぼ「モ」国C/Pのみで座学研修運営が行われた点は特筆すべきことである。

2015年に新たに開発された「人的資源管理」「コミュニケーション」の二つの講座については、JICAコンサルタントが講義を実施した。また、第1次契約で要請があった通り、「起業支援」の分野に関する座学については、2016年3月に副総括が講師となって実施した。

## 2.7.2 企業 OJT の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

2014年7月から11月にかけて、3回に亘るOJTを実施した。

原則としてJICAコンサルタントの派遣ごとに全てのメンターに対するOJTを実施したため、JICAコンサルタントとメンターによる訪問が3回ずつあったこととなる。初回の訪問では中小企業の現状とニーズの把握、2回目の訪問ではメンタリングの進捗確認、3回目の訪問ではメンタリングのラップアップを活動の目標とした。

最終的には8名のメンターのうち、6名がメンタリングの最終レポートを完成させることができた。達成できなかった2名は、オーナーの事故によりメンタリングの中断を余儀なくされた、中小企業が多忙のため時間が十分に取れなくなった、を事由にするものがそれぞれ1名ずつであった。ただし、JICAコンサルタントが実施した2014年のメンタリング評価での聞き取りによると、両案件ともにクライアントとの関係性は良く、状況が回復すれば2015年のメンターサービスを受けたいとの申し出がクライアント側からあった。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

### (1) 「セ」国 OJTT による OJT の実施

2015年度のOJTは、「セ」国で新たに育成されたOJTTのアドバイスを受けながら実施した。

2015年7月から10月にかけて、11名のOJTTが「セ」国より派遣された。一回の派遣は5日間であり、月曜と金曜を移動日として、火曜から木曜までの3日間、原則として一日あたり2社のクライアントへの訪問を実施した。

OJTでは標準メンタリングプロセス<sup>1</sup>をもとに、「セ」国OJTTのメンタリングに関する経験知が共有され、「モ」国メンターも大きな関心を持ってこれに取組み、活発な質疑応答も行われた

JICAコンサルタントは、「セ」国OJTTからの助言が標準メンタリングプロセスに即したものになるよう調整を行うと共に、OJTTが突出することなく、あくまで「モ」国メンターの活動を主軸としながらOJTを行うよう、プレミーティングや振り返りミーティングでファシリテーションを行った。

---

<sup>1</sup> 別添資料 2 B. Guideline に収録の“Mentoring Guideline for Mature SMEs of MNE” P8 参照

表:「モ」国 OJTT による OJT 実施企業一覧

	Beneficiary	Business Fields	No. of Employee	Mentor	New mentor	Visitation	OJTT	JICA Consultant
1	EDEX	Consulting Service	5	Zarko Scekcic	Yes	2015/9/15	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						20/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
2	MESARA MEDJEDOVIC	Processing of meat products	5	Zarko Scekcic	Yes	2015/9/15	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						20/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
3	MIKROMONT	Wholesales of metal goods	30	Blazo Vlaovic	Yes	2015/9/16	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						21/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
4	KONATAR	Furniture manufacturing	2	Blazo Vlaovic	Yes	2015/9/16	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						21/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
5	Vib-Bas	Metal products manufacturing	25	Biljana Zoric, Milica Radojicic	Yes	2015/9/17	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						22/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
6	ANGLJAN	Furniture manufacturing	11	Vesna Antunicevic	Yes	2015/9/22	Sasa Dedeic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
7	DR MASONCIC	Medical treatment (Inner medicine)	3	Ivana Tomasevic, Vesna Tomasevic	Yes	2015/9/22	Radojka Savic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
8	ENTERIJER DESIGN STUDIO	Furniture manufacturing	6	Sasa Jovanovic	No	2015/9/22	Sasa Dedeic	Masashi Yamanaka
						28/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
9	ART OF BIZ	Accounting service, Restaurant	1	Ivana Tomasevic	No	2015/9/22	Radojka Savic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
10	Multiprint	Retail (Computer and office supply)	16	Ivana Tomasevic	Yes	2015/9/23	Radojka Savic, Sasa dedeic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
11	Pro Invest	Whole sales	17	Sasa Jovanovic	No	2015/9/23	Radojka Savic, Sasa dedeic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
12	MIANJA	MeaProcesing of meat products	13	Nikola Mijanovic, Savo Borozan	Partially yes	2015/10/29	Radojka Savic, Sasa dedeic	Masashi Yamanaka
13	ANJA COSMETICS	Cosmetics, Retail	26	Pavle Simovic, Milo Vujanovic	Partially yes	23/7/2015	Lazar Doroskov, Tanja Mijatovic	Masashi Yamanaka
14	FORBA	Construtting, Retail	4	Natasa Batricevic	No	21/7/2015	Lazar Doroskov, Tanja Mijatovic	Masashi Yamanaka
15	BALKAN T&M	Retail	4	Ljiljana Belada	No	2015/9/7	Olga Radulovic	Masashi Yamanaka
16	AMPLITUDO	ICT engenering , digital marketing	5	Andjela Gajevic, Sanja Varajic	No	21/7/2015	Lazar Doroskov, Tanja Mijatovic	Masashi Yamanaka

## (2) SOTC の実施

「セ」国において実施し評価の高かった SOTC について、特に日本のノウハウ及び実地での指導が重要である生産管理分野について、以下の通り実施した。参加した「モ」国メンターからは、日本のコンサルタントによる生産管理コンサルティングのレベルを目の当たりにし、非常に参考になったとの感想があった。

### <実施対象>

Organization	Area	Beneficiary	Theme	Date	Consultant
Business Center Cetinje	Cetinje	Interproduct	Production Management	2.7-30 Nov	T. Kimura

### 2.7.3 メンタートレーナー育成の研修実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

活動なし。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

上述の通り「セ」国で開発したメンタートレーナー向けの研修講座のうち、CRTT 向けの研修講座を2015年4月初旬に実施し、8名の CRTT が育成された。

OJTT については、本契約期間中に、「モ」国メンターは最長でも2年間、平均2.9件程度のメンタリングの経験しか持つことができないため、時期尚早であるとし、C/P と協議の結果、「セ」国において開発された教材を C/P に残し、時期を見て C/P が主導で育成することとした。ただし、「モ」国では OJTT の育成は JICA コンサルタントの関与の下で行いたいとする強いニーズがある。もし当プロジェクトが継続する場合は、OJTT の育成に関する活動に優先順位を与える必要があると思料される。

## 2.8 成果 2: メンターの育成(「ボ」国)

### 2.8.1 メンター育成の座学研修の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

2014年2月から3月にかけて、企業診断、ビジネスプラン、財務管理、マーケティング、生産管理、起業支援の6教科について座学研修を行った。広域案件のメリットを生かした取り組みとして、現地の事情が求められるビジネスプラン(資金調達等も扱うため)を除く5教科については、「セ」国メンタートレーナーを招聘し、「セ」国のメンタリング経験を交えた講義を実施した。



(写真:起業支援に関する講義)

表 「セ」国からのメンタートレーナー派遣による2014年度座学研修カリキュラム

Subject		Main Trainer	Co-Trainer	Date
1 Finance Management		Olga	-	18,19-Feb
2 Marketing		Sonja	-	20,21-Feb
3 Production Management	A	Saša	Kimura	25,26-Feb
3 Production Management	B	Ivan	Kimura	4,5-Mar
4 Enterprise Diagnosis	A	Dragana	-	27,28-Feb
4 Enterprise Diagnosis	B	Lazar	-	6,7-Mar
5 Business Plan	A	LT:Fikret	-	5-Mar
5 Business Plan	B	LT:Fikret	-	12-Mar
6 Start-ups	A	Yamanaka	Nikolina	6-Mar
6 Start-ups	B	Yamanaka	Dragan	13-Mar

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

「セ」国で開発したメンタートレーナー向けの研修講座のうち、CRTTを対象とした講座を2015年5月下旬に実施し、7名のCRTTが育成された。

2015年6月には新メンターを対象として、「ボ」国 CRTT により企業診断、ビジネスプラン、財務管理、マーケティング、生産管理、起業支援の6教科について座学研修が行われた。基本的に「ボ」国 C/P のみで座学研修運営が行われた。

ただし2015年に新たに開発された「人的資源管理」「コミュニケーション」の二つの講座については、JICA コンサルタントが講義を実施した。

## 2.8.2 企業 OJT の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

2014年5月から10月にかけて、4回に亘る OJT を実施した。

原則として JICA コンサルタントの派遣ごとに全てのメンターに対する OJT を実施したが、メンターとの打ち合わせのみのケースと、中小企業への訪問同行を伴うケースがあった。メンタリングの進捗に応じて、メンターと JICA コンサルタントが協議してこれを判断した。

それぞれ初回の訪問では、メンターと中小企業の関係構築の支援、第2回訪問では売上向上に向けて取るべきアクションの方向性と、SERDA Director の Mr. Okeric へのプレゼンテーションによるメンタリング活動についての合意形成を行った。また第3回訪問ではメンタリング期間中に売上向上のために中小企業が行うべき活動と、メンターが行うべき支援、並びにそのタイミングを明記したアクションプランの作成支援、第4回訪問ではアクションプランの完成を中心的な活動目標とした。

「ボ」国における OJT の特徴は「売上を30%増加させる」というメンタリングの目標を設定したことであり<sup>2</sup>、これによりメンターが真剣に中小企業の成長を考え、コミットする効果を狙った。実践的な目標を設定したため、メンター自らがこの目標を達成するために探してきたクライアントの関心も高く、また、各メンターも非常に真剣に取り組んでいた。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

### (1) 「セ」国 OJTT による OJT の実施

2015年の OJT は、「セ」国の経験からの移転を促進する目的で、「セ」国で新たに育成された OJTT のアドバイスを受けながら実施した。

2015年7月から10月にかけて、5名の OJTT が「セ」国より派遣された<sup>3</sup>。一回の派遣は5日間とし、月曜と金曜を移動日として、火曜から木曜までの三日間、一日あたり原則として2社のクライア

<sup>2</sup> SERDA は日本で言う第三セクターに近いビジネス構造であるため、将来的には有料でコンサルティングに近いメンタリングを志向したためである。

<sup>3</sup> 11名の派遣を受けた「モ」国に比べると、人数が極端に少ない。これはイスラム国による日本外交団へのテロ予告あ「ボ」国で行われ、JICA コンサルタントチームに待機命令が出されたため、「ボ」国で予定されていた派遣の一部が「モ」国に振り替えられたことに起因している。

ントへの訪問を実施した。

「ボ」国メンターはもともと中小企業育成に関わっている人材が多いため、基本的な能力は高いが、その分我流になりがちでもある。そこで OJT においては標準メンタリングプロセス<sup>4</sup>をもとに、「セ」国 OJTT がどのようにメンタリングを展開しているか、という経験知を共有することに重点を置き、標準メンタリングプロセスの重要性を強調した。

表:「ボ」国 OJTT による OJT 実施企業一覧

	Visitation	Beneficiary	Business Fields	No. of Employee	Mentor	New mentor	OJTT	JICA Consultant
1	2015/7/21	MEGAMIX	Whole-selling	182	Dragisa Marek	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić	Toru Ishioroshi
2	2015/7/22 2015/10/29	ALIM	Printing and producing goods	21	Senad Hromic	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić Srboslav Jagodić	Toru Ishioroshi Naoya Sakamoto
3	2015/7/22	FIN PROFIL	Accounting	4	Armina Arslanagic Cengic	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić	Toru Ishioroshi
4	2015/7/23	MIBRAL	Construction	56	Sinisa Obradovic	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić	Toru Ishioroshi
5	2015/10/6	MS & WOOD	Wood processing industry	181	Sanela Dževlan	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
6	2015/10/7	ANI-BH d.o.o	Operation of school and market	7	Asad Karisik	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
7	2015/10/7	INTERMER d.o.o.	Furniture manufacturing	7	Faruk Cerić	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
8	2015/10/7	DIOPTIC d.o.o	Retail (Optical products)	38	Zinaida Porobić	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
9	2015/10/20	S.M.C. d.o.o	Retail (Aparel)	15	Amila Šehić	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
10	2015/10/20	Gramas d.o.o	Retail (Construction Material)	14	Stanislava Sorajić	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
11	2015/10/21	Congress Service Centre	Business services (Event management, consulting, translation)	3	Zlatan Saracevic	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
12	2015/10/22	Respect DOO	Accountancy	24	Belma Pašić	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
13	2015/10/28	Idego	eLearning	6	Asmir Kosovac	Yes	Srboslav Jagodić	Naoya Sakamoto
14	2015/10/28	Unis Fagas	Manufacturing Gas Mesurement and Control Equipment	26	Aida Cremencic	No	Srboslav Jagodić	Naoya Sakamoto
15	未	Dekom	Software Services and Web Programming	4	Slaviša Ćeranić	No		

<sup>4</sup> 別添資料 2 B. Guideline に収録の" Mentoring Guideline for Mature SMEs of BiH" P8 参照

## (2) SOTC の実施

「セ」国において実施し評価の高かった SOTC について、2015 年から新たに座学科目となり、実地での指導が求められていた人的資源管理分野について、以下の通り実施した。参加した「ボ」国メンターからは、日本のコンサルタントによる人的資源管理コンサルティングのレベルを目の当たりにし、非常に参考になったとの感想があった。

Organization	Area	Beneficiary	Theme	Date	Consultant
FTCBH	Sarajevo	Benetton Sarajevo	Human Resource Management	8 Dec	M. Yamanaka
SERDA	Sarajevo	Mibral	Human Resource Management	9 Dec	M. Yamanaka
FTCBH	Sarajevo	Gramas	Human Resource Management	10 Dec	M. Yamanaka

### 2.8.3 メンタートレーナー育成の研修実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

活動なし。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

上述の通り「セ」国で開発した CRTT 向けの研修講座を 2015 年 5 月下旬に実施し、7 名の CRTT が育成された。

OJTT については、本プロジェクト期間中に、「ボ」国メンターは最多でも 2 年間で平均 2.9 件程度のメンタリングの経験しか持つことができないため、時期尚早であるとし、C/P と協議の結果、「セ」国において開発された教材を C/P に残し、時期を見て C/P が主導で育成することとした。

## 2.9 成果3:メンタリングの実施(「セ」国)

### 2.9.1 サービスを提供する中小企業の選定

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

2013年の当活動では、NARDの企業選定プロセスを確認し、その問題点を洗い出した。NARDによる2013年の中小企業選定プロセスは概ね以下の通りであった。

5-6月:募集企業数の決定

6-7月:Public Call(主要な新聞を通じて)

7月上旬:企業の決定

NARDはPublic Callへの応募企業の中から、応募資料の整備状況、社会保障料の支払い証明、納税証明、及び前年度決算が黒字であること、等を確認の上、その事業概要、財務状況、当該地域担当のRA/Cからの推薦を踏まえ、事前に定めた募集企業数を上限としつつ、地域的バランスを考慮の上、対象となる中小企業を決定していた。

そのプロセスについては、順当なPDCAサイクルが機能していると考えられ、JICAコンサルタントがこれを支援する必要性はほとんどないと考えられた。一方、サポートの難易度の高いケースへの対応など、更なるメンター能力の向上に課題認識を持つNARDから、SOTCの実施について強い要望があった。

以上を踏まえ、2014年5月中旬に開催された「セ」国JCCで、JICAコンサルタント側から、『「サービスを提供する中小企業の選定」はこれまで順当に機能してきており、JICAコンサルタントのPhase I終了時(2014年11月)までの活動は、SOTCを実施する企業の選定のみとしたい』旨の活動提案を行い、これが合意された。

なお、上記選定基準の内、赤字企業を対象外とすることは応募企業の限定につながるが、これは「セ」国としての方針であり、NARD側もこれが応募母数確保の制約となることは理解しつつも政府方針を踏襲せざるを得なかった。JICAコンサルタントとしては本方針について争うよりも、4.2.5で述べる広報の効果的利用促進を指導することで、応募企業数そのものを増やす指導を行った。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

メンタリングのクライアントを適切に選定することは、2014年のメンタリングについても順当に機能していることを確認したため、本活動については第1次契約と同様、SOTCの企業選定<sup>5</sup>のみについてJICAコンサルタントが支援することとした。

---

<sup>5</sup> 実際の選定方法については2.9.2を参照

ただし、第1次契約の活動を通じて、NARD 自体のクライアント選定プロセスには何ら問題はないが、メンタリングの認知度が全国的に高いわけではなく、地域によって応募企業数に大きな差があることが判明した。結果的に、NARD による企業選定は、各 RA に公平にメンタリングの機会を提供するためやむを得ず、RA 内でほぼ無競争で選ばれた中小企業を対象とするケースもあった。

そこで第2次契約での JICA コンサルタントの活動は、「セ」国全土の中小企業向けの広報活動に主力をおいた。すなわちクライアントの選定プロセスを支援するのではなく、より多くの企業にメンタリングを認知してもらい、特に地方部で応募数を増やすための活動を通じて中小企業の選定をより公平で高質なプロセスに改善しようと考えたのである。その背景と活動の結果を以下に述べる。

#### (1) 活動方針の背景(選定された企業数)

前身プロジェクトの成果として 2010 年以降メンターサービスが開始され、以下に示す企業がメンタリングの受益企業として選定されてきた。

#### 選定企業数及び応募企業数の推移

	2010	2011	2012	2013
応募企業数	N/A	N/A	N/A	115
選定企業数	46	135	135	108

※2010～2012年の「応募企業数」は把握できていない。しかし、NARD との議論を通じ、選定企業数とほぼ同数の応募であったことは把握できている。

2013 年については、NARD 側は前年と同じ程度(130 強)の企業を選定することを前提に予算を確保していたものと思われるが、応募数そのものが 115 しかなく、ほぼ全部が採用される結果となった。数字で見ると、応募企業数に頭打ちの傾向が見られ、NARD 側が戦略的に企業を選定する、という段階に至ってはいない。メンターサービス自体に関する広報がなされていないため、一般の中小企業にはそもそもこのサービスが認知されていないことが問題となっていた。

なお、過去におけるメンタリングにおける主要業種は、45%が製造業、12%が専門・技術サービス業、9%が流通業となっており、製造業の占める割合が圧倒的に高い。また、94.1%が従業員 10 名以下の小規模企業、5.9%が 11 名以上の中規模企業である。

#### (2) 広報活動の概要

主な広報活動の概要は下記の通りである。

- ・ メンタリング紹介パンフレットの配布

中小企業向けにメンタリングの概要を解説したパンフレットを開発し、全国の RA/C へ配布した。PDF で作成し、メール添付による企業への配信を可能にした。

- ・ メンタリング紹介リーフレットの配布

中小企業向けにメンタリングの概要を解説したリーフレットを開発し、全国の RA/C を通じて

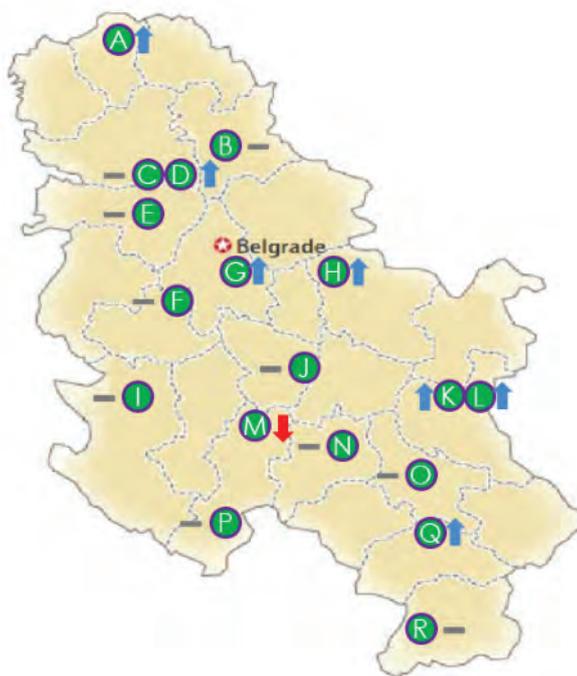
配布した。

- ・ メンタリング紹介のダイレクトメール  
インターネットでの広報が期待できない地方に所在するが、メンタリング対象となり得る企業を200社リストアップし、ダイレクトメールにてメンターサービスを告知した。
- ・ Web を通じた広報  
フェイスブック、Web、その他ソーシャルメディアを通じた情報発信を行った。
- ・ テレビ広報  
主要テレビ局を通じた告知活動を行った。公示期間中に7回のテレビ出演を行った。

表:メンタリング受益企業数の変化

	2013	2014	2015
応募企業	114	128	159
実施企業	108	105	101

2015 年はプロモーションの結果、企業からの自発的な応募が増え、その結果、18ヶ所の RA/C の内、7ヶ所で応募件数が増加した。



- ⊗ Regional Agency
- ↑ No. of applications from year 2015 **increased** compared with year 2014
- No. of applications from year 2015 remained **constant** compared with year 2014 (+/- one (1) application)
- ↓ No. of applications from year 2015 **decreased** compared with year 2014

図 「セ」国の地域別応募企業数の増減

## 2.9.2 企業へのサービス提供支援

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

JICA コンサルタントは、メンター育成のための OJT を通じてメンターサービスに間接的に関与した。プロジェクト期間中のメンターサービス実施数は前項で記載した通りである。一方、OJT の内、SOTC は唯一、JICA コンサルタントが企業に直接的に提供した支援である(前述「2.6.1」参照)。

SOTC は、2013年のメンターサービス提供企業から要請<sup>6</sup>された(メンタリングに続く)コンサルティングニーズを①生産管理(KAIZEN を含む)、②マーケティング、③ファイナンスに分類し、それぞれの分野から1社、合計9社(3分野×3地域)で実施することを計画した。最終的には、a)ニーズ分野、b)企業の所在地<sup>7</sup>、c) OJT 記録からの妥当性、をこの順に優先順位とし、以下の7社を選定した。

表 第1次契約期間中の SOTC 応募企業

RDA	Area	Beneficially	Needs
RDA „Jug“, Niš	South	Yumis	KAIZEN
„ARROKO“, Lajkovac	North/South	Bosis	KAIZEN
REDASP, Kragujevac	North/South	Vinarija Dacić	Marketing
RDA „Zlatibor“, Užice	West	The Dubliner	Marketing
RDA Kraljevo	South	Šampinjon centar	Finances
„Alma Mons“, Novi Sad	North	Pana Comp-Zemlja Čuda	Finances
RDA „Zlatibor“, Užice	West	Hostel Republik 031	Financial

SOTC は、2014年1月及び5月に実施した。JICA コンサルタントは SOTC の実施スケジュールを約1-2ヶ月前に NARD に連絡し、NARD 側がこのスケジュールに合わせて周辺 RA/C に告知、興味のあるメンターが SOTC 当日に集結し、全員が議論に参加する、という手順を踏んだ。SOTC は参加したメンターからの高い評価を受けた。

<sup>6</sup> 2013年10月末日現在の NARD に対する要望リストに基づく。

<sup>7</sup> 対象となるメンターの参加を容易にするため、地理的な観点から南部、北部、西部それぞれの地域の中核都市で実施することが最も効率的であると考えた。

また、NARD の強い要請もあって、2014 年 11 月に追加的に実施した<sup>8</sup>。2014 年のメンタリング提供企業からの SOTC の公募は、2014 年 9 月中旬より NARD を通じて行った。募集には計 7 件の応募があったが、以下の基準によって選定を行った結果、下表に示す計 3 件の実施に至った。この 3 件の SOTC では、「当社の実情を把握した上でコンサルティングを行ってくれたため、成果につながる実践的なアドバイスだった」「企業診断を実際に行い、アクションプランを立てるまでのプロセスが実地で理解できた」など、いずれもクライアントとメンターの双方から高い評価を得た。

○選定基準

- A. Regional Balance (地域分布)
- B. Possible number of the guest mentors (来訪可能なメンター数)
- C. Relationship of the theme and beneficiary (テーマ選定の妥当性)
- D. Potential of being a model case for the other mentors (事例の優良性)

表 第1次契約期間中の SOTC 実施企業

RDA	Area	Beneficiary	Theme
RRA Bačka	Novi Sad	Kortex Ltd. (Recycling of materials)	Marketing
Kruševac	Kruševac	B.O.S. Kompany doo Krusevac (Manufacture of metal sheet)	Production Management
RARIS	Zajecar	Measuring Transformers Factory - FMT (Manufacture of electrical equipment)	Human Resources Management

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

メンタリングのクライアントは、日本のコンサルタントに対して KAIZEN や 5S といった日本式生産管理のノウハウを求めていることが多い。2015 年のメンタリング提供企業もその傾向が強く、生産管理を対象とした SOTC の実施要請が NARD から上がった。そのため、2014 年度と同じ選定基準を用いて、「セ」国の北部、中部、南部でそれぞれ 1 社ずつ対象企業を選定し、2016 年 3 月に 3 件の SOTC を実施した。



<sup>8</sup>2014 年 5 月の JCC で了解された通り、2014 年は「セ」国で成果 2 及び成果 3 に関連する OJT はほとんど実施していないが、メンタリングの高質化を眼目とした SOTC を 3 つの企業で実施した。

表 第2次契約期間中のSOTC実施企業

RDA	Area	Beneficiary	Theme
Banat	Zrenjanin	Krio oprema Pančevo Manufacture of cooling devices	Production Management
Kruševac	Kruševac	FrigoOprema Manufacture of cooling devices	Production Management
SEDA	Novi Pazar	Avis Manufacture of springs	Production Management

### 2.9.3 サービスの評価実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

NARD はこれまで恒常的にメンターサービスの悉皆評価を行っていた。NARD は評価の信頼性を高めるため外部コンサルタントを採用し第三者評価を行ってきた。この外部コンサルタントはメンターからの実績報告だけではなく、実際に全国のクライアントを訪問し、直接ヒアリングを重ねることでより正確な実態把握ができるよう努めていた。評価内容もメンターサービス全体だけでなく、RA/C 毎の評価を含める等、十分に詳細な分析がなされていた。評価報告書の査閲と評価者へのインタビューを総合すると、その評価結果は概ね適切であると判断された。JICA コンサルタントは、NARD の実施するメンターサービスの評価活動について以下の通りと判断した。

- 現行のメンタリング評価は定期的にかつ透明度が高く、第三者によって実施されている。
- 現行の NARD の評価システムを支援する必要性は低い。
- ただし、現行の評価システムに貢献できるように、メンターサービスの枠外で行われている SOTC の評価を行い、これを NARD に報告する。

これらは2014年5月12日に開催されたJCCで提案し、合意を得た。2014年9月に第三者機関によって作成された2013年度のメンタリング評価も、上記と同様適切に実行されていることを確認した。また、JICA コンサルタントは上記で示した活動を踏襲するため、実施した大半のSOTCに対し、その評価をNARDにフィードバックしてきた。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

JICA コンサルタントは、第2次契約期間中の活動についても第1次契約時と同じスタンスで臨んだ。しかしながら、残念なことに、2015年はNARDが2014年度のメンタリング評価の委託予算を確保できず、評価を実施することができなかった。更に2015年末を以ってNARDが解体し、新組織

(Development Agency of Serbia)に統合されることになったため、プロジェクト終了時点(2016年3月中旬現在)では、来年以降このメンターサービスの評価活動についてこれが復活し、継続されるのか否かを確認できない状態となっている。

NARD が 2014 年まで行ってきたメンタリング評価は、2 年度前に実施したメンタリングについて、そのクライアントへの効果の聞き取りを中心に行うものであった。第三者機関へ委託するため、NARD は毎年約2百万 SRD 程度を予算計上していた。2014 年 1 月に完成した 2013 年度の評価(2012 年メンターサービスを対象)については、これまでの評価を更に深化させ、メンターの個人別評価も取り込んでいる。これは各メンターが実施したメンタリングに対して、その実績と評価をまとめたもので、①メンター名、②実施プロジェクト名、③各プロジェクトのパフォーマンスと評価、の順に構成されている。これも 2012 年度版同様、第三者がクライアントに対しての悉皆調査を実施している。報告書はまずメンターサービスのフレームワークを取りまとめた上で、主にメンターが残したメンタリング報告書、メンター自身やクライアント企業に対してのアンケート調査をベースにした満足度調査(メンター企業のサービス提供後の業績の変遷等も含む)をベースとして取りまとめられており、DAC 評価 5 項目でいう有効性やインパクトについては十分な検証がなされていると思われる。ただし、効率性や持続可能性についての分析は(NARD 自体の取り組みやプロセスを論じることになるため)多くは行われていない。

## 2.10 成果3:メンタリングの実施(「モ」国)

### 2.10.1 サービスを提供する中小企業の選定

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

「モ」国のメンタリングに関する一連の活動は、2014年5月からスタートした。2014年5月にプレ・アナウンスメント・イベントを開催し、多くの中小企業を集め、「セ」国から NARD 及び受益企業を招聘してメンタリングの概要と効果を説明させた。JICA コンサルタントも同席の上、いくつかの「モ」国企業と会談し、メンタリング候補として有望であることを確認した。その上で、2014年6月から、ポドゴリツア、ツェティニエ、バールの3都市において、「モ」国初のメンタリングの公募が開始された。

多くのメンターが「メンタリングとは何か」を未だ掴めず、制度としても整っていない自覚がある中、メンタリングの提供スキームの構築が並行して進められた。打開策として、企業選定の段階からJICA コンサルタントがサポートし、まずメンタリングに適した企業が選定されるよう導いた。

2014年の応募企業数の記録は20社となっているが、「ボ」国と同様、この数値は注意を要する。2014年の経緯としては、企業が集まりにくく、DDSME 及び各地域ビジネスセンターが人脈を用いて企業に声をかけ、応募フォームを書かせたという事情があるためである。最終的には13社のクライアントが選定された。選定基準は「セ」国とはほぼ同じで、「社会保障料の支払い証明」、「納税証明」、並びに「前年度決算が黒字であること」などが含まれるが、前年度の黒字決算といった条件は、特に起業したばかりの企業の応募を躊躇させる1つの要因となった。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

「モ」国における2015年のメンタリングは2014年度時点から比較的順調な様子を見せていたため、2015年度は地理的な拡大が一つのテーマであった。

表:メンタリング受益企業数の変化

	2013	2014	2015
応募企業	-	20	19
実施企業	-	13	16

応募企業数は2014年、2015年ともほぼ同数であるが、その応募実態は下記のように変化している。

#### 1) 2014年の応募実態

- DDSME が既に交流のあった中小企業にメンターサービスの告知を行い、メンターサービスへの参加を呼びかけた。

- ・ 企業側からの積極参加というよりは、DDSME の協力要請へ中小企業が応えたというイメージが強い。
- ・ 中小企業側はメンターサービスへの理解が不十分な状態で応募しており、その後のメンターサービス提供に際し、メンターと中小企業との間で期待値にギャップが生じていた。

## 2) 2015 年の応募実態

- ・ サービス提供エリアの中小企業へメンターサービスの告知をした。
- ・ 中小企業側からメンターサービスへの問い合わせがあり、中小企業側からの積極参加がなされた。
- ・ 中小企業側はメンターサービスの概要を理解しており、2014 年に比べサービスに対する期待値が一致しているケースが殆どであった。

なお、2015 年度の受益企業 16 社の内訳は、製造業が 6 社、卸売業が 2 社、小売業が 3 社、サービス業が 5 社であり、従業員規模は 1～30 人であった。従業員数 5 名以下の零細企業が 16 社中 8 社と全体の 50%を占めた。

以上の状況から、2015 年度の JICA コンサルタントの当該活動に関する支援は広報活動が主体となった。

### 2.10.2 企業へのサービス提供支援

< 第 1 次契約:2013 年 5 月から 2014 年 11 月 >

公募によって対象クライアントが決定した後、育成されたメンターによるメンタリングが開始された。JICA コンサルタントは 3 回(2014 年 7 月、10 月、11 月)メンターに同行してメンタリングを行ったが、それ以外はメンターが個別にクライアントに対応し、大半のメンターが 50 時間のメンタリングの時間枠を全て使い切った。ただバールのように優れたリーダーがいてメンタリングに慣れている BC と DDSME のメンターのように初めてメンタリングを実施するメンターとの力量の差があり、メンタリングの内容も個人によって差があったのも事実である。

以下、JICA コンサルタントがメンターに同行して実施した 3 回のメンタリングの成果について記載する。

(1) 第一回訪問

「モ」国における JICA コンサルタントの初回のメンタリングは、座学研修を終了し、資格試験に合格した8名の新任メンターとともに、2014年7月のほぼ1ヶ月間、公募により選定された受益者企業13社の現状とニーズを把握することを目標として、以下のスケジュールで実施した。

Mentor	Beneficiary	No of Employees	Industry	Visit with JICA cons.
Nataša Batričević	ALNET D.O.O.	3	Engineering and technical consultancy	2014/7/18
	Millennium	5	Real estate broker	2014/7/21
Sanja Varajic	DARMA D.O.O.	12+(4)	Food production	2014/7/23
	Happy People	5	Decoration and services	2014/7/22
Anđela GAJEVIĆ	FineArts d.o.o.	3	Specialized shop of painting materials, picture framing studio	2014/7/9
	GS COMPANY DOO	21	Restaurant and moving catering facilities business	2014/7/10
Ljiljana Belada	Flotalba d.o.o.	10	Painting and glazing, glass processing and finishing	2014/7/22
	GORATON FILM DOO PODGORICA	2	Sale and distribution of computer equipment, audio and video CDs and DVDs	2014/7/21
Ivana Tomasevic	DOXY HEM D.O.O.	1	Production of chemical and hygiene products	2014/7/16
Sasa Jovanovic	TAP JOVIC BR.1 D.O.O. BAR	8	Production and distribution of paper products	2014/7/17
Nikola Mijanovic Pavle Simovic	EM PLUS d.o.o	1	Trade and services	2014/7/7
	INTERPRODUCT D.O.O.	6	Production of delicatessen	2014/7/7, 23
	OBODICE - MNE	15	Production of cooling devices	2014/7/23

この段階で全メンターが対象企業のメンタリングニーズを共有し、メンタリングをさらに進めることに同意した。その成果は経済省副大臣の Mr. Goran Scepanovic に DDSME を通じて報告した。

(2) 第2回訪問

「モ」国の第2回のメンタリングへの同行は、10月6日から15日までの10日間、メンタリングの進捗確認を目的に以下のスケジュールで実施した。

Mentor	Beneficiary	2nd visit with JICA consultants
Nataša Batričević	ALNET D.O.O.	2014/10/13
	Millennium Business Group	2014/10/15
Sanja Varajic	DARMA D.O.O.	2014/10/14
	Happy People d.o.o.	2014/10/14
Andela GAJEVIĆ	FineArts d.o.o.	2014/10/13
	GS COMPANY DOO	-
Ljiljana Belada	Flotalba d.o.o.	-
	GORATON FILM DOO PODGORICA	2014/10/8
Ivana Tomasevic	DOXY HEM D.O.O.	2014/10/7
Sasa Jovanovic	TAP JOVIC BR.1 D.O.O. BAR	-注1
Nikola Mijanovic Pavle Simovic	EM PLUS d.o.o. CETINJE	2014/10/6
	INTERPRODUCT D.O.O.	-
	OBODICE - MNE	2014/10/6

注1: オーナーの事故(試作時の指切断)により、訪問中止

この段階では、全メンターが少なくとも自分の担当するクライアントについて、具体的にどのようなサポートをするかについての方針を決定していた。ただし、その内容は必ずしもメンタリングではなく、例えば Millennium 社に対する従業員の意識調査<sup>9</sup>や Goraton 社に対する違法ソフト取締り促進<sup>10</sup>等も含まれていた。これらについては 2015 年度メンタリングにおける企業選定等の課題(後述)として認識をしつつ、対象企業との関係構築のための手段として、引き続きメンターの支援を行うこととした。



(JICA 専門家による FineArt 企業訪問)

<sup>9</sup> 同社のオーナーは従業員のパフォーマンスに対する不満を持っていた。そのため、意識調査の実施を提案したが、メンターが社員の本音を聞き出すため匿名回答を提案したにも関わらず、オーナーは記名回答を主張し、結局この意見に押し切られる結果となった。

<sup>10</sup> 国家施策の問題でメンタリングテーマの範疇を超えている。それでも他の業者と連帯を組んで国にあたることや、日本の DVD メーカーの紹介等を行い受益企業は満足する結果となった。また Goran 副大臣が「モ」国の知的所有権問題の担当であったことからこの問題が顕在化していることを文書で伝えた。

(3) 第3回訪問

「モ」国の第3回目のメンタリングへの同伴は、2014年11月上旬、当年度メンタリングのラップアップを目標に以下のスケジュールで実施した。

Mentor	Beneficiary	3rd visit with JICA consultants	Drafting of Mentoring report
Nataša Batričević	ALNET D.O.O.	2014/11/7	Yes
	Millennium Business Group	2014/11/3	No
Sanja Varajic	DARMA D.O.O.	2014/11/4	Yes
	Happy People d.o.o.	-	No
Anđela GAJEVIĆ	FineArts d.o.o.	2014/11/7	Yes
	GS COMPANY DOO	-	No
Ljiljana Belada	Flotalba d.o.o.	-	No
	GORATON FILM DOO PODGORICA	2014/11/7	Yes
Ivana Tomasevic	DOXY HEM D.O.O.	2014/11/6	No
Sasa Jovanovic	TAP JOVIC BR.1 D.O.O. BAR	2014/11/6	No
Nikola Mijanovic Pavle Simovic	EM PLUS d.o.o. CETINJE	2014/11/5	Yes
	INTERPRODUCT D.O.O.	2014/11/5	Yes
	OBODICE - MNE	2014/11/5	Yes

2014年の「モ」国では、メンター各人が少なくとも1つのメンタリングを完了し、メンタリングレポートを作成することを目標としたが、対象メンター8名中6名がその目標を達成した。達成できなかったのはパールビジネスセンター所属の2名で、対象企業の2社の内、1社はオーナーの事故によりメンタリング中断を余儀なくされたことによる（TAP JOVIC BR.1D.O.O）。他方はオーナー1名のみで生産から販売まで行っている事業体のため、オーナーが経営改革にかかる時間を十分にとることができないままに終了した（DOXI HEM D.O.O）。パールのメンターは、同社について、2015年度も引き続きクライアントとして継続的支援を行った。



Interproduct 工場訪問

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

2015年のメンタリングは、新たな地域としてニクシッチ、ビエロ・ポリェをメンタリングの対象に加えた。そのためパール1名、ツェティニエ2名、ニクシッチ2名、ビエロ・ポリェ2名の計7名の新人メンターを育成し、総勢15名のメンターが公募で採用された16社のクライアントに対してメンタリング

を実施した。拠点別にメンタリング実施数を見ると、DDSME(ポドゴリツア中心)が3社、バール6社、ツェティニエ2社(うちブドヴァ1社)、ニクシッチ1社、ビエロ・ポリェ4社となっており、メンター1人あたりの担当企業数はバール及びビエロ・ポリェが2社/人で最も多くなった。

2015年のメンタリングは、整備された標準メンタリングプロセスのもと、「セ」国で育成されたOJTTを「モ」国に派遣し、「モ」国のメンタリングを支援させることを狙ったものである。そのため2015年9月から10月にかけて、「セ」国より7名のOJTTを派遣し、「モ」国メンターと共同でメンタリングを実施した。

2015年のメンタリングにおいてJICAコンサルタントが参加したのは、7月及び「セ」国のOJTTを組織化した9-10月であった。2015年7月のメンタリングでは16社に対してメンタリングの紹介及び企業情報の分析を実施した。また同年9月のメンタリングでは新人メンター7名に対するOJTを重点的に行い、アクションプランの策定を重点的に実施した。

表 2015年「モ」国のメンタリング実施企業一覧

	Beneficiary	Business Fields	No. of Employee	Mentor	New mentor	Visitation	OJTT	JICA Consultant
1	EDEX	Consulting Service	5	Zarko Scekcic	Yes	2015/9/15	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						20/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
2	MESARA MEDJEDOVIC	Processing of meat products	5	Zarko Scekcic	Yes	2015/9/15	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						20/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
3	MIKROMONT	Wholesales of metal goods	30	Blazo Vlaovic	Yes	2015/9/16	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						21/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
4	KONATAR	Furniture manufacturing	2	Blazo Vlaovic	Yes	2015/9/16	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						21/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
5	Vib-Bas	Metal products manufacturing	25	Biljana Zoric, Milica Radojicic	Yes	2015/9/17	Ivan Mihajlović, Bojan Bošković, Džamila Kruševljanin	Masashi Yamanaka
						22/10/2015	Biljana Stojanovic	Alexander Silnitsky
6	ANGLIAN	Furniture manufacturing	11	Vesna Antunicevic	Yes	2015/9/22	Sasa Dedeic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
7	DR MASONCIC	Medical treatment (Inner medicine)	3	Ivana Tomasevic, Vesna Tomasevic	Yes	2015/9/22	Rodojka Savic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
8	ENTERIJER DESIGN STUDIO	Furniture manufacturing	6	Sasa Jovanovic	No	2015/9/22	Sasa Dedeic	Masashi Yamanaka
						28/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
9	ART OF BIZ	Accounting service, Restaurant	1	Ivana Tomasevic	No	2015/9/22	Rodojka Savic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
10	Multiprint	Retail (Computer and office supply)	16	Ivana Tomasevic	Yes	2015/9/23	Radojka Savic, Sasa dedeic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
11	Pro Invest	Whole sales	17	Sasa Jovanovic	No	2015/9/23	Radojka Savic, Sasa dedeic	Masashi Yamanaka
						27/10/2015	Dragana Belenzada	Alexander Silnitsky
12	MIANJA	MeaProcessing of meat products	13	Nikola Mijanovic, Savo Borozan	Partially yes	2015/10/29	Radojka Savic, Sasa dedeic	Masashi Yamanaka
13	ANJA COSMETICS	Cosmetics, Retail	26	Pavle Simovic, Milo Vujanovic	Partially yes	23/7/2015	Lazar Doroskov, Tanja Mijailovic	Masashi Yamanaka
14	FORBA	Construlting, Retail	4	Natasa Batricevic	No	21/7/2015	Lazar Doroskov, Tanja Mijailovic	Masashi Yamanaka
15	BALKAN T&M	Retail	4	Ljiljana Belada	No	2015/9/7	Olga Radulovic	Masashi Yamanaka
16	AMPLITUDO	ICT engenering , digital marketing	5	Andjela Gajevic, Sanja Varajic	No	21/7/2015	Lazar Doroskov, Tanja Mijailovic	Masashi Yamanaka

### 2.10.3 サービスの評価実施

＜第1次契約:2013年5月から2014年11月＞

「モ」国では2014年に初めてのメンタリングが実施された。初回のメンタリングということもあり、メンターによってクライアントへのアプローチや成果のレベルが異なっていたこと、また8名中2名のメンターが最終報告を書けなかったことから、クライアントからのフィードバックへの対応は DDSME に任せ<sup>11</sup>、JICA コンサルタントはメンターへのヒアリングを通じて、メンタリングの課題や工夫の把握に努めた。ただ、メンターからの一方的な情報だけではサービス全体を評価するのが困難であったため、例えばメンタリングに必要な能力などのニーズは、第2次契約で実施した新たな教材開発や日本研修のテーマ設定の参考とした。

＜第2次契約:2015年3月から2016年3月＞

2015年のメンターサービスについて、2015年12月から2016年1月の期間に評価を実施した。サービスの評価が DDSME の活動として継続性を持つように方法論や結果の報告に重点を置いた。

#### (1) 方法論

中立的な評価が行えるよう、直接の OJT に参加しなかった JICA コンサルタントを評価者として2015年12月から準備に当たった。その作業として、以下の作業手順を踏襲した。

- ① 両名及びチームメンバー全員による評価手法の検討と質問状の作成<sup>12</sup>
- ② 現地通訳を使ってクライアントとのアポ取り(メンターを介在させない)
- ③ 1月初旬から下旬にかけての質問状に基づいたクライアントへの直接インタビュー(メンターを介在させない)
- ④ ③と同時にメンターへの質問票調査(クライアントを介在させない)
- ⑤ ③、④の結果分析

質問票の構成については、クライアントへの質問とメンターへの質問、更に質問表の配置についても同じ並びとし、比較分析がしやすいように工夫した。また評価項目についても質的な評価、量的な評価ができるよう、質問内容についても工夫を行った。

メンターの個別評価結果については、個別にメールで送付し、自己反省・更なる研鑽を促した。

---

<sup>11</sup> 第1次契約段階では、メンタリングの標準プロセスが導入されておらず、かつクライアントやメンターの都合でメンタリングを最後まで完結できなかったケースもあり、フィードバックの内容は様々であった。好評なフィードバックが大半を占めたが、特に途中でメンタリングを断念した2件のクライアントからの継続支援の要望は DDSME の運営組織としての責任のもと対応を依頼した。

<sup>12</sup> 別添資料1「H. メンターサービスの企業による評価結果概要」に添付。

また、下記内容を2016年1月にDDSME宛報告した。

(2) 評価結果(主要な結果のみ)

- ・ クライアントがメンタリングを知るきっかけとなったのはビジネスセンターや DDSME からの紹介メールによるところが大きく、JICA が実施した TV による告知の効果は以外に小さかった。
- ・ メンタリングの進め方についてメンターはガイドラインにある通りクライアントに対する説明を行っていた。ただしクライアントの理解度はさほど高くないため、今後はメンタリングをもっとわかりやすく説明するツールが必要になる。
- ・ メンターは情報収集、SWOT、財務分析といった基本的な動作は行えるが、業界全体を俯瞰するような市場や競合に関する調査に関しては未だ鍛錬が必要と評価された。
- ・ メンタリングの課題把握能力や満足度といった計量的な評価については概してクライアントからは良好な評価を得ている。ただ実際のソリューションの提案に対しては未だ Poor であるとの評価を18社中4社のクライアントから受けている。
- ・ クライアントもメンターに対して業界知識を求めるようである。
- ・ 高評価を得たメンタリングの代表例としては以下が挙げられた。2015年度のメンタリングを評価対象としたため、未だ経営指標に貢献できる効果は発現されていないものと思われる。

表 メンタリング評価(2016年1月)から得られた高評価事例

企業名	メンター名	評価内容
AMPLITUDO (会計事務所)	Andjela Gajevic & Sanja Varajic	農業省や政府との面談をコーディネートした。その結果、クライアントの幅が広がった。
MULTIPRINT (PC、グッズの販売、サービス)	Ivana Tomasevic	オンラインショップのオープン、WEBサイトのリニューアルに関して、EUの「女性マネージャー支援の基金」を紹介した。EUがショップやサイトの費用の50～60%を負担してくれることを決めた。
PRO INVEST GROUP (コンサルティング)	Sasa Jovanovic	海外(ギリシャ)のクライアント2社を紹介した。
ANGLIAN (家具製造)	Sasa Jovanovic	在庫の管理のデモンストレーション(勉強会)を実施した。(先入れ先出し法など) (実際に導入し、管理がしやすくなった)

(3) 報告 (DDSME のコメント)

- ・ 非常によく練られた評価で結果も納得できる。メンターを同伴せずにクライアントを訪問したことで顧客の本音を聞くことができた。
- ・ 自分のメンタリングと顧客の意思のギャップが一目でわかる。
- ・ メンタリングが終了していないと指摘されたクライアントに対しては DDSME として対応する。
- ・ 本評価は将来の評価のモデルとなる優れた手法、質問項目で構成されている。来年からこのフォーマットを適用する。

## 2.11 成果3:メンタリングの実施(「ボ」国)

### 2.11.1 サービスを提供する中小企業の選定

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

「ボ」国のメンタリングに関する一連の活動は2013年12月より開始された。JICA コンサルタントは2013年12月に2014年のメンタリングに関するオリエンテーションを行い、2014年3月中旬までに「売上を30%増加する可能性のある企業の選定」を終わらせることをメンター候補に課した。しかしながら、メンター候補者がこの取組に慣れていないこともあって、結局簡易なWEB上での公募を行うに留まっていた。

2014年の応募企業数の記録は20社となっているが、この数値は、公募を行ったが応募企業が集まらず、SERDA 及び FTCBH が人脈を用いて企業に声をかけた結果である。最終的にはメンター候補者12名に1社ずつ、計12社の企業が選定された。

JICA コンサルタントは2014年5月中旬から6月初旬に実施した初回 OJT で、2つのシート(“Client Assessment Sheet”、“Mentoring Planning Sheet”)を用いて、まず割り振られた企業が300日で売上を30%増加できるのかをメンター候補者に検討させた。その結果、この目標を明らかに達成することができない、とメンター候補者自身が判断した場合には、その企業を変更することを支援した。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

「ボ」国のメンターサービスはサラエボ経済地区限定で提供されるため、2015年の広報活動はSERDA のホームページ及びソーシャルネットワークでの広報活動を行った。その際には「セ」国と同様に PDF 版のパンフレット及びリーフレットを「ボ」国用にカスタマイズしたものを利用している。2015年の本広報活動においては、当初応募数が伸び悩むという事態があった。SERDA 側が応募条件として、「社会保障料の支払い証明」及び「納税証明」を求めたこと、並びに「前年度決算が黒字であること」を条件としたために、該当する企業が限られたのが原因であった。しかし、条件からこれらの書類を外して募集期間を延長することで、無理に人脈を用いて声をかけずとも選定できるだけの応募数が集まった。

表 メンタリング受益企業数の変化

	2013	2014	2015
応募企業	-	20 ※	18
実施企業	-	12	15

最終的に18社の応募があり、15社のメンタリングのクライアントが決定した。ただし、募集期間を延長した分だけメンタリングの開始が遅れ、当初予定の約3週間遅れの2015年7月初旬となった。一方で、

応募が選定予定数を超えたとはいえ、まだ SERDA の広報プロセスが十分に安定的な状態であるとは言えず、また広報活動自体、今後は SERDA 側の努力を求めなければならないことから、楽観できる状態とは言い難い。例えば 2015 年の広報プロセスでは、公示間近になり MOFTER の大臣の「公示への許可」が必要となり、その許可の取得に1ヶ月以上を要している。また MOFTER のロゴの使用については申請から数ヶ月を経ても許可が下りなかった。今後も広報活動を展開する上で同様の事態が起こりえるため、SERDA は政府機関が関与する場合の広報プロセスを事前に確認し、不足の事態が発生しないよう各種手続きを把握しておく必要がある。

なお、2015 年度の受益企業 16 社の内訳は、製造業が 4 社、卸売業が 1 社、小売業が 2 社、サービス業が 8 社であり、従業員数 5 名以下の零細企業が 15 社中 3 社、6-30 名が 8 社、31 名以上の企業が 4 社であり、最も規模の大きな企業の従業員数は 182 名であった。

## 2.11.2 企業へのサービス提供支援

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

2014年は合計12社に対してのメンタリングを実施した。JICAコンサルタントは4回(2014年5月、6-7月、9月、10月)に亘りメンター候補者と同行してメンタリングを行ったが、それ以外はメンター候補者<sup>13</sup>が個別にクライアントに対応した。

しかし、メンター候補者12名中10名が所属するSERDAは、「セ」国や「モ」国のカウンターパート機関のような中央政府機関ではなく、民間セクターとしての側面を有する第3セクターであるため、他の2カ国のようにメンタリングに50時間の枠を設けていなかった。SERDAのメンターは特に他の様々な業務を受け持っていたため、メンタリングについてもJICAコンサルタントの来訪時のみ実施する、という傾向が強かった。

以下、JICAコンサルタントが実施した4回のメンタリングの進捗管理の成果について記載する。

### (1) 第1回訪問

「ボ」国の第1回のメンタリングへの同行は、2014年5月に約20日間実施した。この初回訪問で、メンターはクライアントとの関係を構築し、メンタリング導入の説明を行うことを目標とした。実施したスケジュールは以下の通りである。

表 「ボ」国における2014年メンタリング実施スケジュール(第1回訪問)

メンター候補者	クライアント	内部打合	顧客訪問	フォローアップ
Zinaida Porobić	MI system	6/3	6/4	-
Dragiša Marek	MAKROVITA	5/2.3	5/2.11	-
Sinisa Obradović	Lamperija Enterijer d.o.o. Pale	5/2.6	6/3	-
Asad Karišik	COMP-IT d.o.o.	5/19	5/21	5/30
Slaviša Čeranić	IRGET OD	5/30	6/3	-
Armina Arslanagic Čengić	Lamers doo	5/2.3	6/4	6/5
Aida Džamaliija Duran	Unis Fagas	5/19	5/2.4	6/2
Sanela Dževlan	Nebo Tours	5/21	5/2.7	5/30
Lejla Sirbubalo	HDI doo	5/2.6	6/2	-
Faruk Cerić	Harysoft	5/21	5/2.11	-
Senad Hromić	Woodteam	5/19	5/20	6/2
Aida Klemencić	Buljsać doo	5/2.3	5/2.7	-

<sup>13</sup>「セ」国、「モ」国は座学研修のみがメンター資格を得る条件であったのに対し、当初有料によるメンタリングを標榜していたSERDAについては、座学だけの研修では十分なスキルが養成されずクライアントに十分なサービスを提供することができないと判断したため、メンター資格を得るためより長い研修期間とOJTの履修を義務付けた。そのため、この時点では12名全員が「メンター候補者」であった。

この訪問で、メンター候補者 12 名中 11 名が、現在の売上を大幅に伸ばす潜在力のある企業を選定し、顧客企業とメンタリングの開始に向けた合意を行った。

## (2) 第 2 回訪問

「ボ」国での第 2 回目のメンタリングの進捗管理は、2014 年 6-7 月にかけての約 2 週間の日程で実施した。JICA コンサルタントは、メンター候補者が企業診断分析に基づいて、当該クライアントに対する必要なメンタリング活動を説明するプロセスを支援した。メンター候補者は、メンタリング活動の承認を得るため、クライアントの企業診断と、売上向上に向けて採るべきアクションの方向性について SERDA の Director である Mr. Okeric にプレゼンを行った。一連の活動は以下のスケジュールで実施した。

表 「ボ」国における 2014 年メンタリング実施スケジュール(第 2 回訪問)

メンター候補者	クライアント	内部打合	顧客訪問	プレゼンテーション
Zinaida Porobić	MI system	6/30	7/7	7/10, 11
Dragiša Marek	MAKROVITA	6/2, 8	-	-
Sinisa Obradović	Lamperija Enterijer d.o.o. Pale	7/3	-	7/10, 11
Asad Karišik	COMP-IT d.o.o.	7/3	7/8	7/10, 11
Slaviša Čeranić	IRGET OD	7/7	-	-
Armina Arslanagic Čengić	Lamers doo	7/7	-	7/10, 11
Aida Džamalija Duran	Unis Fagas	7/3	-	7/10, 11
Sanela Dževljan	Interclima doo	7/1, 4	7/2	7/10, 11
Lejla Sirbubalo	HDI doo	7/1	-	7/10, 11
Faruk Cerić	Harysoft	6/30	-	7/10, 11
Senad Hromić	Woodteam	7/8	-	7/10, 11
Aida Klemencić	Buljsać doo	6/2, 11	7/3	7/10, 11



この段階では 12 名のメンター候補者全員が対象企業を選定し終わっており、内 10 名は対象企業に対するアクションプランの方向性まで完成させ、Mr. Okeric への説明を行い、承認を得た。当日別件がありプレゼンができなかった 2 名については、第 3 回訪問時にフォローアップを行い、Mr. Okeric への説明を行い、承認を得たことを確認した。

## (3) 第 3 回訪問

「ボ」国の第 3 回のメンタリングの進捗管理は、長期夏季休業の後となる 2014 年 9 月中旬に約 1 週間の日程で実施した。この活動では、各メンターが準備すべき「Client's Action Plan」「Mentor's

Action Plan」の作成<sup>14</sup>を JICA コンサルタントが支援するとともに、SERDA の Director Mr. Okric 向けの最終プレゼン作成のフォローアップを行った。

この段階では対象企業のメンタリングニーズを共有し、アクションプランまで完成できた者が 4 名、作成中の者が 4 名であった。

#### (4) 第 4 回訪問

JICA コンサルタントによる「ボ」国の第 4 回のメンタリングの進捗管理は、2014 年 10 月に約 3 週間の日程で実施し、アクションプランの進捗確認及び現場で直面する課題に対する助言を行った。この活動では、受益企業への訪問を含む個別サポートを実施し、全メンター候補者のアクションプランの完成と顧客企業とのメンタリング契約締結<sup>15</sup>を目標とした。第 4 回訪問の実施スケジュールは以下の通りである。

表 「ボ」国における 2014 年メンタリング実施スケジュール(第 4 回訪問)

メンター候補者	クライアント	内部打合	顧客訪問	フォローアップ
	MI system	10/21	-	-
Dragiša Marek	MAKROVITA	10/2, 3	-	-
Sinisa Obradović	Lamperija Enterijer d.o.o. Pale	10/2, 9	-	-
Asad Karišik	Frigor	10/2, 11	10/2, 4	10/30
Slaviša Čeranić	IRGET OD	10/21	-	-
Armina Arslanagic Čengić	Lamers doo	10/2, 9	-	-
Aida Džamalija Duran	Unis Fagas	-	-	-
Sanela Dževlan	Interclima doo	10/21	-	-
Lejla Širbubalo	HDI doo	10/20	-	10/31
Faruk Cerić	Harysoft	10/2, 9	-	-
Senad Hromić	Woodteam	10/17	10/2, 3	-
Aida Klemencić	Buljsać doo	10/17	10/2, 6	10/2, 6

その後、2014 年 11 月中旬にかけて再フォローを行い、全メンター候補者がアクションプランの完成及び Director である Mr. Okeric の承認に至ったため、Mr.Okeric 及び各メンターの署名を入れ

<sup>14</sup> 「300 日で売上を 3 割増加させることができる企業を自分で探し、企業とともに活動計画を作成してそれを実施する。」のがボ国の OJT である。そのためにメンター候補者は 4 つのドキュメントの作成を求められている。i) Mentoring Assessment Sheet、ii) Mentoring Planning Sheet、iii) Client's Action Plan、iv) Mentor's Action Plan がそれに該当し、第三次訪問は最後 2 つの書類を作成し、メンター自らの活動計画をその上司 (Mr. Okeric) に認めてもらうことが目的である。

<sup>15</sup> 顧客、メンター、及びメンター所属機関の長の 3 者が契約書(守秘義務契約条項を含む)にサインする。これは将来的に有料でメンターサービスを実施しようとしていた (※2016 年以降は無料化を了承) SERDA にとっては基本的な作業である。

たメンタリング契約書を策定し、企業側の署名を受ける準備を整えた。

クライアントと合意の上で売上増加に関するアクションプランを作成することができれば、これは十分なメンタリングの成果であり、この時点でメンタリングを終了しても良い。メンター候補者の中には継続してクライアントのアクションプランを支援する意向をもった者もいたが、この継続的な活動については SERDA の判断に任せることとした。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

2015年のメンタリングは新人メンター15名(SERDA11名、FTCBH4名)を育成し、公募で採用された15社のクライアントに対してメンタリングを実施した。担当組織別にメンタリング実施数を見ると、SERDAが11社、FTCBHが4社となっており、1人あたりのメンターが概ね1-2社のメンタリングを担当した。

「ボ」国におけるメンタリングは SERDA、FTCBH ともに組織内予算でメンタリングを実施しているため、「セ」国や「モ」国のようにメンタリングのコストを中央政府が提供している訳ではない。そのため標準メンタリングプロセスである、50時間のメンタリング時間や訪問のタイミング別のメンタリング目標達成に係る活動が必ずしも踏襲されている訳ではない。

2015年のメンタリングは、整備された標準メンタリングプロセスのもと、「セ」国で育成された OJTT を「ボ」国に派遣し、「ボ」国のメンタリングを支援させることを狙ったものである<sup>16</sup>。2015年10月に、「セ」国より3名の OJTT を派遣し、「ボ」国メンターと共同で「ボ」国クライアントのメンタリングを実施した<sup>17</sup>。ただし、「ボ」国のメンタリング応募が低調であったことから、メンタリングのスタートが遅れ、この段階でもメンタリングの初期段階にあったケースが多かった。

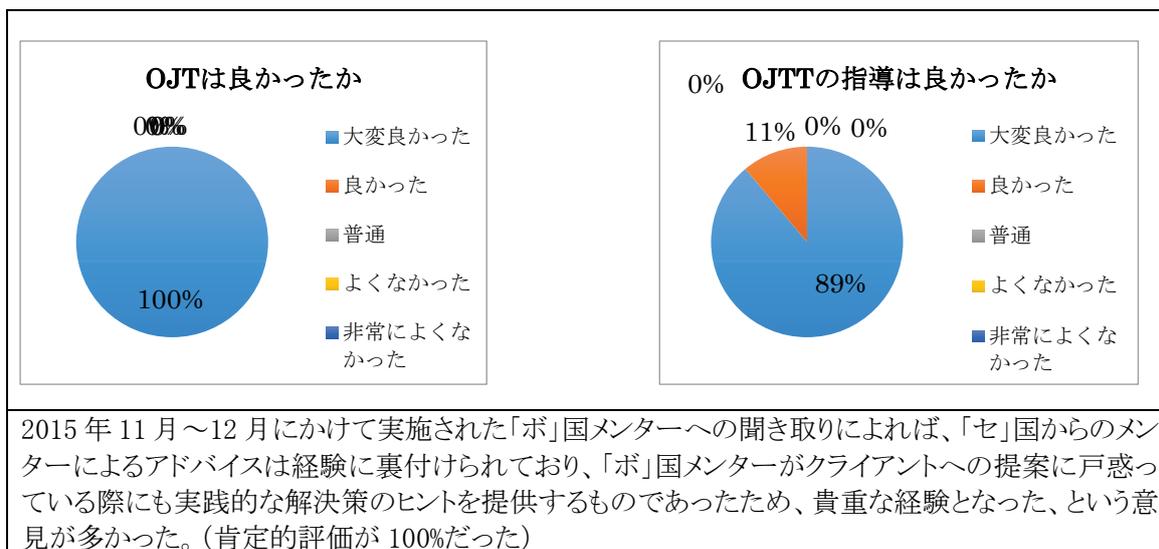
「セ」国の OJTT 及び JICA コンサルタントが新メンター5名(SERDA:3名、FTCBH:2名)の担当するクライアント企業への訪問に同行し、「セ」国の OJTT が企業診断に関するアドバイス等を与えながらメンタリングを実施した。メンターが評価した「セ」国 OJTT による支援は下記に示す通り非常に好評であった。

---

<sup>16</sup> 有料での実施を目指していたメンタリングについては、制度設計ワークショップ等を通じて、「セ」国側から3ヶ国の標準プロセスを形成する必要性が訴求され、2015年末には SERDA 側もこれを了解した。そのため、2016年からは3ヶ国共通のメンタリングの有料化を念頭において実施してきた OJT（「300日で売上を3割増加させることができる企業を自分で探し、企業とともに活動計画を策定してそれを実施する」（本節「第1次契約」の脚注参照））についても、第2次契約（2016年）からは、公募によって選ばれたクライアントに対し、標準メンタリングプロセスを用いて3ヶ国共通で実施されるようになった。

<sup>17</sup> 当月は日本の外交団に対するテロ予告の影響もあって、1名/1週(当初予定は2名/1週であった)の OJTT 派遣を3週にわたって実施した。

図:「ボ」国メンターから OJT に対するアンケート結果(肯定的評価が 100%だった)



「ボ」国における2015年のメンタリングは7月上旬より開始され、大半のメンターが2016年1月の段階でメンタリングをほぼ終了していた。

以下2015年のメンタリングにおけるクライアント一覧とOJTの実績一覧を記載する。

表 2015年「ボ」国のメンタリング実施企業一覧

	Visitation	Beneficiary	Business Fields	No. of Employee	Mentor	New mentor	OJTT	JICA Consultant
1	2015/7/21	MEGAMIX	Whole-selling	182	Dragisa Marek	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić	Toru Ishioroshi
2	2015/7/22 2015/10/29	ALIM	Printing and producing goods	21	Senad Hromic	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić Srboslav Jagodić	Toru Ishioroshi Naoya Sakamoto
3	2015/7/22	FIN PROF1	Accounting	4	Armina Arslanagic Cengic	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić	Toru Ishioroshi
4	2015/7/23	MIBRAL	Construction	56	Sinisa Obradovic	No	Natasa Knezevic , Milica Ćukarić	Toru Ishioroshi
5	2015/10/6	MS & WOOD	Wood processing industry	181	Sanela Dževlan	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
6	2015/10/7	ANI-BH d.o.o	Operation of school and market	7	Asad Karisik	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
7	2015/10/7	INTERMER d.o.o.	Furniture manufacturing	7	Faruk Cerić	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
8	2015/10/7	DIOPTIC d.o.o	Retail (Optical products)	38	Zinaida Porobić	No	Mr.Vladan Nikolic	Chie Koga
9	2015/10/20	S.M.C. d.o.o	Retail (Aparel)	15	Amila Šehić	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
10	2015/10/20	Gramas d.o.o	Retail (Construction Material)	14	Stanislava Sorajić	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
11	2015/10/21	Congress Service Centre	Business services (Event management, consulting, translation)	3	Zlatan Saracevic	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
12	2015/10/22	Respect DOO	Accountancy	24	Belma Pašić	Yes	Boban Kostandinovic	Naoya Sakamoto
13	2015/10/28	Idego	eLearning	6	Asmir Kosovac	Yes	Srboslav Jagodić	Naoya Sakamoto
14	2015/10/28	Unis Fagas	Manufacturing Gas Mesurement and Control Equipment	26	Aida Cremencic	No	Srboslav Jagodić	Naoya Sakamoto
15	未	Dekom	Software Services and Web Programming	4	Slaviša Ćeranić	No		

### 2.11.3 サービスの評価実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

「ボ」国では2014年に初めてのメンタリングが実施された。メンターサービスの評価は2015年4月に実施した。評価に当たっては事前に JICA コンサルタントが質問票を用意し、受益者に対してインタビューを行った結果に基づきメンターの評価を行うとともに、メンター候補者に対して自己評価を求め、その総合点で最終的な判定を行った。メンター及びクライアント双方のインタビューを取りまとめたが、メンター同行でクライアントにインタビューを実施したため、メンターに遠慮する姿も見られクライアントの本音がどこまで反映されているかの疑問が若干残った。ただしインタビュー結果に関する限り、2014年のメンタリングに関しては概ね好評であった。結果については SERDA Director である Mr.Okeric に報告した。

また評価の質問票をベースにメンターから聴取したメンタリングに必要な能力などのニーズは、第2次契約で実施した新たな教材開発や日本研修のテーマ設定の参考とした。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

2015年に実施したメンタリング評価を2016年1月に実施した。

サービスの評価が DDSME の活動として継続性を持つように方法論や結果の報告に重点を置いた。

#### (1) 方法論

- ① 両名及びチームメンバー全員による評価手法の検討と質問状の作成
- ② 現地通訳を使ってクライアントとのアポ取り(メンターを介在させない)
- ③ 1月初旬から下旬にかけての質問状に基づいたクライアントへの直接インタビュー(メンターを介在させない)
- ④ ③と同時にメンターへの質問票調査(クライアントを介在させない)
- ⑤ ③、④の結果分析

質問票の構成については、クライアントへの質問とメンターへの質問、更に質問表の配置についても同じ並びとし、比較分析がしやすいように工夫した。また評価項目についても質的な評価、量的な評価ができるよう、質問内容についても工夫を行った。

メンターの個別評価結果については、個別にメールで送付し、自己反省・更なる研鑽を促した。また、下記内容を2016年1月20日に MOFTER の Ms. Edita、SERDA のトップ Mr.Okeric 宛報告した。

## (2) 評価結果(主要な結果のみ)

- ・メンタリングの応募に際して、WEB やラジオは公募を知るのに役だったが、テレビ放送については直接的な広報効果は小さかった。これは「モ」国でも同様な結果となっており、広報についての今後の教訓と言える。
- ・メンターは「日本のノウハウ」がクライアントの応募動機になっていると考えていたが、クライアント側は日本を意識してはいなかった<sup>18</sup>。
- ・顧客評価の低いメンターは、メンタリングの内容説明やスケジュール説明にほとんど時間を使っていない。全般的にスケジュール管理については問題が多く、顧客は次のステップを把握することが困難であった、と回答している。
- ・評価の低いメンターは、メンタリングの作業としてデスクワークに多くの時間を使ったとしているが、クライアントにはこれが全く評価されていない。
- ・クライアントのメンター評価とメンターの自己評価に大きな差が生じているケースがあり、そのギャップが大きいほどメンターの評価は低い。
- ・訪問回数については、クライアントは不満を感じている。メンターは業務多忙を理由に訪問回数を妥当としているが、クライアントはもっと多くのメンタリングを実際の現場で行って欲しいとしている。
- ・「モ」国同様、クライアントにメンタリングの結果として、経営指標に貢献できる(タンジブルな)効果の発現についての聞き取りを行ったが、2015 年のメンタリングについては公募時期の延長に伴い開始時期が遅れたと同時に、メンタリング提供時間が少ないこともあって、未だ目に見える効果は出現していない、とのことであった。

## (3) 報告(SERDAのコメント)

- ・非常によく練られた評価で結果も的を射ている。
- ・2016 年 2 月のメンターアワードでは、メンタリング評価で優秀だった 5 名のメンターに報告させる。
- ・評価に応じた信賞必罰(給与アップ、警告等)を実行したい。
- ・最優秀メンターは、2016 年 2 月に開催された「セ」国のメンターアワード及び 2 月 25 日の OCM でのメンター代表として招待した。

---

<sup>18</sup> これは当該評価で聞き取りを行った SME のコメントであり、一般的なものではない。「2.15 日系企業との連携」にも示す通り、一般には「セ」国のクライアントが語るように「日本の経営に触れられる可能性があると思ったから」というのがメンタリングの応募動機として多数を占めていた。

## 2.12 成果 4: 情報共有

### 2.12.1 3ヶ国での経験・情報共有の促進

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

3ヶ国の意思決定者、実務担当者(各国においてメンターサービスの運営を取り仕切る人物。「セ」国における Ana Zegarac 氏、「ボ」国における Sanela Dzevlan 氏、「モ」国における Andjela Gajevic 氏など)、メンターそれぞれについて経験・情報共有を促進した。

#### (1) OCM

2度の OCMを開催し、各国の意思決定者間での情報共有を行った。

第1回:2013年12月3日、サラエボ

第2回:2014年10月9日、ポドゴリツア

#### (2) 制度設計ワークショップ

4度の制度設計ワークショップを実施し、各国の実務担当者間での情報共有を行った。

第1回:2013年7月4日、ベオグラード

第2回:2013年10月21日、ベオグラード

第3回:2013年12月3日、サラエボ

第4回:2014年11月18日、ベオグラード

#### (3) 本邦研修でのメンター間の交流

本邦研修時、3ヶ国のメンター間での国籍横断チームを編成し、研修受講やアウトプット検討の際に国籍を超えて活発な議論が行われるよう工夫した。

平成25年度本邦研修では、準高級研修で参加した C/P 機関のトップレベルの人材に、i)自国での制度設計における自分の役割、ii)誰が制度設計、予算、人事を担当するか、iii)いつ制度設計の会議を招集するか等を協議するよう促し、「制度設計戦略書」を作成した。この「制度設計戦略書」によって C/P 機関トップの参加を得ることが可能になった。また、トップが関与したことで制度設計作業自体に権威が与えられ、担当者による短期間での制度案の作成が可能となった。

平成26年度本邦研修では各研修員は他の2カ国のメンターとグループを形成し、1つの課題(試験)に取り組むことによって連帯意識を高め、3ヶ国による情報共有の体制を確保すると共に、個人グループの集合によるプラットフォームの形成にも寄与した。(本邦研修の全体像については2.13「本邦研修の実施」、日程と研修結果の詳細については「別添資料 1 C: プロジェクトへの投入実績」を参照。)

これらの活動の結果、3ヶ国実務担当者間では、JICA コンサルタントが仲介しなくとも、日常的に

メンタリング制度運用に関する議論がされるようになった。メンター間でも、メンタリングの際にメンター同士が連絡を取り合い、中小企業の製品を他国で展開できないかを意見交換するなどの事例が表れた。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

3ヶ国の意思決定者、実務担当者、メンターそれぞれについて経験・情報共有を促進した。

### (1) OCM

1度のOCMを開催し、各国の意思決定者間での情報共有を行った。

第3回:2016年2月25日、ベオグラード

### (2) 制度設計ワークショップ

2度の制度設計ワークショップを実施し、各国の実務担当者間での情報共有を行った。

第5回:2015年5月28日、ベオグラード

第6回:2015年7月15日、ポドゴリツア

### (3) オールメンターミーティング

2015年9月、ベオグラードにて3ヶ国のメンターが一堂に会するオールメンターミーティング(以下、AMM)を実施した。AMMでは日本研修の経験を共有するとともに、メンタリングの座学研修科目をテーマとして、テーマ別の情報共有を行った。アジェンダは以下の通りであった。

- a) 「全体ミーティング」として、i) 各国 C/P からの挨拶、ii) 全体日本研修の経験共有、の発表を実施
- b) 「分科会」として、座学教科別メンタリングの経験をメンターの意見発表によって共有
- c) 「総括」として、i) 分科会からの発表、ii) プロジェクトの今後の動きについてのインプットを共有

詳細は別添資料 2 E-18 に添付した。

これらの活動の結果、3ヶ国の意思決定者、実務担当者間だけでなく、メンター間でも情報共有が広く行われ、JICA コンサルタントの仲介がなくとも、連絡を取り合ってメンタリングの課題解決について話し合われる関係性が築かれた。

### 2.12.3 データベースの運用・活用

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

2014年9月に3ヶ国のメンターを対象としたニーズ調査を実施した。調査の結果、3ヶ国共にデータベースそのものよりも、直接顔を合わせたミーティングによる情報共有を行うことへのニーズが高いことが明らかになった。また、「セ」国においては現行のデータベースについての不満が高く、新しいデータベースの開発へのニーズが高いことが明らかになった。

調査結果を踏まえ、各国の情報共有に関して第2次契約期間中の活動計画を立案した。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

「セ」国において、第1次契約期間中に実施したニーズ調査に基づいて、より広い範囲の情報共有を円滑に行うためのデータベース(以下、DB)を開発した。

新たに開発されたDBには「メンタリング対象である中小企業別の案件情報(企業診断結果、アクションプランなど)」「メンターがメンタリングを実施する際に使用したツールや資料などのノウハウ情報」の2点が蓄積されており、メンター名、カテゴリ、などにより、オンラインでいつでも閲覧、更新が可能である。詳細の技術仕様書は別添資料1-M「その他活動実績(DB開発)」に添付している。

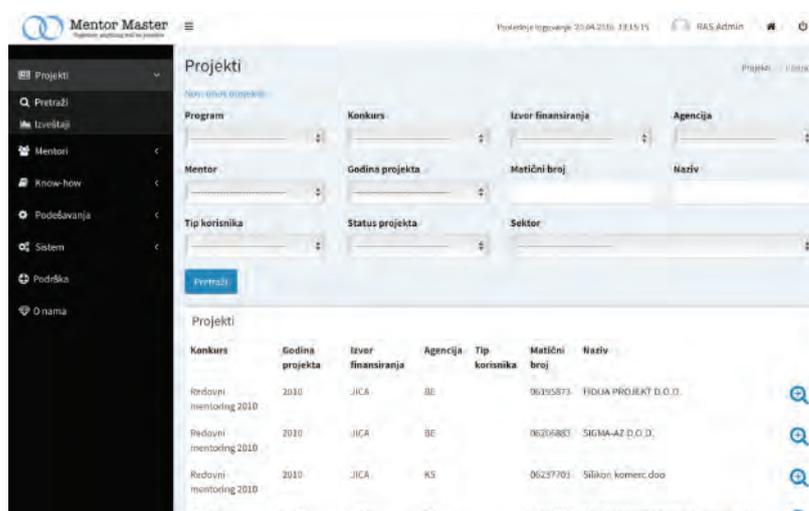


図 新たに開発したデータベースのプロジェクト情報検索画面

「ボ」国、「モ」国についてはメンタリングについて2年間の経験しかなく、運営体制も発展途上であることから、DB開発自体は行わない計画であったが、将来において必要とされた際、速やかに「セ」国のDBを元に開発できるよう、「セ」国におけるDB仕様は「ボ」国、「モ」国のメンタリング制度にも適合するものとした。

## 2.12.6 成功例の抽出、広報の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

現地の実態を把握したところ、これまで成功例を体系的に抽出し、広報をするための仕組みは整っていなかった。このため成功例の抽出及び広報に関する活動計画を立案した。

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

成功例の抽出、広報の実施については以下のように実施した。

### (1) オールメンターミーティング、メンターアワード

各国の「制度設計マニュアル」において、毎年2度、全メンターが会議を持ち、情報共有を行うとともに成功例を抽出することとした。9月に実施するものをオールメンターミーティング(以下、AMM)、翌年2月に実施するものをメンターアワード(以下、MA)と呼称している。ただし、実態はメンターが事例をプレゼンテーションし、成功例を選出するための会議であり、同様の性質を有している。

2015年9月には3ヶ国合同でのAMM、2016年2月には各国においてそれぞれMAを実施した。抽出された成功例は広報に活用されるとともに、「セ」国においてはDBに格納され、「ボ」国、「モ」国においてはソフトコピー及びハードコピーが関係者に配布されて、いつでも閲覧可能な状況となった。

### (2) 広報

3ヶ国において広報活動を行った。「セ」国のプロモーションコンサルタントであるProPR社を起用し、テレビ、新聞、雑誌、ラジオ、オンライン広告等の全てのメディアを活用して、メンターサービスの認知度を高めるための広報を行った。この結果、以下の露出が実現した。

「セ」国:12回のテレビ媒体、4回の雑誌媒体、71回のWeb媒体への露出

「ボ」国:1回のテレビ媒体、2回の新聞媒体、34回のWeb媒体への露出

「モ」国:7回の雑誌媒体、40回のWeb媒体への露出

また2015年メンターサービスについて、メンターアワードを通じて選定された成功事例を、パンフレットへ掲載し、今後の広報活動にC/Pが活用できる体制を整えた。事例毎に企業の抱えていた問題、メンタリングで実施したこと、その主な成果の3点が記載されており、このパンフレットを読んだ中小企業経営者が応募へ感心を抱くように工夫している。



図：パンフレットに各国のメンタリングの成功事例を掲載  
 (左:「セ」国、中央:「ボ」国、右:「モ」国)

## 2.13 本邦研修の実施

<第1次契約:2013年5月から2014年11月>

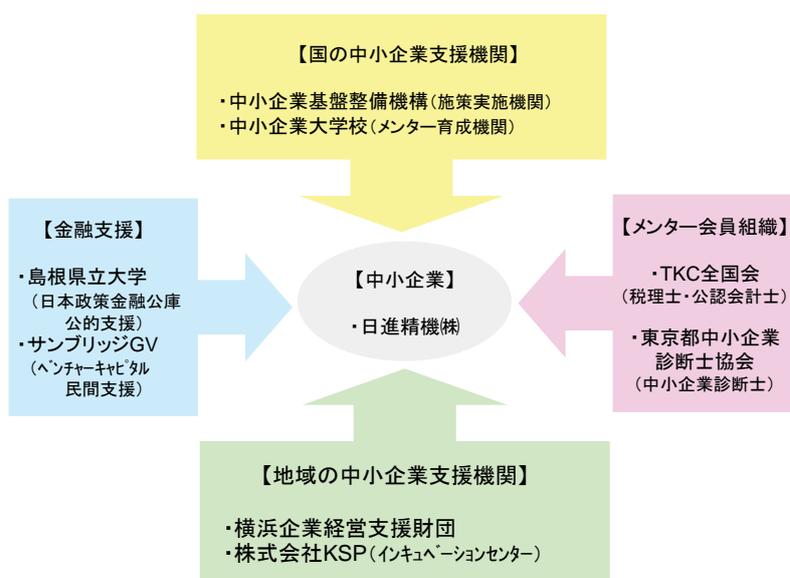
### 2.13.1 平成25年度本邦研修

#### (1) 研修目的とその他詳細

対象3ヶ国のうち、「ボ」国、「モ」国には未だメンター制度が存在せず、両国ではこれを構築する制度設計支援を行うことが本プロジェクトで達成すべき成果の1つとなっている。そのため、初年度の本邦研修は、制度設計のキーパーソンである「政策決定に影響力のある人材」「予算確保に影響力のある人材」「人事に影響力のある人材」をプロジェクトの初期の段階で本邦研修に参加させ、彼らに日本の進んだ取り組みを学習してもらうことで将来の制度設計を円滑化することを目標とし、当該国の施策が効果的に実施されるよう、以下の通り、目的等を設定した。

表:平成25年度研修詳細

研修期間	平成25年9月1日(日)～9月10日(火)
参加者数	14名(「セ」国3名、「ボ」国6名、「モ」国5名)
目的	制度・人事・予算への影響力がある有力者を日本へ招き(準高級研修)日本の中小企業支援に関連する制度の詳細を研修させる。
訪問先	<10ヶ所>独立行政法人中小企業基盤整備機構、中小企業大学校、島根県立大学、株式会社サンブリッジ・グローバルベンチャーズ、TKC 全国会、一般社団法人東京都中小企業診断士協会、日本商工会議所、公益財団法人横浜企業経営支援財団、株式会社KSP(エイエスピー)、日進精機株式会社



図：研修全体概念図

## (2) 活動

本邦研修中に各国が日本を見本とした制度設計をまとめ、制度設計戦略ペーパーを完成した。「ボ」国と「モ」国では制度設計、運営の監督機関である作業管理委員会(Steering Committee)を日本研修参加者で結成し、制度設計の組織母体とした。

両国の努力により、2013年10月中旬には両国のメンタリング制度のたたき台が完成し、これを10月21日にベオグラードで開催された第二回制度設計ワークショップの場で発表し、3ヶ国での共有が行われた。さらにその場でNARD(「セ」国)側から自国が用いているメンタリング制度の各種フォーマットを共有したいという提案がなされ、2013年12月3日の第三回制度設計ワークショップをサラエボでOCMと兼ねて実施した。

## (3) 主要な教訓

本プロジェクトでは、トップの責任を明確にするために日本研修を利用した。日本研修ではJICAコンサルタントが最終日に研修を行い、準高級研修で参加したC/P機関のトップレベルの人材に、i)自国での制度設計における自分の役割、ii)誰が制度設計、予算、人事を担当するか、iii)いつ制度設計の会議を招集するか、等をチームワークで作成させ、この成果を当該国における「制度設計戦略書」と位置づけた。

この書類には日本研修のTL(通例は最も地位の高い人材)のサインを求めたため、JICAコンサルタント訪問時にはTLの責任でこれを実施するよう強く求めることができた。若干ビジネスライクな手法ではあるが、ヨーロッパでは契約(当事者のサイン)に基づいた行動は守るべきものという意識が強いため、「制度設計戦略書」によってC/P機関トップの参加を得ることが可能になった。また、トップが関与したことで制度設計作業自体に権威が与えられ、担当者による短期間での制度案の作成が可能となった。



講義風景



施設見学

## 2.13.2 平成 26 年度本邦研修

### (1) 研修目的とその他詳細

平成 26 年度の本邦研修は引き続き中小企業支援政策及び中小企環境整備について主にポリシーや体制作り中心的に学び、中小企業支援政策に携わる行政組織(例:中小企業庁)、中小企環境整備に携わる組織(例:まちだテクノパーク)と中小企業育成に携わる民間と半民間組織(例:日本商工会議所)等を中心に訪問した。

表:平成 26 年度研修詳細

研修期間	2014/6/8～2014/6/21
参加者数	14 名(「セ」国 5 名、「ボ」国 5 名、「モ」国 4 名)
目的	3 ヶ国メンターに対して日本国内での経営指導員を模範とした実務的な研修を実施し、メンタリングスキルのアップにつなげる。
訪問先	<p>&lt;20 ヶ所&gt;</p> <p>(中小企業支援政策に携わる行政組織)独立行政法人中小企業基盤整備機構、中小企業庁、金沢市役所観光交流課、富士市産業支援センター(市)</p> <p>(中小企環境整備に携わる組織)まちだテクノパーク(和広、ジャパンセル、まちだシルクメロン試験栽培農場)、かながわサイエンスパーク、金沢大学先端科学・イノベーション推進機構、信金中央金庫、さいたま市産業創造財団 経営改善コーディネーター</p> <p>(中小企業育成に携わる民間と半民間組織)日本商工会議所、静岡商工会議所、神奈川県中小企業団体中央会、(株)誠インベストメンツ、税理士法人坂本&amp;パートナー、</p> <p>(民間企業 3 社)加賀屋、うなぎパイファクトリー、レボックス(株)</p>

### (2) 活動

平成 26 年度の研修の特徴としては中小企業支援政策に携わる行政組織(例:中小企業庁)、中小企環境整備に携わる組織(例:まちだテクノパーク)と中小企業育成に携わる民間と半民間組織(例:日本商工会議所)等を中心に訪問した。今回の参加者は前回と比べて実務者中心なため、具体的な施策内容に注力した。

研修の評価の一環として、理解度を測定するツールとして評価テストなどを使用した。

今回の研修で学んだことを、自国に帰ってどのように活用するのかの個人のアクションプランを作成させ、国ごとのチームでディスカッションをすることで学んだことを応用できるようにした。

日本との商業的・経済的関係を強化するために、訪問先に各国の紹介も行い、文化交流と総合理解も果たした。



富士市産業支援センター  
小出センター長 講義



支援事例の紹介

### (3) 主要な教訓

「制度設計」をテーマに制度を全体的に理解するために中小企業支省庁及び援団体を中心に訪問、日本の先進的な中小企業への取組を紹介した。それに加え、昨年の参加者の具体性がな  
いと感じたとの意見があったため、今回は「メンターサービスを利用している企業に訪問したい」や  
「メンター制度を担うメンターとの話し合い」などのコメントを反映した、レボックス社のように支援を  
受けて成長した成功企業訪問し、研修員の具体的な今後の活動に直結するものと感じた。中小企  
業支援の中でどういった支援が有用であり、成功に繋がる秘訣は何だったかといった具体的な施  
策について更に深く学んだ。

各国のメンタリングの実務を担当する C/P による横断的な情報共有のツールとして本邦研修を  
活用できた。各国の情報共有を図るための情報蓄積・共有のプラットフォームとなるネットワーク形  
成を図るための以下の創意・工夫も日本研修を通じて行い、有効なツールと実感した。

- ① 日本研修の際の国家横断的なメンターのグループ化
- ② 日本研修横断的グループによる課題解決の実践

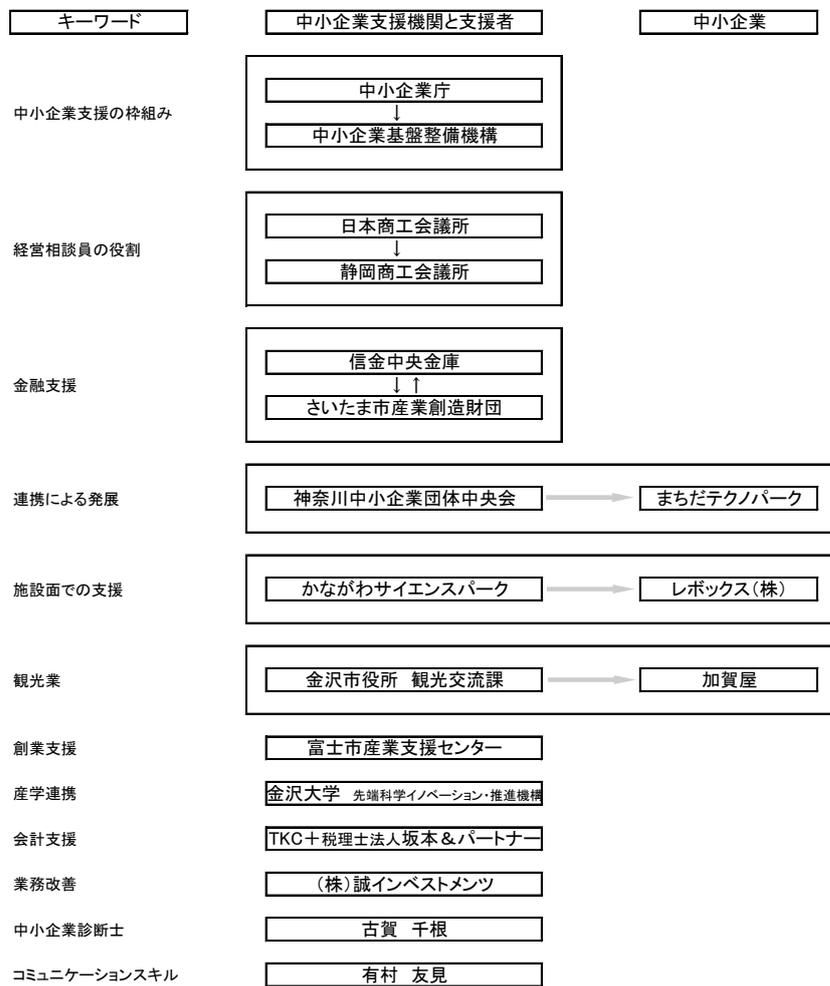


表:研修全体概念図

<第2次契約:2015年3月から2016年3月>

### 2.13.3 平成27年度日本研修(3ヶ国の生産技術向上に向けた本邦研修)

#### (1) 研修目的とその他研修詳細

平成27年度の本邦研修は中小企業支援政策及び中小企環境整備について中心的に学んだが、本年度はポリシーや体制作りよりも現場の即戦力になるような知識を取得することが目的のため、平成27年度の本邦研修は生産管理分野のメンタリング指導ができる人材を育成するための「生産管理」をメインテーマとした座学研修、工場見学を実施した。

表:平成27年度研修詳細

研修期間	平成27年6月6日(土)～6月20日(土)
参加者数	13名(「セ」国3名、「ボ」国5名、「モ」国3名)
目的	3ヶ国メンターに生産管理分野のメンタリング指導ができる人材を育成する。
訪問先	(工場9社)株式会社キトー、株式会社シャトレーゼ、睦化工株式会社、キューピー工場「オープンキッチン」、石坂電器株式会社、株式会社リーテム、株式会社和広、北島絞製作所株式会社、日都産業株式会社 (中小企業支援団体1団体)優工場認定機関:東京商工会議所 大田支部 (小規模工場密集アパート2ヶ所)大田区工場アパート(①テクノウイング・②テクノFRONT 森ヶ崎)

#### (2) 活動

生産管理分野のメンタリング指導ができる人材を育成するための座学研修は「現場で活用する」ことを重視し、基礎研修だけでなく、体感型であるケーススタディや視聴覚教材や教育ゲーム等も使用し、アウトプット型の研修内容とした。主に民間企業の生産管理の現場である工場も見学した。

本邦研修で学んだことを個にとどまらず各国に共通課題として持ち帰り、①各国に帰国した後どうやって自分のクライアントに応用するかを各メンター達が計画を立て、②各国でどうやって横展開できるかを各国毎のメンターがディスカッションをしてアクションプランを立てさせた。当該アクションプランは、3ヶ国共に9月末の全メンターミーティングで発表され、情報の共有がなされた。メンター制度が一番進んでいる「セ」国では、本邦研修での学習内容や独自のケーススタディを盛り込んだものを取りまとめ、全メンターに配布された(別添2 E-19)。

日本との商業的・経済的関係を強化するために、訪問先に各国の紹介も行き、文化交流と総合理解も果たした。

### (3) 主要な教訓

本邦研修の共通成果としては、大きく2通りの「学習」があると言える。一つ目は具体的な目に見えるものとして、改善事例を通して実践的な生産管理の手法・指導方法を学び、それを各国に持ち帰り応用できるように実際のアクションプラン等がある。もう一つは、意識改革のきっかけになったこと、限定的ではあるが改善マインドを育てることに寄与したことである。このようなパラダイムシフトはやはり本邦研修で「生きた改善現場」を体験することでしか得られないものである。



写真: 見学先の石坂電気(株)での集合写真



写真: 現場で発見した5Sと生産管理の例

## 2.14 他ドナーとの連携

### (1) プロジェクト期間を通じてドナー調査を実施した経緯

本件プロジェクトでの最初のドナーのベンチマーク調査を 2013 年 5 月に実施した。その結果、EU をはじめ多くのドナーは西バルカンで様々なプロジェクトを実施してきたが、それらが必ずしも功を奏していないため、様々な試行錯誤を繰り返していることが判明した。それはすなわち毎年様々な実証的なプロジェクトが投入されていることを意味する。

本件プロジェクトについても他のドナーの教訓を常に取り込み、協調できる部分は積極的な対応を行っていく必要性を感じたため、2014 年の 3 ヶ国の JCC で、プロジェクト期間をつうじて他ドナーの動きを定点的に把握し、必要に応じて強調していくべきであることを訴求した。

その結果、JCC の了解を得て、ドナーのベンチマーク調査は毎年の定期的定点観測として位置づけられることになった。ベンチマーク調査は 2013 年 5 月、2014 年 6 月、2015 年 5 月に実施した。調査は対象 3 ヶ国で業務に当たる各国支援機関を訪問し、活動内容について聞き取り調査を行い、ここで得られた情報を 3 ヶ国のメンタリング実施機関、JICA で共有した。また聞き取りを行ったドナーに本プロジェクトを十分理解してもらえよう、プロジェクトの進捗を説明した。例えば直近(第 2 次契約)で行った 2015 年の調査対象ドナーは、2014 年同様、3 ヶ国共通で EU、EBRD、GIZ とした。また、クラスター開発事業で数度に亘り連携を求められた「モ」国の UNIDO については、追加的にインタビューを実施した。

### (2) ドナーベンチマーク調査を通じた教訓

国際ドナーのプロジェクトは、中小企業に対して金融支援を提供するものが多い。そのため、対象となる中小企業支援組織を慎重に精査した上で選択している。他のドナーは本 JICA プロジェクトを人材育成案件として認識しているケースが多く、本プロジェクトがメンターをどのように選抜するのか、育成されたメンターを彼らのプロジェクトにどう活用するのかについて関心を持っていた。当プロジェクトへの連携という意味では EBRD が 3 ヶ国で実施している金融支援や、UNIDO が特に「モ」国で力を入れているクラスター開発プロジェクトが本プロジェクトと連携できる可能性が高いと思われた。ただし、他ドナーで活躍するコンサルタントや専門家は、各ドナーが設定する専門家調達基準に基づいてなされている。そのため、当プロジェクトで育成されたメンターが他ドナーのプロジェクトに特別にアサインされるということは調達基準の高さを鑑みると容易ではないと思われた。

2015 年調査では、訪問したすべてのドナーが「ボ」国での事業実施は複雑、且つ困難であること強調していた<sup>19</sup>。また、3 ヶ国における近年のプロジェクトの形成は、産業ベースあるいは地域ベースで形成されるクラスター開発を主体とするものが多いことが明らかとなった。

---

<sup>19</sup> EU コミッション、EBRD は 2 年前の 2013 年のベンチマーク調査の段階から「これまで「ボ」国に対して様々なプロジェクトを提供してきたが、成功といえるものは 1 つもない。」ことを言及していた。特に政治的な 2 極化に加え、中央政府に力がなく公務員の中にも汚職構造がある等をその原因と考えていると思われる。

### (3) ドナー連携の萌芽事例

「セ」国や「ボ」国では本件で形成した標準メンタリングが他ドナーのプロジェクトに採用されるケースが発生し、メンタリングの継続性と他ドナーとの強調に貢献した。従来欧米のドナーはバルカン3ヶ国の政治改革に焦点をおいており、中小企業の育成も人的資源の開発を通じた政治改革の一貫として捉えている。

USAID が「セ」国で実施中のクラスター開発 (Private Sector Development Project) プロジェクトは、NARD を C/P とし、2013年から産業の発展が遅れている「セ」国南東部を中心に農産加工、繊維、アパレル、靴などのクラスターを形成し、150 以上のクライアントに対して JICA の標準プロセスに基づいたメンタリングを提供することになっている。USAID は 2013-2016 年のプロジェクト期間の内、最初の2年間の第1フェーズで USD4.1 百万 (EUR3.65 百万) の予算を計上している。

NARD の解体に伴って第2フェーズの内容については確定していないが、第1フェーズと同数程度のメンタリングが提供されると思われる。

SERDA は 2015 年 12 月に EU から “Support to the development of fast-growing small and medium enterprises and local business environment” を受注した。これは EU の進める中小企業育成プログラムの1つであり、選定された 20 の創業企業に対する支援が含まれている。SERDA ではこれに JICA から支援を受けたメンタリングのノウハウを適用する、と発表している。受注予算は約 52 万ユーロであり、内 10% 程度がメンタリングに使われる<sup>20</sup>。

このように JICA が「セ」国で実施してきたメンタリングは、バルカン地域の中小企業支援の有力なツールとして他ドナーにも認められつつあり、今後も産業人材の育成を通じた政治改革を標榜する欧米ドナーの支援アイテムとして重要になると思われる。一方、SERDA は、メンタリングの能力や意欲自体はあるが、その財政事情の逼迫から、50 時間のメンタリングに対して支払われる対価というものも存在しない。メンタリングを各国ドナーや NGO が提供する中小企業支援等のプロジェクトとリンクさせ、メンターを投入することで、「ボ」国においてもプロジェクトの継続性を確保することができる。

---

20

<http://www.msp.ba/en/stranica/potpisan-sporazum-o-saradnji-s-ciljem-pruzanja-mentoring-usluga-za-20-start-up-firmi/50>

表 ドナー調査の結果概要(第4次進捗報告書より)

国名	ドナー名	組織の経験知とプロジェクトの特徴	本事業とのシナジー
「ボ」国	GIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な発展に焦点をあてており、全てのプロジェクトはサラエボから管理している</li> <li>・専門家として現役を引退したシニアを適用している(クラスター事業・産業開発事業)</li> <li>・通例、経営基盤の安定した企業を対象とするが、条件によっては起業段階の中小企業も対象になることもある</li> </ul>	△
	EU Commission	<ul style="list-style-type: none"> <li>・COSME のような大型プロジェクト (EU 全体と候補国対象)</li> <li>・ヘルツェゴビナ州でメンタリング事業を計画している(HERAG がC/P)</li> </ul>	△
	EBRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元企業は独自の資金調達ネットワークを優先しており、金融機関が提供するプロジェクトに対して関心が薄い</li> <li>・プロジェクトが提供するサービス受益者に関する選択条件が厳しい</li> </ul>	△
	USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラスター開発の全国展開中に、対象 Municipality を 47 から 13 に削減した</li> <li>・潜在的な利益が目論めない場合、ドナーとの会合を避ける受益者もある</li> </ul>	×
	UNDP	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年中小企業支援に \$ 150 万を拠出。65%は食料品分野</li> <li>・2015 年 9 月から新事業を立ち上げるため、JICA との協調を希望している</li> </ul>	△
「モ」国	在モンテネグロアメリカ商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現段階で「モ」国での事業計画はない</li> </ul>	
	UNIDO /UNPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国規模のクラスタープロジェクトを実施中。特に所得水準の低い北部を中心に4種類のクラスター(金属加工、淡水魚、乳製品、はちみつ)を形成している。1つのクラスターは半径約 50km の中に配置され、中小企業だけでなく大企業も含まれている</li> <li>・ただ、本プロジェクトはドナーが直接的に運営しており(経済省や DDSME 等の政府機関の参加がない)、クラスターの持続可能性に将来的な懸念が残されている。そのため「モ」国のメンターをクラスター・マネージャーとして機能させることで、形成したクラスターへマネジメント上のサポートを提供したいと考えている</li> </ul>	◎
	EU Commission	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当者が変更し、詳細は不明(今後 JICA コンサルタントは議論を継続していく)</li> </ul>	△
	EBRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EBRD が調達する専門家による支援サービスを提供</li> </ul>	△
「セ」国	EBRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業支援部門を新規に設立</li> <li>・3ヶ国への協力については JICA と在ベオグラード EBRD 事務所の間での議論継続を求めている</li> </ul>	△
	USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NARD と南東地方開発に関するクラスター育成事業を実施中</li> </ul>	◎
	GIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現段階では NARD、SIEPA の組織改革を注視</li> <li>・実プロジェクトは組織が確定したあと検討</li> </ul>	△

◎ JICA プロジェクトとの協力が可能と思われる △ さらに議論が必要と思われる  
 × 複雑性があり協力は困難と思われる

## 2.15 日系企業との連携

### 【背景及び活動実績】

プロジェクトが開始した 2013 年、対象 3 ヶ国に自社生産工場を有している日本企業は、「モ」国における大同メタル工業株式会社(名古屋)の Daido Metal Kotor a.d. (DMK)と、「セ」国における JTI(日本たばこインターナショナル)とパナソニック等、わずかであった。また、日系企業と業務提携を行っている「セ」国の企業も多くはなかった。

こうした中、メンターサービスの提供を行った中小企業では、日本企業や日本製品に対する信頼度が大変高く、「セ」国でのメンターサービスへの応募動機としても、「日本の経営に触れられる可能性があると思ったから」という声が多数聞かれた。また、3 ヶ国を通じて日本企業との連携への漠然とした関心も寄せられていた。一方、在「セ」国、「ボ」国日本大使館へのインタビューからも、対象地域への日本企業の誘致への強い関心が寄せられていた。こうした日系企業との連携は、本プロジェクトの直接の目的ではなかったが、JICA コンサルタントは日本企業の海外進出を専門としているメンバーもあり、日本の国益確保のためにも、本プロジェクト遂行上で可能な限り日系企業と西バルカン地域の経済界との関係構築を図るため、以下のような活動を行った。

#### (1) 現地日系企業とのコンタクトと本プロジェクトへの関与依頼

当プロジェクトで実施した SOTC では生産管理に関するテーマが多く、JICA コンサルタントも SOTC の運営を持続させるため、可能な限り現地で専門的ノウハウをもつ個人や企業をその講師として活用したいと考えていた。そのような環境において JTI は「セ」国でも有名な生産管理を実践しており、またそのノウハウを他に伝播することを企業のフィランソロピーとして実施していたため、2013 年 12 月に実施した Yumis 社での生産管理をテーマとした SOTC に、同社現地法人の「セ」国人改善活動責任者を講師として参加を打診した。しかし、日程調整がつかなかったため、実際には「セ」国に拠点を設置していた日本のコンサルティング会社である誠インベストメンツ社から、生産管理に関する SOTC 講師を備上した。

#### (2) 本邦研修を通じた日本企業への同地域の産業アピール

本邦研修では、3 ヶ国の参加者から自国の産業や中小企業の現状について研修受け入れ先に説明できるよう事前に準備しておくよう研修生にアドバイスした。本プロジェクト期間中 3 回実施した本邦研修では、延べ 32 組織(内、民間企業 16 社)を訪問し、各所において西バルカン地域での経済・産業概況についての紹介を行うことができた。

#### (3) JICA コンサルタントのネットワークを通じた日本企業の現地訪問アレンジ

JICA コンサルタント所属法人が有するネットワークを通じ、西バルカンの経済環境について独自に説明を行ったところ、幾つかの日本企業から現地視察のアレンジを依頼された。アルミニウム関

連企業、不動産業者(2社)、蜂蜜輸入業者などがそれに該当する。

このうち、アルミニウム関連企業については、2015年にはJICAからSIEPAに「セ」国投資促進専門家が派遣されていたため、共同でアルミニウム関連産業への視察支援を行った。

#### 【成果及び考察】

2000年代前半に始まったヨーロッパの大企業のV4諸国への生産機能、R&D機能の移管が一段落し、その外輪部に位置するバルカン諸国は、次のステップを模索する日系企業にとって拠点設立のポテンシャルを検討すべき地域となっている。2014年4月に東京で実施された「セ」国投資セミナー」にも約30社の日本企業が参加する等、西バルカン3ヶ国への日本企業の関心も徐々に高まりつつある。しかし、実際の日系企業の進出に結びつくには、関心の高まりが心理的・地理的距離を克服するまでに至っておらず、本プロジェクト期間中には具体的な進出実績はなかった。

また、蜂蜜やワインなど、現地の中小企業との連携を模索した日本の事業者の場合、本プロジェクト対象国の製品の日本への輸入における物流や通関の困難に直面し、実際の取引開始には至らなかった。さらに、本プロジェクトのメンターサービスの提供対象となった中小企業の中には日本からの原材料、設備、技術等の輸入を希望した先もあったが、取引金額が少なく、実際に日本企業からの具体的な関心を引くには至らなかった。本プロジェクト対象地域と日本との間の直接的な輸出入、直接投資等のビジネスベースでの大幅な拡大は、現状難しいと考えざるを得ない。

しかし、本プロジェクトのメンターサービスの提供対象となった中小企業の中には、近隣諸国のみならず、ロシア、中東、北アフリカ、北欧等へ自社製品(金属、木製品、IT等)の販路を拡大している企業もある。西バルカン地域企業の商品力や生産力に、日系企業の資本力や技術力を掛け合わせることで、こうしたポテンシャルの高い第三国での市場を確保する戦略については、関心を持つ現地企業や日系企業と共に、さらに検討を行う価値があると思われる。

## 第3章 プロジェクト目標達成状況

### 3.1 上位目標達成への道筋

#### <上位目標>

業務対象地域<sup>21</sup>において中小企業への経営指導サービス(以下、メンターサービス)が継続・拡大され、同地域の中小企業が定着・発展する。

#### 指標:

4. 「セ」国:メンターサービスを開始した地域でサービスが継続的に提供されている。  
「ボ」「モ」国:メンターサービスを開始した地域及びそれ以外の地域でサービスが継続的に提供されている。
5. 「セ」国:2013年と比較しメンターサービスを受けた中小企業の数が増加している。  
「ボ」国:2015年と比較しメンターサービスを受けた中小企業の数が増加している。  
「モ」国:2015年と比較しメンターサービスを受けた中小企業の数が増加している。
6. 「セ」国:メンターサービスを受けた中小企業の75%以上が、メンターサービスを受けたことにより事業が改善されたと評価している。  
「ボ」国:メンターサービスを受けた中小企業の80%以上が、メンターサービスを受けたことにより事業が改善されたと評価している。  
「モ」国:メンターサービスを受けた中小企業の70%以上が、メンターサービスを受けたことにより事業が改善されたと評価している。

#### 【達成に向けた課題と対策】

制度設計マニュアルが3ヶ国にて編纂され運用が開始されていることから将来的な制度の持続可能性は高いと判断している。「セ」国では政府予算に加え、その他ドナー(2015年度はUSAID)の予算によりメンターサービスの提供がなされるなど、新たなメンターサービスの提供方法が加わっている<sup>22</sup>。「モ」国では既にメンターサービスの提供地域の拡大が確認されているため、将来的にもこの傾向が続くと判断している。「ボ」国ではサービスの提供地域を拡大するためには、それに適した提供母体を選定する必要がある。その提供母体となる可能性を持つRSやFBiHの関係者との議論が続いているが(2016年2月に初回の『プロジェクト拡大会議』がMOFTER立会いの下、RS、FBiHの代表者間で開催された)、両者ともにメンターサービスへの高い関心を示している。将来のサービス提供体制はプロジェクト終了後に決定される見込みだが、本プロジェクト期間中に行うべき将来像の検討については十分に成されたと考えている。

また、特に事業の難易度が高いスタートアップ向けに特化したメンタリングガイドラインが開発されており、メンターは創業企業向けのメンタリングノウハウを修得している。メンターが経験を重

<sup>21</sup> 「セ」国全土、「ボ」国のサラエボ経済地域(SER)、「モ」国(ポドゴリツア市、パール市、ツェティニエ市、その他)

<sup>22</sup> プロジェクト終了時点でNARDは解体し、メンタリング事業を引き継ぐ後継組織も未だ明確になっていない状態であるが、運営機関がどこになるにせよメンタリング事業の継続される公算は高い。運営組織解体の影響は現場のメンターには及ばないため、運営組織が将来的に決定されれば末端のメンターサービスに大きな影響はない。

ね、メンタリング制度そのものも改善を継続したならば、メンターサービス提供地域における中小企業の存続率向上は十分に期待できると判断している。

なお、メンターの各国におけるメンター数は下記の通りに推移している。

表:各国メンター数の推移

	2014	2015	増減	2016 時点 アクティブ数
「セ」国	50 名	73 名	23 名	50 名
「ボ」国	0 名	15 名	15 名	15 名
「モ」国	8 名	15 名	7 名	14 名

上記表に見られるように3ヶ国共にメンター数は順調に増加しており、メンターサービスは各国にて提供数・提供地域の拡大に伴い重要な中小企業支援施策としての存在感を高めていくと予想している。

### 3.2 プロジェクト目標

#### <プロジェクト目標>

各国の中小企業支援機構のメンターサービスを提供する仕組みが提示され、その実施を通し中小企業への支援能力が向上する。

#### 指標:

- 「セ」国:75%以上のメンターが、メンターサービスを提供する仕組みの実施を通し、経営診断能力が向上したと評価している。  
「ボ」国:80%以上のメンターが、メンターサービスを提供する仕組みの実施を通し、経営診断能力が向上したと評価している。  
「モ」国:70%以上のメンターが、メンターサービスを提供する仕組みの実施を通し、経営診断能力が向上したと評価している。
- メンターサービスの構築に係る戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法について、必要に応じて自ら更新する能力が対象とする各国の実施機関にある、と日本人専門家が評価している。

#### 【達成に向けた課題と対策】

各国の中小企業支援組織がメンターサービスを円滑に管理するため、本プロジェクトでは、制度設計者の指針となる「制度設計マニュアル」及び制度の運営担当者の指針となる「制度運営マニュアル」を開発した。制度設計マニュアルには中小企業支援組織がメンターサービスを維持・発展させる上での重要事項と現行制度の骨子が記載されており、その下に現場のメンターが日常的に利用する各種ガイドラインや研修ノウハウが位置づけられている。「制度運営マニュアル」には制度運

営担当者が年間を通して対応すべき準備事項についてその手順が記載されており、制度の円滑な運営を促進するのみならず、急な組織変更や人事異動が生じた際にもノウハウが次期担当者へ継承されるようになっている。

更にメンターの経営診断能力が継続して高まる仕掛けとして下記の仕組みを構築した<sup>23</sup>。

- ・ 基礎が理解できる仕掛け（座学研修、ガイドライン）
- ・ 応用が理解できる仕掛け（OJT）
- ・ メンター同士による継続的な情報共有と切磋琢磨ができる仕掛け（オールメンターミーティング、メンターアワード）

この制度が順調に機能することで、メンターの経営診断能力の向上が実現している。各取り組み終了時、アンケートを通じてメンターに経営診断能力向上の実感について質問しているが、ほぼ100%のメンターが自身の経営診断能力が向上していると返答している。このことから十分にメンターの経営診断能力向上は実現したと判断している。

メンターを育成するため座学研修トレーナー、OJTトレーナー（「セ」国のみ育成）を各国で育成している。トレーナーは各種ガイドラインの内容を理解しているのみならず、既に国内外のメンターへの教育活動にも従事している。従って、将来的に自ら各メンタリングノウハウを更新する能力が十分に各国実施機関にあると判断している。

一方、今後の課題は制度設計マニュアルに記載された制度の全体像について各国の実施機関担当者が更に理解を深めることである。制度全体が一貫性を持った改善を重ねるためには、全体を理解し適切な対応ができる人物の存在が必要不可欠だからである。すなわち、制度設計マニュアルに記載された項目が形骸化しないよう、その重要性を各国実施機関担当者は常に意識することが必要である。

### 3.3 各国別プロジェクト目標達成に向けた成果の達成状況

プロジェクト目標達成に向けた各成果について、その達成状況を評価指標から確認すると、以下の通りである。なお、主観的ではあるが達成度はあるべき姿とプロジェクト完了時の結果との乖離の状況から5段階で評価し、完全に達成されたと思われる指標については★5つとしている。

---

<sup>23</sup>オールメンターミーティング及びメンターアワードは制度化され、制度設計マニュアルにも明記されているが、宿泊費及び会場費等の開催費用負担が高額に上ることから、プロジェクト終了後にカウンターパートによる独自開催ができない可能性が残されている。

### 3.3.1「セ」国における各成果の評価指標別達成状況

#### 成果1 「セ」国の中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直される

指標 1.1 改訂版のメンター制度の戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法が作成される。

指標 1.2 改訂版認証資格制度が策定される。

#### 成果1の達成状況

達成されたが、課題が残された。

#### 残された課題<sup>24</sup>

##### (1) メンターの評価システム

メンター資格を得た者の中には実際にはアクティブでないメンターがおり、資格の更新制度の実際の運用が求められている。そのためには実施したサービスの第三者による中立的な評価がベースになる必要がある。2014年までNARDの内部予算で実施されていたメンタリングの評価が2015年は予算不足のため実施されなかった。更にNARDの解散によって2016年以降の予算の目処も立っていない。

##### (2) メンタリング制度の地域中小企業における認知度

メンタリングの中小企業における認知度は本プロジェクト期間中に改善され、提供可能数以上の応募数を確保することに成功した。しかし、目標とする定員の3倍の応募数(下表参照)を安定して確保できるだけの認知度には到達していない。

#### 課題解決のポイント

プロジェクト終了後のメンタリング事業の運営体制については未だに不明であるが、事業を運営するであろう組織に対してNARDが築き上げた知見を継承していこうとする強い動きがあり、メンタリング評価についてもその必要性が十分訴求されると思われる。

メンタリングの地域中小企業における認知度については、既にメンタリングのパンフレットを用いたRA/RC/RDAによるプロモーションスキームが2015年に構築されている。その活動を今後とも継続することで、着実に認知度は向上すると予想している。

<sup>24</sup> (再掲) 本章以降「課題」という言葉が頻繁に登場する。本章及び第4章で扱う「残された課題」とは、プロジェクト期間中に解決されなかった課題で、第5章「総括と提言」で将来的な対応策を検討する。一方、第4章で頻繁に扱う「課題」は、本プロジェクトの実施過程で表出した課題で「課題→工夫→教訓」に繋がるものである。すなわちこの「課題」は既に解決された課題である。

指標(必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
1.1	改訂版メンター制度の戦略・計画の作成	★ ★ ★ ★ ☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な制度としてメンタリングサービスが確立している。</li> <li>制度全体が一貫性をもって構築され、各機能が有機的かつ効果的に連携している。</li> <li>セ国全体である一定基準以上の品質のサービスが提供できている。</li> <li>企業にサービスが認知され、可能提供数の3倍以上の応募がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な教育制度、資格制度が設計され運用中。</li> <li>制度全体が明確なコンセプトの下に構築され、各機能が有機的に連携。</li> <li>メンタリングの標準形が明示され、全メンターがそれを基準にサービスを提供した。</li> <li>応募企業数は未だ定数の3倍には到達しないが順調な増加傾向が確認された。</li> </ul>
	メンタリング実施ガイドラインの作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業企業、成熟した中小企業それぞれに合わせたガイドラインが作成されている。</li> <li>標準的なメンタリング活動が明示されている。</li> <li>標準メンタリングに必要なノウハウ、ツールが整備されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタリングガイドラインが成熟企業向け、創業企業向けに開発された。</li> <li>標準メンタリングプロセスが明示され、全メンターの活動基準が示された。</li> <li>メンタリングノウハウ、ツールは全て標準メンタリングに基づいて再整理された。</li> </ul>
	訓練カリキュラムの作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>各教育対象者に応じたカリキュラムが整備されている。</li> <li>明確な標準メンタリングプロセスがあり、各トレーニングカリキュラムはそれに基づいて設計されている。</li> <li>メンターの育成に必要な科目が整理され、全て開発されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各教育対象者(メンター、トレーナー)に応じたカリキュラムが開発され運用中。</li> <li>全てのトレーニングは標準メンタリングに基づいて最適化された。</li> <li>メンター育成に必要な科目が整理された。必要な教材も開発され運用中。</li> </ul>
	メンターの評価方法の作成	★ ★ ★ ★ ☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者評価、360度評価が継続的に実施されている。</li> <li>評価結果が当事者に公表されている。</li> <li>評価結果が個人にフィードバックされている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NARDによる第三者評価、360度評価を継続。2014年JCCでJICAコンサルタントは本分野の活動を行う必要がないことが了解された。</li> <li>2015年末に予定された第三者評価は、NARDの予算不足により実施されなかった。</li> </ul>
1.2	改訂版認証資格制度の策定	★ ★ ★ ★ ☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンターの資格要件、資格更新要件が明示されている。</li> <li>トレーナー職の資格要件、資格更新要件が明示されている。</li> <li>各資格制度が定期的かつ体系的に運用されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンターの資格要件、資格更新要件が明示された(標準メンタリングガイドライン)。</li> <li>トレーナーの資格要件、資格更新要件が明示された(標準メンタリングガイドライン)。</li> <li>資格更新に関する運営要件は定義されたが、更新制度の運用は当プロジェクト終了後実施したいというNARD側の意向がある。</li> </ul>

**成果2 「セ」国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される**

指標 2.1 50人以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身につける

指標 2.2 10人以上のメンタートレーナーが新たに育成される。

指標 2.3 80%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。 ※2015年1月登録以降

**成果2の達成状況**

達成された。

**残された課題**

特になし。

指標(必要に応じ分解)	達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
2.1 50人以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身につける。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタリングの将来構想に基づき、必要なメンターの数が明確化されている。</li> <li>将来構想に基づき、必要人数のメンターが育成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新RAのプロジェクト参加等を踏まえ、新規メンターを 2013年 49名 2015年 23名 計72名育成した。</li> </ul>
2.2 10人以上のメンタートレーナーが新たに育成される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタートレーナーに対する資格要件と教育体系が明確化されている。</li> <li>必要なトレーナーの種類が明確化されており、適切な育成プログラムがある。</li> <li>NARDの策定した育成計画に基づき、承認されたメンタートレーナーが必要人数育成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新制度に基づきCRIT及びOJTTの資格要件が定義され、育成プログラムが開発された。</li> <li>座学分野別トレーナー、OJTTが育成され、分野別に育成プログラムが開発された。</li> <li>RDAの数に合わせた人数が配置されている。(18名の座学研修トレーナーが育成された。)(17名のOJTトレーナーが育成された。)</li> </ul>
2.3 80%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な基準に基づいてトレーナーを評価することができる。</li> <li>トレーナーが訓練を実施後、管理者/訓練生から評価を受ける仕組みがある。</li> <li>80%以上のトレーナーが十分な能力を有していると評価されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>座学トレーナーは資格試験、研修時評価によりその能力が評価されることが定められた。</li> <li>OJTTはクライアント、若手メンターからの評価によりその能力が評価されることが定められた。</li> <li>能力がない、あるいは不足していると評価された座学トレーナー、OJTTは未だ出ていない。</li> </ul>

成果3 「セ」国においてメンターサービスが実践される。

指標 3.1 550社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受ける。

※プロジェクト開始以降

成果3の達成状況

達成された。

残された課題

特になし。

指標(必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
3.1	550社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受ける。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正なパブリック・アナウンスメントが毎年行われる。</li> <li>メンタリングサービスの内容と契約が明確化された上でメンタリングサービス契約が締結される。</li> <li>プロジェクト開始以降550社以上のメンタリングサービスが実施される。</li> <li>「セ」国の経済環境に適したメンタリングの提供方法が見出されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NARDの地域開発戦略に基づき、101社へのメンタリングを提供することを決定(2015年)。※応募数は159社。予算上101社へ提供。</li> <li>NARD独自予算での実施数 計 315社               <ul style="list-style-type: none"> <li>2013年度 109社</li> <li>2014年度 105社</li> <li>2015年度 101社</li> </ul> </li> <li>USAID支援の下での実施数 計 240社               <ul style="list-style-type: none"> <li>※「民間セクター開発プロジェクト」の予算より</li> <li>2015年度 122社</li> <li>2016年度 118社 ※プロジェクト終了時迄</li> </ul> </li> </ul> 合計 555社へ提供した。

成果4 メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

指標 4.1 メンターサービスの経験を共有するための3ヶ国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。

指標 4.2 実施されたメンター活動結果の80%以上がデータベースに蓄積される。

指標 4.3 メンターならびに実施機関によって蓄積されたメンター活動結果を共有できる状態になっている。

指標 4.4 メンター活動の良い事例が、出版物・セミナーあるいは講義によって中小企業に紹介される。

成果4の達成状況

達成された。

残された課題

1) DB の運用を通じた改善

DB が完成し、情報共有のツールが整ったものの、実際にツールを使ってメンターサービスの提供が開始されていないため、DB の効果を検証することができない。

2) 全メンター会議及びメンター表彰式の開催予算の確保

オールメンターミーティングやメンターアワードについては、実施機関の予算の関係上継続できるかに懸念が残っている。

課題解決のポイント

DB の運用については今後、運用を通じて、実施機関側でツールの改善を行う必要がある。そのためにも2016年度以降システム運用を管理する「セ」国のメンタリング運用機関<sup>25</sup>は、システム開発会社(Informatika a.d.)とシステムの微修正ができるよう日頃から良好な関係を維持していく必要がある。

全メンター会議及びメンター表彰式の継続性については、NARD が解散した段階で2017年の予算措置は基本的には困難であろうと考える。JICA コンサルタントとしては、今回の両イベントが参加したメンターに強いインパクトを与え、これが来年以降「セ」国全国のメンターから中央のメンタリング運用機関に対して強く要求され、2-3年の内には必ずや自助努力で実現する、というシナリオを狙っている。

<sup>25</sup> 2016年4月末現在、2016年度のメンタリング事業の運営はNARDの後継機関であるセルビア地域開発公社：Regional Agency of Serbia (RAS) が実施するのかその上位機関である経済省が直轄で実施するのかの正式決定はなされていない。

指標(必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
4.1	メンターサービスの経験を共有するための3カ国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国C/Pの担当者が、JICAの仲介を経ずとも日常的に十分な情報交換をしている。</li> <li>各国C/Pの集まる会議が継続的に開かれている。</li> <li>各国のメンターが集まる会議が少なくとも年に一度は開催され、「セ」国メンターの経験が共有されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国CPは電話等の日常的コミュニケーション手段によって情報交換することが一般化した。</li> <li>制度設計ワークショップが5月、6月に計2回開催された。</li> <li>本邦研修やAllMentorMeetingにて3カ国メンター間での情報共有が行われた。</li> </ul>
4.2	実施されたメンター活動結果の80%以上がデータベースに蓄積される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタリングのプロセスや結果を公式記録としてDB化することが義務化されている。</li> <li>特に優秀な事例(Best practice)について、取り組みの詳細を共有している。(10-20件/年)</li> <li>メンターが改良/開発した技術(Know-how)が共有できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のメンタリングシステムで達成されていた。</li> <li>優秀事例と技術に関する登録を可能とするDBの開発が開始された。</li> <li>メンタリングの質の向上に繋がるノウハウ蓄積を可能とするDBの使用、運用方法が確定した。</li> </ul>
4.3	メンターならびに実施機関によって蓄積されたメンター活動結果を共有できる状態になっている。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀事例や技術が、対面での情報共有会議(All mentor meeting, Mentor Award)及びDBにより共有されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンター同士で案件情報を共有するスキームが構築され、情報共有が可能となった。企業診断レポート・・・All Mentor Meeting 優秀事例と技術・・・Mentor Award</li> <li>All Mentor Meetingの開催を通じて、情報共有を推奨する風土が形成された。</li> </ul>
4.4	メンター活動の良い事例が、出版物・セミナーあるいは講義によって中小企業に紹介される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンター活動における優秀事例が、Mentor Awardにおいてメンター自身により選出されている。</li> <li>この優秀事例を中心として複数のメディアによりメンタリングが取材され、セルビア国内のSME経営者間における認知度が高まっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor Awardが2016年2月に開催された。</li> <li>メンタリングの好事例が選定され、中小企業へ広報された。 ※ TV、雑誌、新聞、Web等</li> </ul>

### 3.3.2「ボ」国各成果の指標別達成状況一覧

成果1 「ボ」国において中小企業の状況に基づいたメンター制度が構築され、見直される  
指標 1.1 メンターサービス構築にかかる戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法が作成され、改訂される。

#### 成果1の達成状況

達成された。

#### 残された課題

- 1) サービス提供エリア拡大に向けたスキームの構築  
本プロジェクト期間にて構築された制度は、「ボ」国内、サラエボ経済地区に限定されており、またその制度も SERDA 及び協力組織として FTCCBiH によって構成されているものである。今後サービス提供地域を拡大するためには、その他組織との連携体制を構築する必要があるが、その議論が難航し時間を要する可能性がある。
- 2) SERDA によるメンターサービス評価の適切な実施  
考案されたメンターサービスの評価システムであるが、今後は SERDA が自力で実施しなくてはならない。そのためには予算及び人員の確保が必要であるが、現段階ではどこまで確保できるかが不明である。
- 3) 標準メンターサービスの徹底  
「ボ」国版の標準メンターサービスが明示された一方、その実践度合いにはメンター毎に個人差が生じており、また訪問回数にも大きな個人差がある。予算の制約はあるにせよ、受益企業側からすれば事前の説明内容と実際の業務内容が異なることの理由にはならない。SERDA として標準メンターサービスを遵守するようメンターを教育し、徹底させることが必要である。

#### 課題解決のポイント

エリア拡大に関しては、中央政府の MOFTER 自身が、本件を「ボ」国における成功プロジェクトと認識しているため、プロジェクト終了直前からメンタリングの全国拡大に向けて自らイニシアチブを発揮し始めた。2016年2月には、MOFTER 主催の「メンタリング拡大会議」が開催され、2つのエンティティの代表者がサラエボに終結し、全国拡大の意向を表明した。席上「メンタリング拡大会議」の継続についても継続的に実施していくことで一同が同意した。

前述したとおり、EU コミッションのように、「ボ」国に支援を行っているドナーもメンタリングに注目しており、SERDA の幹部も今後共ドナープロジェクトの中にメンタリングの内容を多く導入していきたいとする意向を持っている。評価についても、JICA コンサルタントが2016年2月に実施した2015メンタリング評価の報告会にも SERDA ダイレクター (Mr Ševkija Okerić) が積極的に参加するなど、

メンタリングの質の向上の必要性はSERDAのトップ自らが認識するところとなっている。JICAコンサルタントが実施した評価結果にもとづいてSERDAとしてメンターに信賞必罰を設けるなど、メンタリング評価を重視する姿勢は明らかである。他ドナーのプロジェクトでのメンタリングの機会が増える中で、評価についても継続的に実施したいとするのがSERDAダイレクターのスタンスである。

標準メンタリングについても同様で、他ドナープロジェクトの実施が増えると、SERDA内部でメンタリングに対してのコスト負担が軽減される。結果として標準メンタリングのプロセスが踏襲されるようになる。

指標(必要に応じ分解)	達成状況	あるべき姿(全プロジェクト終了時の目標)	結果
1.1 メンターサービス構築に関わる戦略・計画の作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国のメンタリングサービス制度を参考に「ボ」国版の制度が構築されている。</li> <li>メンタリングサービスの提供地域拡大に向けた戦略が描かれている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国の制度設計マニュアルを活用し、「ボ」国版の制度が構築された。</li> <li>拡大戦略及び実施体制について検討中である。実施体制に関する検討会議がRS、FD、MOFTER、SERDA間で始まった。※初回は2016年2月に開催。</li> </ul>
メンタリング実施ガイドラインの作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準的なメンタリング活動が明示された、メンタリング実施ガイドラインが開発されている。</li> <li>標準メンタリングに必要なノウハウ、ツールが整備されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国で開発されたメンタリングガイドライン2種(Mature SMEs、Start-Ups)をベースに「ボ」国版のガイドラインが開発された。</li> <li>標準的なメンタリングサービスの内容とツールが明確化され、全メンターがメンタリングガイドラインを基準としてサービスが提供できる環境が整った。</li> </ul>
訓練カリキュラムの作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンター育成の必要分野に対応するカリキュラムが整備されている。</li> <li>明確な標準メンタリングプロセスがあり、各トレーニングカリキュラムはそれに基づいて設計されている。</li> <li>メンターの育成に必要な教材が開発されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ボ」国版制度設計マニュアルが開発され、教育体系とカリキュラムが明確化された。</li> <li>標準メンタリングプロセスが明示されることで、必要なノウハウ及びツールが整理された。</li> <li>標準メンタリングプロセスをベースに必要な教材及びトレーニングが開発された。</li> </ul>
メンターの評価方法の作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンターの活動内容を客観的に評価できる評価手法が構築されている。</li> <li>評価結果がメンターのサービス品質維持・向上に繋がるように運営されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業診断報告書、アクションプラン、終了時報告書、企業からの意見の4点をベースとした評価制度が構築された。</li> <li>評価結果がメンターへフィードバックされる仕組みが構築され、メンターのサービス品質維持・向上に繋がる評価制度が構築された。</li> <li>2016年2月に2015年メンタリングに対する評価報告が行われた。</li> </ul>

成果2 ボ国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される

指標 2.1 12 人以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身につける

指標 2.2 10 人以上のメンタートレーナーが新たに育成される。

指標 2.3 80%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。※2015 年 1 月登録以降

成果2の達成状況

達成されたが、課題が残された。

残された課題

OJTT (On the Job Training Trainer)の育成が成されなかった。

課題解決のポイント

メンタートレーナーは 10 名以上育成することを目標としていたが、本プロジェクトで制度を構築する過程において、メンタートレーナーを 2 種類作成することを決定した。

CRTT:Classroom Training Trainer (座学のトレーナー)

OJTT:On the Job Training Trainer (実技のトレーナー)

両トレーナーを育成するための教育プログラム及び資格認定制度は開発されたものの、本来であれば熟練のメンターが担当すべきOJTTを新人メンターが担当することは資格制度の形骸化を招くと懸念された。そこで、OJTTの育成は既存メンターがもう1~2年間(メンタリングの経験で言えば5件以上)の経験を積み、熟練者と呼べるメンターが輩出されてから認定することをSERDAと合意している。従って、メンターサービスが今後も提供され続けたならば、2年以内にはOJTTが認定され、本課題は解決されると考えている。

指標(必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
2.1	12人以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身につける	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンターに対する資格要件と教育体系が明確化されている。</li> <li>メンタリングの将来構想に基づき、必要なメンターの数が明確化されている。</li> <li>将来構想に基づき、必要人数のメンターが育成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国の制度設計マニュアルを参考に、「ボ」国版のメンタートレーナーに対する資格要件及び教育体系が明確化された。</li> <li>SERDA職員から11名、外国貿易商工会議所職員から4名のメンターが育成された。</li> </ul> <p>※ サービス提供エリア拡大が決定次第、新制度に基づいてメンターの数を増員可能。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メンターの合計人数の推移 2014年 合計 0名 2015年 合計15名</li> </ul>
2.2	10人以上のメンタートレーナーが新たに育成される。	★ ★ ★ ☆ ☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンタートレーナーに対する資格要件と教育体系が明確化されている。</li> <li>必要なトレーナーの種類が明確化されており、適切な育成プログラムがある。</li> <li>メンタートレーナーの育成計画に基づき、必要人数のトレーナーが育成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国の制度設計マニュアルを参考に「ボ」国版の資格要件と教育体系が定まった。</li> <li>CRT及びOJTTが明確に定義され、専用の教育プログラムが開発・運用された。</li> <li>本プロジェクト及びプロジェクト終了後の展開戦略を前提に、7名の座学メンタートレーナーが育成された。</li> </ul> <p>※但し、3名は2科目をカバーしているため、既に10科目すべての講師を揃え済み。</p> <p>※OJTTの認証には十分なメンタリング経験を有する基準として「5件以上のメンタリング経験が必要」だが、ボ国にはまだこの経験数を満たすメンターがいない。その為、現段階ではOJTTを育成しないこととした。</p>
2.3	80%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な基準に基づいてトレーナーを評価することができる。</li> <li>トレーナーが訓練を実施後、管理者/訓練生から評価を受ける仕組みがある。</li> <li>80%以上のトレーナーが十分な能力を有していると評価されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>座学トレーナーは資格試験、研修時評価によりその能力が評価されることが定められた。</li> <li>OJTTはクライアント、若手メンターから評価を受けることが基本活動として位置づけられた。</li> <li>座学トレーナーについては100%のトレーナーが基準点(3点/5点満点)を越え、十分な能力を有していると評価されている。OJTTについては本プロジェクト期間中には育成しないことに決定した。</li> </ul>

成果3 ゴ国においてメンターサービスが実践される。

指標 3.1 30 社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受ける。

※プロジェクト開始以降

成果3の達成状況

達成された。

残された課題

特になし。

指標(必要に応じ分解)	達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
3.1 30社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受ける。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正なパブリック・アナウンスメントが毎年行われる。</li> <li>メンターサービスの内容と契約が明確化された上でメンタリングサービス契約が締結される。</li> <li>プロジェクト開始以降30以上のメンタリングサービスが実施される。</li> <li>メンタリングを提供するための予算獲得方法が検討され、有効策が見出されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015年は6-7月にかけてメンタリングの公募がなされ、基準に沿った企業選定が実施された。</li> <li>契約段階ではメンタリングの内容が確定していないケースが散見された。</li> <li>計27社へメンタリングが提供された。 2014年 12件 2015年 15件 2016年 20件 ※EU予算による。</li> <li>EUよりメンタリング予算を取得した。 メンタリング自体:46,000EUR 施設等実費経費:15,000EUR ※ サラエボ地区へ20件のメンタリングを2016年に提供した。</li> </ul>

成果4 メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

指標 4.1 メンターサービスの経験を共有するための3ヶ国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。

指標 4.2 オールメンターミーティングが年一回開催されている。

指標 4.3 メンターならびに実施機関によって蓄積されたメンター活動結果を共有できる状態になっている。

指標 4.4 メンター活動の良い事例が出版物・セミナーあるいは講義によって中小企業に紹介される。

成果4の達成状況

達成された。

残された課題

今後に向けた課題としては、オールメンターミーティング及びメンターアワードの開催予算の確保が挙げられる。オールメンターミーティング及びメンターアワードを開催するためには、ある程度の予算と人員の確保が必要である。「ボ」国では、「セ」国や「モ」国以上に厳しい予算事情があるため継続できない可能性が残されている。SERDAによる予算の獲得は大きな課題である。

課題解決のポイント

「ボ」国としては2016年に「ボ」国単独の行事のみでなく、「セ」国のオールメンターミーティング及びメンターアワードに参加できたことが大きなインパクトとなった、と言及している。前述したとおり、ここ数年で「セ」国が独自予算で両イベントを開催し、更にその刺激を受けて「ボ」国、「モ」国でも予算確保に対する動きが開始される、というシナリオを描いている。

指標(必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
4.1	メンターサービスの経験を共有するための3カ国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国C/Pの担当者が、JICAの仲介を経ずとも日常的に十分な情報交換をしている。</li> <li>各国C/Pの集まる会議が継続的に開かれている。</li> <li>各国のメンターが集まる会議が少なくとも一度は開催され、セルビア人メンターの経験が共有されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国CPは電話等の日常的コミュニケーション手段によって情報交換することが一般化した。</li> <li>制度設計ワークショップが5月、6月に計2回開催された。</li> <li>本邦研修やAll Mentor Meetingにて3カ国メンター間での情報共有が行われた。</li> </ul>
4.2	All Mentor Meeting が毎年開催されている。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>All Mentor Meetingを毎年開催する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>All Mentor Meeting を年に一度開催することを制度上の基本とした。</li> <li>※2015年は9月に実施。</li> </ul>
4.3	メンターならびに実施機関によって蓄積されたメンター活動結果を共有できる状態になっている。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀事例及び技術が選定され、蓄積される仕組みが構築された。</li> <li>蓄積された情報へのアクセス方法が明示されている。</li> <li>メンターが蓄積された情報へ価値を感じ、積極的に利用する風土が形成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>All Mentor Meeting 及び Mentor Award を通じて、SERDAが優秀事例と技術を選出するスキームが構築された。</li> <li>蓄積された情報をSERDAが管理し、全メンターがアクセスできるスキームが構築された。</li> <li>蓄積されたノウハウはAll Mentor Meeting 及び Mentor Awardを通じて選出された優秀事例であるため、メンターは積極的に参照すると予想している。</li> </ul>
4.4	メンター活動の良い事例が、出版物・セミナーあるいは講義によって中小企業に紹介される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンター活動における優秀事例が、Mentor Awardにおいてメンター自身により選出されている。</li> <li>この優秀事例を中心として複数のメディアによりメンタリングが取材され、サラエボ経済地区のSME経営者間における認知度が高まっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor Awardが2016年2月に開催された。</li> <li>メンタリングの好事例が選定され、中小企業へ広報された。</li> <li>※ TV、雑誌、新聞、Web等</li> </ul>

### 3.3.3 「モ」国各成果の指標別達成状況一覧

成果1 「モ」国において中小企業の状況に基づいたメンター制度が構築され、見直される  
指標 1.1 メンターサービス構築にかかる戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法が作成され、改訂される。

#### 成果1の達成状況

達成された。

#### 残された課題

今後に向けた課題として、「DDSME によるメンターサービス評価の適切な実施」が挙げられる。考案されたメンターサービスの評価システムであるが、今後は DDSME が自力で実施しなくてはならない。そのためには予算及び人員の確保が必要であるが、現段階ではどこまで確保できるかが不明である。

#### 課題解決のポイント

JICA コンサルタントは2016年1-2月にかけて実施した「2015年メンタリング評価」で「モ」国、「ボ」国に低コストで実施できるメンタリング評価の方法と、そのプロセス、使用するフォーマットを提供した。2015年度のメンタリング評価はJICA コンサルタントが実施したが、2016年2月に実施した評価の報告会では、DDSME 側から JICA コンサルタントの示した評価手法にもとづいて2017年以降実施していきたいとするコメントがあった。「セ」国 NARD が実施していた本格的なメンタリング評価とまではいかないが、ローコストで有効な評価手法を提案できたため、これが継続することを期待している。

指標(必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
1.1	メンターサービス構築に関わる戦略・計画の作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国のメンタリングサービス制度を参考に「モ」国版の制度が構築されている。</li> <li>メンタリングサービスの提供地域拡大に向けた戦略が描かれている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国の制度設計マニュアルを活用し、「モ」国版の制度が構築された。</li> <li>「モ」国政府よりメンタリングへの予算が確保され、サービス地域拡大戦略が描かれた。</li> <li>※ 提供地域拡大への取り組みを前倒しし、6エリアへサービスを提供した。</li> </ul>
	メンタリング実施ガイドラインの作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準的なメンタリング活動が明示された、メンタリングガイドラインが開発されている。</li> <li>標準メンタリングに必要なノウハウ、ツールが整備されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国で開発されたメンタリングガイドライン2種(Mature SMEs、Start-Ups)をベースに「モ」国版のガイドラインが開発された。</li> <li>標準的なメンタリングサービスの内容とツールが明確化され、全メンターがメンタリングガイドラインを基準としてサービスが提供できる環境が整った。</li> </ul>
	訓練カリキュラムの作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンター育成上必要となる分野に対応したカリキュラムが整備されている。</li> <li>明確な標準メンタリングプロセスがあり、各トレーニングカリキュラムはそれに基づいて設計されている。</li> <li>メンター育成に必要な教材が開発されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「モ」国版制度設計マニュアルが開発され、教育体系とカリキュラムが明確化された。</li> <li>標準メンタリングプロセスが明示されることで、必要なノウハウ及びツールが整理された。</li> <li>標準メンタリングプロセスをベースに必要な教材及びトレーニングが開発された。</li> </ul>
	メンターの評価方法の作成	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンターの活動内容を客観的に評価できる評価手法が構築されている。</li> <li>評価結果がメンターのサービス品質維持・向上に繋がるように運営されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業診断報告書、アクションプラン、終了時報告書、企業からの意見の4点をベースとした評価制度が構築された。</li> <li>評価結果がメンターへフィードバックされる仕組みが構築され、メンターのサービス品質維持・向上に繋がる評価制度が構築された。</li> <li>※ 2016年2月に2015年メンタリングに対する評価報告が行われた。</li> </ul>

成果2 モ国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される

指標 2.1 8人以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身につける

指標 2.2 5人以上のメンタートレーナーが新たに育成される。

指標 2.3 70%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。※2015年1月登録以降

成果2の達成状況

達成された。(ただし、現段階では CRTT のみ。OJTT は今後 DDSME が育成する。)

残された課題

今後に向けた課題として OJT トレーナーの育成があげられる。

本プロジェクト期間中には座学研修を担当する CRTT は育成したが、DDSME との議論の結果 OJT を担当する OJTT の育成は今後の課題として残すことになった。OJT トレーナーにはメンターサービスの豊富な経験が求められるため、未だメンターサービスの経験が不足している現メンターが担当することは制度の形骸化を招く懸念があったためである。

課題解決のポイント

今後メンターの成長と獲得した経験量に合わせ、OJTT が育成されることが必要である。ただ、DDSME が技術的に OJT トレーナーを養成できないというわけではなく、育成の結果として JICA コンサルタントによる「認定」が欲しいとするのが DDSME のニーズであると思料される。また、もしドナーが「モ」国のメンタリング事業を今後とも支援する機会がある場合は、OJTT を育成・認定して、認定された OJTT に全国展開のメンター役を果たしてもらい、という支援が有望である。

指標(必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
2.1	8人以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身につける	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンターに対する資格要件と教育体系が明確化されている。</li> <li>・メンタリングの将来構想に基づき、必要なメンターの数が明確化されている。</li> <li>・将来構想に基づき、必要人数のメンターが育成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「セ」国の制度設計マニュアルを参考に、「モ」国版のメンタートレーナーに対する資格要件及び教育体系が明確化された。</li> <li>・DDSMEの将来構想に基づき、15名のメンターが必要と決定した。</li> <li>・「モ」国新制度に基づき、15名のメンターが新たに育成された。 ※ただし2015年12月にMr.Pavleが転職。 メンターの合計人数の推移 2014年 合計 9名 2015年 合計14名</li> </ul>
2.2	5人以上のメンタートレーナーが新たに育成される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタートレーナーに対する資格要件と教育体系が明確化されている。</li> <li>・必要なトレーナーの種類が明確化されており、適切な育成プログラムがある。</li> <li>・メンタートレーナーの育成計画に基づき、必要人数のトレーナーが育成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「セ」国の制度設計マニュアルを参考に「モ」国版の資格要件と教育体系が定まった。</li> <li>・CRT及びOJTTが明確に定義され、専用の教育プログラムが開発・運用された。</li> <li>・本プロジェクト及びプロジェクト終了後の展開戦略を前提に、8名の座学メンタートレーナーが育成された。 ※ 本プロジェクト期間中にOJTTトレーナーは育成しないことに決定した。</li> </ul>
2.3	70%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>・明確な基準に基づいてトレーナーを評価することができる。</li> <li>・トレーナーが訓練を実施後、管理者/訓練生から評価を受ける仕組みがある。</li> <li>・70%以上のトレーナーが十分な能力を有していると評価されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・座学トレーナーは資格試験、研修時評価によってその能力が評価されることが定められた。</li> <li>・OJTTはクライアント、若手メンターからの評価によってその能力が評価されることが定められた。</li> <li>・座学トレーナーについては100%のトレーナーが基準点(3点/5点満点)を越え、十分な能力を有していると評価されている。</li> </ul>

**成果3 モ国においてメンターサービスが実践される。**

指標 3.1 30社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受ける。

※プロジェクト開始以降

**成果3の達成状況**

概ね達成したが、根源的なメンタリングの事業範囲と広報不足に関する課題が顕在化した。プロジェクト開始後のメンタリング提供数目標 30社に対し、実績は 29社であった。2015年度は 17社へのメンターサービス提供が目標であり、中小企業からの応募数は 19件であったものの、その内 2社は本プロジェクトの対象外の地域からの応募であったため採用することが叶わなかった。

**残された課題**

メンターサービスの認知度向上。

**課題解決のポイント**

「モ」国では既に 2015年のメンタリングよりメンターサービスの提供地域が拡大された。DDSMEは2020年を目標に毎年少しずつでもメンタリングの実施地域を行いたいとしているため、事業範囲外企業からのメンタリングの応募に関しても徐々に対応が可能となろう。

広報についてはパンフレットを活用したプロモーションのスキームも構築されたため、メンターサービスの公示に向けて、DDSME及び各地のビジネスセンターが、現地の中小企業リストへパンフレットを配信し、メンターサービスについての告知活動を行う、といった活動が実施できるようになった。

指標(必要に応じ分解)	達成状況	あるべき姿(全プロジェクト終了時の目標)	結果
3.1 30社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受ける。	★ ★ ★ ★ ☆	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正なパブリック・アナウンスメントが毎年行われる。</li> <li>メンタリングサービスの内容と契約が明確化された上でメンタリングサービス契約が締結される。</li> <li>プロジェクト開始以降30以上のメンタリングサービスが実施される。</li> <li>「モ」国の経済環境に適したメンタリングの提供方法が見出されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「セ」国CPの支援の下、パブリック・アナウンスメントのノウハウが定着した。 ※2015年度は6-7月に実施された。</li> <li>契約段階でクライアントのニーズとメンタリングサービスの提供内容が合致しているか確認の上、契約が締結できるようになった。</li> <li>メンタリングサービスを計29社へ提供した。 2014年 13社 2015年 16社</li> <li>クラスター開発への展開を模索中である。</li> </ul>

成果4 メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

指標 4.1 メンターサービスの経験を共有するための3ヶ国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。

指標 4.2 オールメンターミーティングが年一回開催されている。

指標 4.3 メンターならびに実施機関によって蓄積されたメンター活動結果を共有できる状態になっている。

指標 4.4 メンター活動の良い事例が、出版物・セミナーあるいは講義によって中小企業に紹介される。

#### 成果4の達成状況

達成された。

#### 残された課題

今後に向けた課題としてはオールメンターミーティング及びメンターアワードの開催予算の確保が挙げられる。DDSMEには厳しい予算事情があるが、上位機関である経済省等からの協力を得て予算を獲得することが必要である。

#### 課題解決のポイント

「ボ」国での記載内容と同一である。すなわちここ数年で「セ」国が独自予算で両イベントを開催し、更にその刺激を受けて「ボ」国、「モ」国でも予算確保に対する動きが開始される、というシナリオを描いている。

指標 (必要に応じ分解)		達成状況	あるべき姿 (全プロジェクト終了時の目標)	結果
4.1	メンターサービスの経験を共有するための3カ国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国C/Pの担当者が、JICAの仲介を経ずとも日常的に十分な情報交換をしている。</li> <li>各国C/Pの集まる会議が継続的に開かれている。</li> <li>各国のメンターが集まる会議が少なくとも年に一度は開催され、「セ」国メンターの経験が共有されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国CPは電話等の日常的コミュニケーション手段によって情報交換することが一般化した。</li> <li>制度設計ワークショップが5月、6月に計2回開催された。</li> <li>本邦研修やAllMentorMeetingにて3カ国メンター間での情報共有が行われた。</li> </ul>
4.2	All Mentor Meeting が毎年開催されている。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>All Mentor Meetingを毎年開催する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>All Mentor Meeting を年に一度開催することを制度上の基本とした。</li> <li>※ 2015年は9月に実施。</li> <li>※ ただし開催予算をDDSMEが確保できる必要があるが、実際に確保できるか否かは毎年の予算申請時まで不明であり、不安定さは残されている。</li> </ul>
4.3	メンターならびに実施機関によって蓄積されたメンター活動結果を共有できる状態になっている。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀事例及び技術が選定され、蓄積される仕組みが構築された。</li> <li>蓄積された情報へのアクセス方法が明示されている。</li> <li>メンターが蓄積された情報へ価値を感じ、積極的に利用する風土が形成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>All Mentor Meeting 及び Mentor Award を通じて、DDSMEが優秀事例と技術を選出するスキームが構築された。</li> <li>蓄積された情報をDDSMEが管理し、全メンターがアクセスできるスキームが構築された。</li> <li>蓄積されたノウハウはAll Mentor Meeting 及び Mentor Awardを通じて選出された優秀事例であるため、メンターは積極的に参照すると予想している。</li> </ul>
4.4	メンター活動の良い事例が、出版物・セミナーあるいは講義によって中小企業に紹介される。	★ ★ ★ ★ ★	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンター活動における優秀事例が、Mentor Awardにおいてメンター自身により選出されている。</li> <li>この優秀事例を中心として複数のメディアによりメンタリングが取材され、「モ」国内のSME経営者間における認知度が高まっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor Awardが2016年2月に開催された。</li> <li>メンタリングの好事例が選定され、中小企業へ広報された。</li> <li>※ TV、雑誌、新聞、Web等</li> </ul>

## 第4章 プロジェクトの実施運営上の課題・工夫・教訓

本章においては、本プロジェクトの実施に当たって直面した重点課題と、その対応策、そこからの教訓についてまとめる。なお、各重点課題と対応策は必ずしも一対一で対応しないため、まず4.1で各成果に関する重点課題をまとめ、各対応策(工夫)とそこからの教訓については、4.2で詳述する。

### 4.1 プロジェクト実施運営上の重点課題の概要

本プロジェクトで予定された各国の成果については第3章で詳述した通り達成されたが、プロジェクト運営の中で、その成果達成を阻害した課題(重点課題)は以下の通りであった。

#### 4.1.1 成果1に関する重点課題と工夫

○ 為政者レベルでのメンタリングの有効性の理解不足 → 本邦研修の戦略的活用

「セ」国においては同国の中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直され、「ボ」国及び「モ」国においては自国において中小企業の状況に基づいたメンターサービスが構築され、見直されることが成果1である。しかし、本プロジェクト開始当初においては、そもそも日本的な「メンター制度」に関して漠然としたイメージや期待はあるものの、メンターサービスの実態やメンタリングの有効性に関する理解が、各国の為政者レベルでは共有されていない状況であった。

こうした「日本式メンター制度に関する共通理解の醸成」や「メンタリングの有効性に関する理解とコミットメント(為政者レベル<sup>26</sup>)」といった課題に対しては本邦研修を戦略的に活用することで対処したが、その詳細は「4.2.1 本邦研修の戦略的活用」で述べる。

○ 不明確なメンタリングの実施体制 → メンタリング実施体制検討

メンター制度を運用する実施機関については、「セ」国は NARD、「モ」国は DDSME といった日本と言えば中小企業庁に相当する中央官庁が担当した。一方、R/D 署名時には「ボ」国には政治的混乱があり、中央政府に実権と予算がなかったことから、MOFTER にはプロジェクトの全体調整が期待されていた。政治的には中立である SERDA が実質的な実施機関となったが、SERDA には国の機関のように相応な財政予算が配分されるわけではないため、NARD や DDSME と全く同じ考

<sup>26</sup>本 JICA プロジェクトの範囲内で、国内でメンタリングを試行、実践するために必要な政策、予算、人事の管理者。各国の RD の署名者、CP 機関トップ、国家レベルの関連省庁担当部課長レベルがこれに相当する。

え方でメンタリングを運営するには無理があった。SERDA は、サラエボを中心とした 32 の市が出資して民間セクターとの間で形成された「第三セクター」であり、「セ」国の RA/C と同列の存在と考えられる。そのため SERDA はプロジェクトを将来の活動収入源として捉えていることは組織の性格上やむを得ないことである。SERDA の懐事情についても本プロジェクトが軌道に乗らない限りはすべて持ち出し(コスト扱い)である。特に企業に対してのメンタリングについては、交通費や印刷代を含め何らかのコストが発生するため、様々な会議の席上、何らかの財政的支援を求めてくるが多くなった。また、持続性の観点から言って、SERDA のみでは地域的拡大が見込めないことは明らかであった。

こうした「ボ」国におけるメンタリングの実施体制についての対策は「4.2.2 メンタリング実施体制検討」で述べる。

なお、「セ」国の実施機関については、2015 年 3 月に NARD 内で形成されたプロジェクトユニット(当初、Stefanija Djokic, Sonja Manojlovic, Milan Drobnjak, Nebojsa Radinovic の 4 名だったが、Sonja Manojlovic は同年 12 月に退職した)を中心に、JICA コンサルタントが改定した「制度設計マニュアル」及び「制度運営マニュアル」を活用しながら、メンタリングの業務管理ができる体制が整えられてきた。しかし、2016 年 1 月の SIEPA-NARD の統合により、上記ユニットメンバーは全員が解任されてしまった。本件については第 5 章「総括と提言」で取り上げる。

○不明確なメンタリングコンセプト

→ ガイドラインの体系化・標準化

制度の見直しや構築に当たって、そもそもメンタリング制度全体を貫くべき「メンターとは」「メンタリングとは」といった各種キーコンセプトが不明瞭な状況であった。それが故に「セ」国のメンタリング制度の各取組は方向性を失い、全体としてまとまりのない仕組みとなっていた。また、成果 1 としては「各国の中小企業の状況に基づいたメンター制度」の構築が期待されているため、各国の事情に応じた個別化が必要な一方、成果 4 としては「メンターサービスを強化するための情報や知識が実施機関で共有される」ことが期待されており、この点では共通化が求められていた。こうした中、経済環境の異なる 3 ヶ国において、いかに連携しやすい制度を構築するか、ということがプロジェクト開始当初から課題として意識されていた。

こうした課題を解決できないと、実際のメンターサービスにおいて「メンタリング手法にばらつきがある」現象が生じる。この問題については、制度上、教育研修上、実施上、ノウハウ共有上の各側面の課題を解決する必要があったが、併せて「4.2.4 ガイドラインの体系化と標準化」で詳述する。

#### 4.1.2 成果2に関する重点課題と工夫

○ 生産管理等、日本のノウハウの理解が困難 → 本邦研修の戦略的活用

各国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成されることが成果2である。しかし、現地における座学研修やOJTだけでは日本での実践について想像することは容易ではない。そこで、メンターレベルでのメンタリングの有効性に関する理解、生産管理等日本のノウハウの理解等を促進するため、本邦研修を活用した。詳細は「4.2.1 本邦研修の戦略的活用」で述べる。

○ メンタリングとコンサルティングの混同 → SOTCの導入

また、メンター育成に当たっては、研修参加者において、基礎的かつ総合的な経営指導を主とするメンタリングと、専門特化した分野における課題解決を行う経営コンサルティングとの混同が見られた。この問題については、JICAコンサルタントがメンター育成の一環としてSOTCを実施し、メンタリングの先を見せることで、メンタリングの限界と専門コンサルティングとのつながりを学習させた。（「4.2.3 SOTCの導入」）

○ メンタリング手法のバラ付き → ガイドラインの体系化と標準化

さらに、研修に当たっては、メンタリング手法のばらつきを抑えるために制定した「標準メンタリングプロセス」や「メンタリングガイドライン」の浸透を図った。これがないとメンター業務の標準モデルを形成できず、理想的なメンター像を提示することができないからである。これについては「4.2.4 ガイドラインの体系化と標準化」で詳述する。

#### 4.1.3 成果3に関する重点課題

○ 認知度が低く優良な企業が集まらない → 広報の効果的利用

各国においてメンターサービスが実践されることが成果3であったが、2015年3月の時点では未だ「セ」国中小企業への認知度がほぼ皆無の状態であった。2014年のメンタリングに対し応募企業は128社あったが、各RA/Cが日頃親しくしている企業へ直接連絡をし、メンタリングへの応募を促すケースも多く、メンタリングへ適した企業を選定することが困難な状況であった。メンターサービスが適切に運営されるためには、サービスの質の向上だけでなく、中小企業への認知度を高め、企業がサービスの内容を正しく理解した上で応募することが一定数必要であった。

また、辺境地やメンタリングが未だ知られていない地域では競争率が1倍に満たないところがあり、NARDの立場からは全国のメンターに均等にメンタリングの機会を与える必要があるため、競争率の少ないRDA/Cでは応募企業すべてが採用される、ということが起きていた。この結果、JICAコンサルタントのOJTでもメンタリング応募の「動機が不明確」な企業の存在が指摘された。

こうした状況を改善することを目的の1つとして、広報の効果的利用を図った。「セ」国では適切な中小企業のメンタリングへの応募促進に効果があることが立証されたため、CPが今後、自ら予算を付けて実施する意向である。一方、「ボ」国、「モ」では、広報を行った2015年の公募で2014年に比べて必ずしも応募企業数が増えたわけではないこと、採用企業からのフィードバックによると企業はほとんど広報活動に気づいていなかったことから、両国での広報の効果は限定的であったと言える（「4.2.5 広報の効果的利用」を参照）。

メンターサービスの実践において、メンターによりメンタリング手法にばらつきが生じる問題については、「4.2.4 ガイドラインの体系化と標準化」で詳述するが、標準として示された手法を踏襲するだけではメンターにとって十分とは言えない。なぜなら、その大部分はメンター達が取り組まなければならないビジネスに対し、そのままでは実践できないからである。メンタリングノウハウとしてメンターが学んだ手法の大部分は、各顧客のビジネスの状況に応じて調整されることが必要である。それ故、担当したJICAコンサルタントはメンター達が独自に開発したノウハウや適用した独自ツールについて、標準的なメンタリングノウハウに基づいている限りその価値を認めることが大切だと考え、メンタリングにおいて新しい手法を生み出したメンターのモチベーションを高める工夫をした。

#### 4.1.4 成果4に関する重点課題

○ メンターのネットワーク化には時間がかかる → コミュニケーションの円滑化

メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有されることが成果4である。しかし、いくら組織が旗を振っても、メンバー間の情報共有には時間がかかる。まず基盤となる個人間のネットワークを形成・強化しておき、情報流通を円滑化しておくことが必要である。

「セ」国と他国の関係者のコミュニケーションの円滑化を図るため、プロジェクト運営に当たっては、国境を超えたメンター間での情報共有のためのイベントを当初から積極的に仕掛けてきた。（「4.2.6 3ヶ国のコミュニケーションの円滑化」）

○ メンタリングを知る機会が少ない	→	・SOTC の導入 ・広報の積極的利用
-------------------	---	------------------------

一方、メンターサービスを強化するための情報や知識が「中小企業の間で」蓄積・共有されるには、一般にメンタリングの認知度が低いことが問題であった。これについては「4.2.6 広報の効果的利用」で併せて記述する。また、NARDはSOTCの実施によって中小企業にメンタリングを認知させる効果が高いと判断している。これに関しては「4.2.3 SOTC の導入」で述べる。

#### 4.1.5 成果1から4に共通する重点課題

○ 広域開発プロジェクトに伴う同時作業の発生	→	チーム運営上の工夫
------------------------	---	-----------

上記の他、本プロジェクトは3ヶ国にまたがる広域プロジェクトであったため、JICAコンサルタントの限られたアサインメントをどのように効率的に配置するかが当初より課題であった。特に、「セ」国のノウハウを横展開するに当たり、他の2カ国の活動スケジュールは類似性の高いものが特定期間に同時並行で置かれるケースが一般的であるが、これによってJICAコンサルタントの人員が著しく不足し、大本営である「セ」国に手が回らなくなるという構造的な問題があった。

これに加え、年間を通じた時期的な問題としては、当地の慣習として7月中旬から8月いっぱいにかけて長い夏季休暇があるため、メンターと受益企業のスケジュールが合わず、活動が停滞する傾向があった。特に休暇明けである9月の活動をどのように効率化するかが課題であった。

一方、3ヶ国の中でもさらに各地方でメンターが所属する組織が異なるため、地方によっては前身プロジェクトから研修を受け、実践を積み重ねてきたベテランメンターがいる拠点もあれば、新人メンターのための拠点もあった。こうしたプロジェクト運営組織上の課題への対応については、「4.2.7 チーム運営上の工夫」で述べる。

上記の重点課題と各国の成果、並びに対応策との関連性は、次頁の一覧の通りである。

プロジェクト実施運営上の課題と対応策、教訓一覧

目標	重点課題	影響をうける成果項目	課題を象徴する具体的事象	対応(工夫)	教訓
適切な制度が形成される (成果1 関連項目)	メンタリングの有効性に関する理解が不足 (為政者レベル)	1	適切な制度を形成・導入できない	4.2.1 本邦研修の戦略的活用	本邦研修実施中に、帰国後のアクションプランを決めさせることで、研修参加者以外への効果の波及が容易になった
	メンタリングの実施体制、制度が不明確	1	中央政府による運営(「セ」国、「モ」国)と第三セクターによる運営(「ボ」国)によるメンターの不公平感の醸成	4.2.2 メンタリング実施体制検討	「ボ」国でのメンタリング事業拡大については、JICAのみでなく他のドナーの資金をあてにしたメンタリングの売り込みが必要。
		1	NARDの解散によるセ国メンタリングシステムの持続性の欠如	第5章で説明	
優秀なメンターが育成される (成果2 関連項目)	生産管理等日本のノウハウの理解が困難	2	KAIZENや5Sといった生産管理の効果的理解の方法がない。	4.2.1 本邦研修の戦略的活用	
	メンタリングとコンサルティングが区別できない	2	メンタリングの終了ポイントがわからない	4.2.3 SOTCの導入	
	メンタリング手法にばらつきがある	2	理想的なメンターモデルが形成されない	4.2.4 ガイドラインの体系化と標準化	
SMEのニーズにあったサービスを提示できる (成果3 関連項目)	メンタリングの認知度が低く、メンタリングの意図を理解した企業が少ない	3	応募動機の希薄なSMEが存在。	4.2.5 広報の効果的利用	広報の成果によってもたらされた応募企業数の増加は、最初から明確な応募動機を持った企業を多数集めることができ、メンタリングの質的向上に貢献した。広報活動はメンタリングの高質化にとっての間接的支援として位置づけられるものである。
メンタリングの認知度が高まる (成果4関連項目)	メンタリングの内容を理解させるツールが少ない	3	メンタリングの内容と成果に差が生まれる	4.2.4 ガイドラインの体系化と標準化	メンタリング実施マニュアル等の標準化により、経験の共有が可能となった
		2	育成されるメンターの能力に差が生じる		
	ネットワーク化には多大なる時間がかかる	1	拠点間の情報共有を困難にする	4.2.6 コミュニケーションの円滑化	
	メンタリングを知る機会が少ない	1	メンタリング制度が伝播しない	4.2.3 SOTCの導入	
4.2.5 広報の積極的利用					
全体プロジェクトの円滑化 (成果1～4共通項目)	広域開発プロジェクトに関連する同時作業の発生	1から4	プロジェクト全体の管理が非効率化する	4.2.7 チーム運営上の工夫	広域プロジェクトでは、現地いち早く溶け込める「半地元(完全にローカルではない)」の人材の登用が、コンサルタントとしての中立性を保ちながらも外部情報の継続的な入手や現地との親和力を高めるための手段として重要である。

## 4.2 各対応策の工夫及び教訓

### 4.2.1 本邦研修の戦略的活用

#### 【重点課題と対策の要約】

成果 1 に関する重点課題であった「日本式メンター制度に関する共通理解」や「メンタリングの有効性に関する理解(為政者レベル)」の醸成、並びに成果 2 に対する重点課題であったメンターレベルでのメンタリングの有効性に関する理解、生産管理等日本的ノウハウの理解を促進するため、2013 年から 3 回に亘って行われた本邦研修を戦略的に活用した。現地プロジェクトにおける制度設計やメンター育成の進捗状況に併せ、直接的にプロジェクト本体に貢献させるにはどう活用すべきかを検討し、毎年の参加者の階層・課題を明確に設定した上で実施することで、実効性を上げた。

#### 【工夫】

重点課題毎の工夫は以下の通りである。

##### (1) メンタリングの有効性に関する理解(為政者レベル)

2013 年 9 月の本邦研修は準高級研修とし、C/P 機関で各国の制度、予算、人事を扱うハイレベルの人物を各国 3 名招聘した。日本研修では JICA コンサルタントが最終日に研修を行い、参加した C/P 機関のトップレベルの人材に、

- i) 自国での制度設計における自分の役割、
- ii) 誰が制度設計、予算、人事を担当するか、
- iii) いつ制度設計の会議を招集するか、

等をチームワークで作成させ、この成果を当該国における「制度設計戦略書」と位置づけた。この戦略書が、その後の制度設計活動の指示書としての役割を果たした。また、一連の流れの中で本邦研修に参加したトレーニーがそれなりの責任を果たす、という不文律を形成することができ、これが 2014 年、2015 年の本邦研修でも機能した。

##### (2) メンタリングの有効性に関する理解(メンターレベル)

2014 年の本邦研修では実際にメンターサービスを提供するメンターを参加者とし、以下の工夫を行った。

- a) 各研修員が他の 2 カ国のメンターとグループを形成し、1つの課題(試験)に取り組むことによって連帯意識を高める工夫をした。これは成果 4 に示される 3 ヶ国による情報共有体制を確立するため、個人間の繋がりの集合によるプラットフォームの形成を目指したものである。
- b) 同時に多国籍の 3 名のグループが将来プロジェクトにどのように貢献できるかの戦略を議

論させた。これは JICA コンサルタントの活動計画を立案する際にも重要な情報であった。

- c) 特に3ヶ国における観光産業や小売業における「おもてなし」等、すぐに活用が可能で、かつ企業収益の向上に大きな貢献を果たすと考えられるノウハウの習得が可能になる研修内容と訪問先を設定した。

### (3) 生産管理等日本のノウハウの理解

一部のメンターはこれまで生産管理を座学研修や独学等で学習してきたが、その習熟状況には大きなバラつきがあった。また用語の理解が机上での理解に留まっており、メンタリングの際に使いこなせないという問題があった。そこで、2015年度の本邦研修では前年に引き続いて実際にメンターサービスを提供するメンターを参加者としたが、設計においては以下のような点を工夫した。

- a) 親近感の湧く研修先を選定すること

工場見学の訪問先を3ヶ国が馴染みのある産業から選定し、その規模も3ヶ国で最も多い小規模工場・中工場をメインとした。そして、各工場における改善事例や小規模工場間の連携方法を学べるようにした。

- b) メンタリング後の「あるべき姿」とメンタリング中の「よくある問題」を学べること

生産管理コンサルタントが現場で特に採用している手法と、それを導入した企業の成功事例を学び、「あるべき姿」を具体的にイメージできるようにした。また、メンタリング中に起きる「よくある問題」を取り上げ、解決法を学べる内容とした。

- c) アウトプット型の研修であること

「現場で活用する」ことを重視し、生産管理現場でよく起きる問題を体感できるケーススタディや、ノウハウの活用法についてのディスカッションなど、アウトプット型の研修内容とした。より効率的に研修を進めるために、生産管理に関する講義については、セルボ・クロアチア語が話せ、日本と「セ」国に拠点を置いている生産管理コンサルタントに依頼をした。導入時にケーススタディ、終了時にフォローアップ研修を行うことでより深い理解を促した。

### 【教訓その他】

本邦研修については、最終年度の OCM において「セ」国 CP 機関のプロジェクト担当責任者である Ms.Ana Zegarac から、「プロジェクト実施上、本邦研修が大変役に立っただけでなく、個人的にも素晴らしい体験であったことを完了報告書でも特筆して欲しい」旨のコメントを受けた。

## 4.2.2 メンタリングの実施体制検討

### 【重点課題の要約】

「ボ」国 SERDA は第三セクターとしてメンタリングを単なる貢献事業として捉えることができず、いかに収益事業として位置づけるかを模索する民間事業者としての顔を持っている。そのため、「セ」

国、「モ」国と比べ、制度設計上以下の点での制約があった。

(1) メンタリングにかかる費用の持ち出し

「セ」国、「モ」国の場合、人件費を含めある程度のメンターの費用は中央政府が負担する構造となっており、メンタリングに対しての対価が支払われることによってこれを相殺することができる。しかしながら、「ボ」国の場合、メンタリングに係る費用は完全に持ち出しとなるため、SERDA は職員 8 名の 50 時間分を通例の業務に加えてアサインすることは非常に大きな負担となる。

(2) 政治的な背景がもたらす国内のネットワーク形成に関する制限

「ボ」国がメンタリングのエリア拡大を図る際、どうしても 2 つのエンティティを管轄する何れかの組織との交渉を進める必要があるが、MOFTER にせよ SERDA にせよ、これを簡単に行うことができない。これは各組織に何らかの政治的カラーが存在し、これが互いのコミュニケーションを阻害するケースがあるためである。

(3) 全国ネットワークをもつ組織が少ない

全国ネットワークをもつ単一組織が少ないことから、エリア拡大の際のプレーヤーを選定するのが極めて難しい。

**【課題ごとの対策と工夫】**

上記の(1)から(3)にそれぞれ以下の(1)から(3)がその対策と工夫として対応する。

(1) 費用負担に対する対策と工夫

本件で SERDA が最後まで人件費を含むメンタリング費用を自己負担で行えたのは以下の 3 つの要因による。

- ・ 制度設計ワークショップでの NARD からの強い要請(中小企業の負担なしで実施すべきことを NARD が強く主張)
- ・ 全国展開時に収益化できるとの思惑
- ・ 他のドナーからのプロジェクトでメンタリングが収益事業として展開できたこと

結果的にこのメンタリング無料提供の経験が SERDA にメンタリングとコンサルティングの違いを組織知として根付かせることになり、SERDA が明確に両者の違いをアピールしながら EU の「Fast Growing SME」プロジェクトで 20 の起業メンタリングを受注する契機となった(上記 3 点目の内容)。

(2) 国内の人的なネットワーク制限に関する対策と工夫

この課題は JICA 主導で「あるべき方向性」を提示し、これに向かって MOFTER、SERDA が稼働したことが大きな要因となった。本件はあくまで公的セクターの中小企業支援プロジェクトであるか

ら、政治的利害を超えて MOFTER が 2 つのエンティティに声をかけて 2016 年 2 月に「拡大会議」を開催することができた。

### (3) 全国ネットワーク

メンタリング制度の設計段階で FTCBH の事業への参画を提案したことで、全国展開を実施する際の体制に関する選択肢がプロジェクトの初期段階から確保された。FTCBH は数少ない全国組織であるため、全国に 19 の関連組織をもち、エリア拡大の可能性を組織内にも有しているからである。

本件では事業の終盤になってプロジェクト終了後の全国展開の議論が開始されたが、FTCBH はプロジェクト終了時点までに 4 名のメンターを育成しており、独自組織でも規模拡大の可能性を有している。

### 【教訓】

「ボ」国での事業拡大には SERDA がそれによって最低限経済的なメリットを得られる仕組みを導入せざるを得ない。中央政府にはその予算はないから財務的負担を行うのはクライアントである中小企業か中小企業開発を支援するドナーか、のどちらかの選択しかない。「ボ」国でのメンタリング事業拡大については、JICA のみでなく他のドナーの資金をあてにしたメンタリングの売り込みが必要で、これを中小企業開発事業に多く取り入れることでメンター制度が更に認知され、メンタリングが収益事業として回るようになる。

### 4.2.3 SOTC の導入

#### 【重点課題と対策の要約】

メンタリングは中小企業の課題を全て解消できるような万能の手法ではない。比較的規模の大きい中小企業や、経営上、解消しなければならないことが明確となった中小企業において、問題点を効率的に解消するためには、専門的な経営コンサルタントの利用が必要となることがある。メンタリングから専門的なコンサルタントへの引き継ぎを円滑化するため、メンタリングの先にあるコンサルタントのアプローチを見せるための OJT の一環として SOTC を企画した。

#### 【実施した対策に伴って生じた課題とその対策】

プロジェクト終了後の継続性を保つためには、主要分野の専門家(ローカル・コンサルタント)を SOTC 講師として活用できる仕組みを形成する必要がある。そのため NARD の所有するコンサルタント一覧の中からコンサルタントを選定する計画であった。

しかし、各国実施機関側から「日本人コンサルタントが直接中小企業の指導を受ける機会があることは、現地中小企業に対するメンタリング制度の浸透において不可欠である」という強い要請もあり、2014 年については JICA コンサルタントが講師を代行した。

2015 年の SOTC では次のステップを踏襲しつつ、徐々に日本人コンサルタントの関与の度合いを減らしていく計画であった。

- (1) まず JICA コンサルタントが実施する SOTC を最低一度は体験したことがある、という状況を作る。すなわち SOTC の企業選定は JICA コンサルタントに任されているので、全メンターに均等な SOTC への参加機会を与えるため、地域ごとに均一な密度を考慮して SOTC を実施する。
- (2) 主要分野の専門家(ローカル・コンサルタント)を SOTC 講師として活用できる仕組みを形成する必要がある。そのため NARD の所有するコンサルタントリストの中からコンサルタントを選定し、JICA コンサルタントと共同で SOTC を実施する。
- (3) JICA コンサルタントの技術的な関与をなくし、財政的な支援のみを行う。NARD のコンサルタントリストから選定されたローカル・コンサルタントが SOTC を仕切る。

しかし、上記(2)に関して選定したローカル・コンサルタントについて、直前準備期間中に親族に不幸が生じたため、予定していた共同での SOTC を実施することができず、2016 年 3 月の最後の SOTC まで、JICA コンサルタントが講師を務めることになった。このため、予定していた本件に関する技術移転は完了できなかった。

## 4.2.4 ガイドラインの体系化と標準化

### 【重点課題の要約】

4.1 で成果 3 に対する重点課題として「メンタリング手法にばらつきがある」ことを挙げた。しかし、その原因は単純ではなく、成果 1 から 4 までに跨る以下のような課題があった。

成果 1 に関連して:メンタリング制度の根幹となるキーコンセプトの不明瞭さ

成果 2 に関連して:標準メンタリングプロセスの浸透とメンタリングガイドラインの浸透

成果 3、4 に関連して:メンターによる独自手法の開発とメンター間・拠点間のスキルのばらつき

### 【重点課題毎の対策と工夫】

上記について、それぞれ以下のような対策を行った。

#### (1) メンタリングガイドラインの改訂と制度設計・運営マニュアルの開発

「セ」国での前身プロジェクトを通じて開発されたメンタリング制度において、制度全体を貫くべき「メンターとは」「メンタリングとは」といった各種キーコンセプトが不明瞭であったため、メンタリング制度の各取組が方向性を失い、全体としてまとまりのない仕組みとなっていた。そこで、キーコンセプトの再定義を行い、既存のメンタリングガイドラインを大幅に変更することを NARD に提案した。本提案は「セ」国のメンタリング制度全体を大きく描き直すことに繋がるため、説得力のある十分な理論と根拠を伴わなければ、NARD との議論が難航すると予想された。そのため、上記キーコンセプトの再定義の重要性について NARD へ説明を行い、必要性を先に理解させる方法を採用した。その後、「セ」国の現状について、現在抱えている問題、解決のキーポイント、その問題の改善によって期待される成果をまとめた提案書を作成した。その結果、本改定案について全面的な合意を NARD から取りつけることに成功し、大幅な制度改定を実行することが決定した。

一方、経済環境の異なる 3 ヶ国において、いかに連携しやすい制度を構築するかは本プロジェクトにおける大きなテーマであった。その第一歩としても、3 ヶ国のメンタリングに対する基本的な考え方を統一することは重要である。これを実現するために、メンタリングとは何か、メンターとは何者か、メンターの教育とはどうあるべきか等の「標準メンタリングコンセプト」を策定した。これは制度の根幹となる部分となり、そこに表れる一つ一つの単語の影響が大きいことを NARD 及び JICA コンサルタントが認識していたため、書面に登場する全ての単語に対して議論と合意形成が行われた。この点においては時間が非常にかかったが、NARD 側がその重要性を理解し制度設計に真摯に取り組んだことは特筆すべき活動であった

この「標準メンタリングコンセプト」に基づき、メンタリング基本コンセプト、教育制度、資格制度、各取組みの概要等を記載した「制度設計マニュアル (Standardized mentoring service

Implementation Manual)』と、制度運用上必要な各種活動内容を記載し、必要な準備を誰もが適切に行えるようにするための「制度運営マニュアル(Operation Manual)」を開発。さらに 2015 年には 5 月と 7 月に制度設計ワークショップを開催し、書面だけでは読み取りづらい背景や理想を 3 ヶ国の担当者が共有した。本制度設計ワークショップを通して、「ボ」国においてはスルプスカ共和国側との協力を想定した将来ビジョンが検討され(ただし、この時点ではスルプスカ共和国側との議論はなされておらず、将来的な可能性の模索に止まる<sup>27)</sup>、「モ」国においては全国展開の時期を前倒しにすることが決まった。

## (2) 標準メンタリングプロセスとメンタリングガイドラインの浸透

メンター育成においては、メンターサービスを 50 時間で提供する上で標準となる訪問回数、各訪問の主たる目的、訪問間に行う作業等を含めたステップ、各ステップに要する時間数を「セ」国メンターの実践から抽出し、これを整理・例示した「標準メンタリングプロセス」を設定し、2つのメンタリングガイドライン(Mentoring Guideline for Mature SMEs, Mentoring Guideline for Start-Ups)内に記載して、メンター及びメンタートレーナーに対して研修を行った。また、メンターサービス提供後にメンター全員を集めたオールメンターミーティングを開始し、標準メンタリングプロセス適用上のノウハウ共有の促進を図った。

なお、メンタリングガイドラインについては、各国 C/P が制作物に対して自国語への強い拘りを示したため、各国語毎のバージョンが作成された。3 ヶ国連携を進める上で、柔軟性を考慮しつつも、制作物の言語の違いをどこまで認めるかは、標準化による便益との見極めが必要である。

## (3) メンターによる独自手法の開発とメンター間・拠点間のスキルのばらつき

標準として示された手法を踏襲するだけではメンターにとって十分とは言えない。その大部分は、メンタリングを受ける受益企業のビジネスに対してそのままでは実践できず、各顧客のビジネスの状況に応じて調整する必要があるからである。こうした調整は、一般にはメンタリングの経験を積み重ねる中で可能になるため、研修を終えたばかりの新人メンターには難しい。

そこで、経験豊かな「セ」国のメンターの中から OJTT を育成し、2015 年の OJT を JICA コンサルタントに代わって行わせることにより、OJTT によって拠点を越えたノウハウ共有がはかれる仕組みを構築した。また、メンター達が実践の中で独自に開発したノウハウや適用した独自ツールについては、標準的なメンタリングノウハウに基づいている限り、その価値を認めることが大切だと考えた。OJTT には「標準メンタリングプロセス」の徹底を必須条件とした上で、自分が開発したツール類の使用経験を新人メンターに伝えることも認めるとともに、メンターアワード等の中で優秀な事例については表彰を行った。

ベテランメンターほど退職の機会も増えるため、今後のメンタリング制度の運営に当たっては、新人のみの地方拠点が発生していないかを常に確認する可能性がある。新人同士ではなく、ベテラ

---

<sup>27)</sup> スルプスカ共和国、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦を含んだメンタリングのエリア拡大が初めて議論されたのは 2016 年 2 月の「メンタリング拡大会議」が最初であった。

ンを交えた情報共有が行えるよう留意すべきである。

#### (4) 標準メンタリングプロセス導入により確認された効果と今後の課題

標準メンタリングプロセスは第二次契約時より導入されたが、第1次契約時に比べ下記のような効果が確認されている。

- ・ メンターの行うべき活動が明確になった
- ・ クライアント側と次に何をすべきかを共有しやすく、メンタリングがしやすくなった
- ・ メンタリングで使うべきノウハウが明示されたため、何を学ぶべきかが明確となった
- ・ メンタリング時に使用するツールが明示されたため、何をすべきかが明確となった

第二次契約ではメンターへのヒアリングのみならず、OJT を通じて実際にメンタリング活動を観察することができていたが、概ね期待していた効果を確認することができていた。

一方で、標準メンタリングプロセスを十分に活用できていないメンターが数多くいることも事実であり、今後の対策を必要としている。具体的な対策としては、以下のことが挙げられる。両対策共に C/P 及び OJT トレーナーへその重要性を説明済みのため、各担当者が根気強く標準メンタリングプロセスの浸透へ取り組むことを期待している。

- ・ 各国の C/P が積極的に標準メンタリングプロセスを用いることを推奨する
- ・ OJT トレーナーが各メンターに対して標準メンタリングプロセスの使用を実演する

## 4.2.5 広報の効果的利用

### 【重点課題の要約】

本プロジェクトでは第二次契約において現地プロモーションコンサルタントと契約し、戦略的な広報活動を展開した。

2005 年度より展開されたメンターサービスであるが、2013 年度の段階で「セ」国内での認知度はほぼ皆無の状況であった。「セ」国国民に認知されていない状況は問題であり、抜本的な解決が必要であった。認知度が低い故にもたらされるメンタリングへの弊害は以下の通りである。以下は 3ヶ国共通の課題として認識したものである。

- ・ 企業側がメンターサービスの内容を理解しないままに応募しており、サービス開始後に企業の期待事項とサービス内容にギャップが生じた。結果、メンター毎に提供するサービス内容が大きく異なる事態が発生していた。
- ・ 応募企業は極めて少なく、各メンターは企業を選択する余地がないため、サービスの成果にネガティブな影響を及ぼした。

### 【重点課題毎の対策と工夫】

#### (1) 対象地域におけるメンターサービスの認知度の向上

年間を通じたメンターサービスの広報戦略を立案し、広報ツールの開発と各種メディアを通じた広報活動により、メンターサービス提供地域の中小企業における認知度向上を狙った。開発した広報ツールは以下の通り活用した。

- ・ 公示のタイミングに合わせ、対象地域の中小企業へ広報ツール及び各種メディアを通じてメンターサービスを広報した
- ・ 広報ツールを各RAに配布することで、サービス提供地域の中小企業や関係者へ手軽に配布できる体制を構築した。

#### (2) 広報ツールの工夫

- ・ リーフレットやパンフレットについては、メンターサービスへの過度な期待や、受け身過ぎる参加等を防止するため、応募企業側への期待事項についても告知することを狙った。具体的には「標準メンタリングプロセス」、「メンタリングへ期待できること」、「応募企業に求められること」、「応募プロセス」等の内容を組み込んだ。
- ・ パンフレットを PDF 化することで、各RAはメールで中小企業へ配信でき、または中小企業が各 C/P の HP から自由にダウンロードができるようにした。



写真:「セ」国メンタリングプロジェクトのパフレット

(3) 広報の成果(メンタリング応募企業数の増加)

2015 年度メンターサービス応募数は下記の通りである。

「セ」国 定員 105 社に対し、158 社の応募

「ボ」国 定員 15 社に対し、18 社の応募

「モ」国 定員 17 社に対し、19 社の応募

2014 年度は中小企業側からの応募が皆無であり、サービス提供母体側からの働きかけで受益企業を集めていたのに対し、2015 年度はほぼ全てが中小企業側からの応募であった。

【教訓】

広報によるメンタリング応募数の増加がメンターの企業の選択肢を広げ、メンタリングの質を向上させることでクライアントからの高評価をもたらす、という一連のプラスのサイクルが 2015 年のメンタリング評価(「ボ」国、「モ」国)で観測されている。

広報の成果によってもたらされた応募企業数の増加は、最初から明確な応募動機を持った企業を多数集めることができ、メンタリングの質的向上に貢献した。広報活動はメンタリングの高品質化にとっての間接的支援として位置づけられるものである。

また、「4.1.3 成果 3 に関する課題」で指摘した通り、広報にあたってはその媒体の検討が必要になる。都市部で普及しているテレビによる広報も地方部での効果が薄かった等、今後広報媒体についての検討は各国 C/P の調査課題と言える。

## 4.2.6 3ヶ国のコミュニケーションの円滑化

### 【重点課題の要約】

本プロジェクトの対象である3ヶ国は、以前は一つの国(ユーゴスラヴィア)であった。「ボ」国と「セ」国は激しい戦争を経て分裂し、「モ」国は民主的ではあるにせよ、やはり「セ」国からの独立を決断した。このような歴史的背景から、本プロジェクトの実施に際しては広域案件の中でも、関与者同士のコミュニケーションを深め、信頼関係を構築することが特に重要であった。このため特に「人的交流」を重視してプロジェクト運営に当たった。

### 【工夫点】

#### (1) 意思決定者間のコミュニケーション

3度のOCMを実施し、意思決定者レベルで顔を合わせてコミュニケーションを取る機会とした。この際、地域の中核である「セ」国の首都ベオグラードに集まることが通例ではあるが、各国に平等に敬意を表すため、OCMは3ヶ国でそれぞれ一度開催した(サラエボ、ポドゴリツア、ベオグラード)。

#### (2) 実務担当者間のコミュニケーション

6度の制度設計ワークショップを実施し、実務担当者レベルで顔を合わせ、深く議論しながらコミュニケーションを取る機会とした。この層がプロジェクトの成否を握るため、特に個人的な信頼関係を築くことを重視し、JICAコンサルタントも混じってランチの際に音楽を披露したりする等、単にビジネスライクな関係ではなく、「人間同士」あるいは「友人同士」とも言える関係を築くことを狙った。

結果として、各国担当者間では深い信頼関係が築かれ、制度設計ワークショップの議論も儀礼的なものではなく、実のある、鋭い意見が交わされるようになり、特に「ボ」国、「モ」国の実務担当者から「セ」国実務担当者に、自国内でのメンタリングの予算確保に関する根回しや、企業募集時のアピールなどについて協力が要請されるなど、JICAコンサルタントも想定していなかった自発的な協力が進み始めた。

#### (3) メンター間のコミュニケーション

前項までは、広域案件を推進する上では、ある意味では自然に取り組みられることとも言える。一方、本プロジェクトにおいて大きな成果に結びついたのは、通常であればそこまで重視をされない現場のメンター同士でのコミュニケーション機会を数多く作ったことである。

標準化が進んでいるとはいえ、メンタリングの実施にはまだ経験知に属するものがあり、メンタリングに関するノウハウの共有は、書類上ではなく人間同士で行うべき余地が多分に残されている。またそもそも「ボ」国、「モ」国のメンターからすれば、プロジェクトの初期の時点では、メンタリング自体は噂に聞くのみで、それが実際にどのように良いものなのか、バルカン半島においても有効であるものなのか、説明を受けても実感として湧きにくいのが実情であった。

そこで「セ」国の経験を移転するという本プロジェクトの趣旨を実現するためには、JICA コンサルタントがその仲介役として介在するのではなく、JICA コンサルタントが後押しと支援をした上で、当該地域で実際にメンタリングを行っているメンター同士の接点を作ることが重要であった。

このため以下のような場面で、メンター同士の経験共有とコミュニケーションの接点を創出した。

(a) 「セ」国メンタートレーナーによる座学研修

2014年の「ボ」国、「モ」国の新メンターに対する座学研修は、JICA コンサルタントが行うことが想定されていたが、これを「セ」国メンタートレーナーの派遣によって実施することとし、JICA コンサルタントはその調整並びに講座品質維持の支援を行った。

結果として、「セ」国メンタートレーナーは、メンタリングの実体験を交えながら講座内容を解説し、「ボ」国、「モ」国のメンターたちに、メンタリングの実際の実施イメージを描かせることにつながった。また、座学研修の終了後も、関連するテーマがメンタリングの課題となった時、講師を務めた「セ」国メンターに質問が寄せられるなど、交流が進んだ。

(b) 「セ」国 OJTT による OJT

2015年の「ボ」国、「モ」国におけるOJTは、「セ」国のOJTTを招聘して中小企業に訪問同行し、メンタリングのプロセスを実演したり、あるいは終了後にメンターに助言を与えたりする等の手法によって実施した。

これにより、例えば座学研修の際には、ある程度仮定の上で理論的、抽象的な話をせざるを得なかった手法についても、メンターとOJTTが実際に中小企業と一緒に訪問して、具体的にどのように課題解決を支援できるかを話し合うことができ、情報共有が一段と深まることになった。

(c) オールメンターミーティング

2015年9月に実施したオールメンターミーティングでは、3ヶ国のメンターが、ベオグラードにて一堂に会して、経験の共有と効果的なメンタリング手法に関する議論を行った。このイベントは本プロジェクトにおいて最大のものであると共に、3ヶ国のメンターの連携を深めるために非常に有効な機会であった。

「ボ」国、「モ」国のメンターからは、「セ」国のメンターの経験を直接聞くことができ、非常に参考になったとの声が多く挙がり、実際にこれを契機として各国のメンター同士がメールや電話などを用いて情報交換を行う例が出るようになった。

(d) 日本研修の際の国籍横断チーム編成

日本研修では3ヶ国からの参加者があるが、そのままでは国別にグループ行動をしがちである。そのため、毎回の研修において、国の枠を超えたチーム編成を行い、各種行動の際やアクションプランの検討の際、国の枠を超えてチームで行うように進めた。これらのチームは有効に機能し、日本研修の終了後もコミュニケーションが続いた。

#### (4) 「ボ」国内のメンター制度発展に向けた「セ」国、「モ」国の経験共有

「ボ」国においては、本プロジェクト期間中の C/P である SERDA はサラエボ都市圏を主たる活動範囲としているため、将来的に全国的な制度としてメンター制度を発展させるためには、他組織を巻き込むことが必須である。

このため第二次契約期間中の 2016 年 2 月 10 日、今後のプロジェクトに向けた布石として SERDA、MOFTER、Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft、Agency for the Development of SME of Republic of Srpska の 5 者に加えて JICA バルカン事務所、JICA コンサルタントが参加する「ボ」国内の会議を実施した。

この際、SERDA 及び MOFTER 以外の機関は初めてメンタリングに触れる形であったが、「セ」国及び「ボ」国の経験を交えて紹介することで高い関心と肯定的な反応を得た。会議の結果については「セ」国及び「ボ」国 C/P にも共有された。

#### 【教訓】

前項にて記載したように、あらゆる機会を捉えて、意思決定者、実務担当者のみならず現場のメンター同士の交流を深めたことは、本プロジェクトの各施策を円滑に実行する上での基盤となるものであった。

これら国境を超えたメンター間での情報共有のためのイベントを継続的に実施していくことはメンター制度を広域案件で実施している強みを生かすために非常に重要であると言える。また、データベースに蓄積されている情報には案件情報とノウハウ情報の二種類があり、案件情報については守秘義務の関係から各国内(または各地域内)に止めざるをえないが、ノウハウ情報については会議などの機会を捉えて共有し、3ヶ国で活用されていくことが求められる。

## 4.2.7 チーム運営上の工夫

### 【重点課題の要約】

本プロジェクトは3ヶ国に跨る広域プロジェクトであったため、JICA コンサルタントを地理的及び時期的にどう配置すれば最善か、というプロジェクト運営組織上の課題があった。

### 【課題毎の対策と工夫】

#### (1) 3ヶ国への配置

「セ」国のノウハウを横展開する場合、どうしても他の2ヶ国の活動スケジュールは類似性の高いものが特定期間に同時並行で置かれるケースが一般的であるが、これによって JICA コンサルタントの人員が著しく不足し、大本営である「セ」国に手が回らなくなる。このため、JCC の議題としてこの問題を取り上げ「2014年は「セ」国での OJT 支援に活動時間をほとんど取れないこと」について、「セ」国側からも了解を得た。

#### (2) 時期的配置

夏季休暇のため、7月中旬から8月いっぱい、中小企業訪問が停滞する問題については、2015年8月の夏季休暇シーズンに副総括が現地に入り、9月以降の活動の準備作業を行った。また、「ボ」国では、パブリックコールの締め切りが7月末であったために、メンタリングがすぐに稼働できるように各種支援を行った。9月には3ヶ国合同のオールメンターミーティングの開催があったが、その準備のため8月中から計画準備を進める必要もあった。休暇シーズンに人材を貼り付けたことで、9月からスムーズに業務をスタートできるような準備が整った。

#### (3) 各国内の地方拠点のケア

本プロジェクトは「セ」国内だけでも15拠点、「モ」国でも4拠点が参加している。このため、全地方を JICA コンサルタントが均等に訪問するのではなく、ベテランメンターが退職し、新人メンターのみとなっている拠点等、メンター育成力の弱い拠点への重点的な支援を心がけた。

#### (4) 他ドナーとの連携

通例の JICA のプロジェクト技術協力では、プロジェクトの初期の段階でベースライン情報を入手した後、これを継続的に実施せず、そのため例えば他のドナーとの情報共有も途切れてしまうケースが多い。

本プロジェクトでは、ロシア人コンサルタントに継続的な外部機関との接触を行ってもらい、常に外部情報を入手できる体制を構築しているとともに、当プロジェクトの情報発信を行う機会の創設を心がけた。さらに英語翻訳兼現地での業務調整を支援するルーマニア人助手を継続的に雇用し、近隣国出身者として現地でのコミュニケーションの向上に寄与した。

**【教訓】**

広域プロジェクトでは、現地にいち早く溶け込める「半地元(完全にローカルではない)」の人材の登用が、コンサルタントとしての中立性を保ちながらも外部情報の継続的な入手や現地との親和力を高めるための手段として重要である。

## 第5章 総括及び提言

### 【総括】

本プロジェクトについて当初計画段階で予定された成果については、第3章で述べた通り、ほぼ達成された。また、プロジェクトで実施した活動については、方法論を明記したガイドライン類が作成され、適切な担当者に対する研修も行われた。さらに2016年3月に実施されたOCMでは、各国C/Pの責任者から、本プロジェクトに関する各活動の継続についてのコミットメントが示された。

従って、本プロジェクトで構築・改善されたメンタリング制度を今後C/Pだけで運営していくための条件は整ったといえる。

しかし、今後各種活動が実際に継続され、プロジェクト目標が達成されるには、下記が障害となりうることが予見される。

#### (1) 「セ」国について

2016年1月、本プロジェクトのC/PであったNARDがSIEPAと統合してセルビア地域開発公社(Regional Agency of Serbia: RAS)となった。新組織のDirectorに着任したMr. Milos Petrovicはトヨタ「セ」国の出身でもあり、日本企業の実務について親近感を抱いている旨、2016年3月のOCMでも発言があった。また、本件の直接の担当を務めてきたAna Zegarac氏については新組織の副局長(Assistant Director)に着任し、今後のメンタリング制度の維持・発展への期待と日本から支援継続を呼びかけた。

一方、2015年3月にNARD内で形成されたプロジェクトユニット4名に対して研修が行われ、JICAコンサルタントが改定した業務マニュアルを活用しながらメンタリング制度運営管理ができる体制が整えられてきたが、内1名は2015年12月に退職し、残る3名も本組織改編に伴い、全員が解任された。また、2014年までNARDの内部予算で実施されていたメンタリングの評価が2015年は予算不足のため実施されず、更にNARDの解散により2016年以降の予算の目処が立っていない状態である。さらに、広報活動に関し、メンタリングの中小企業における認知度は本プロジェクト期間中に改善され、提供可能数以上の応募数を確保することに成功したが、今後とも公募企業数を優に超える応募を安定して確保できるだけの認知度には到達していない。

これら課題に対しては「セ」国が独自の予算により引き続き対処していく意向であるが、①2015年度について確保できなかった評価に関する予算が今後確保できるか、②オールメンターミーティング、メンターアワードの開催予算の確保は可能か、についての見通しは立っていない。この点については「セ」国として予算を確保する努力が継続して必要である。日本政府としても、「セ」国と本件のフォローアップ状況について継続的に対話を行うとともに、近隣諸国での同種メンタリング制度関連研修に「セ」国からの参加者を容認する、日本式メンターサービスの広域的な広報活動を行う等、継続支援が必要であるものと思われる。

また、「セ」国C/Pからは、今後のメンターの品質維持に向け、メンター資格の更新制度につい

て日本からの技術援助を期待する意見がある。

## (2)「ボ」国について

「ボ」国については、今後独自にメンターを育成していく上で不可欠な OJTT の育成が成されなかった。両トレーナーを育成するための教育プログラム及び資格認定制度は開発されたものの、本来であれば熟練のメンターが担当すべき OJTT を新人メンターが担当することは資格制度の形骸化を招くと懸念された。そこで、OJTT の育成は既存メンターがもう1～2年間(メンタリングの経験で言えば5件以上)の経験を積み、熟練者と呼べるメンターが創出されてから認定することを C/P と合意している。従ってメンターサービスが今後も提供され続けたならば、2年以内には OJTT が認定され、本課題は解決される予定ではあるものの、OJTT 養成研修の講師を誰が行うかという課題は残る。この点に関して、時機を得て短期専門家による研修を実施することも効果的と考えられる。

## (3) 全般について

今後は、制度設計マニュアルに記載された項目が形骸化しないよう、その重要性を各国実施機関担当者が常に意識しつつ、制度の全体像について各国の実施機関担当者が更に理解を深めていくこと必要である。しかし、これを各国担当者の自主的な努力に依存するだけでは継続性が確保されにくい。同種の制度を運営する多数の国の担当者がその経験や情報を交換し、相互研鑽の機会を設けることが望ましい。

この目的を達成しつつ、本プロジェクトの成果をより広い範囲で有効活用するためには、旧ユーゴスラビア諸国を中心とする類似の経済環境、言語環境を有する国々で、かつ本プロジェクトの対象国とならなかった国々で、本プロジェクトの成果物であるマニュアル等を活用する仕組みの検討が望ましい。

## 【提言】

上述の課題解決の他、本プロジェクトに関連して以下の提言を行いたい。

### (1) 他のドナープロジェクトへのメンタリング展開

既に「セ」国の NARD が UNDP のクラスター開発プロジェクトで 100 社以上のクラスター構成企業に対して、「ボ」国の SERDA が EU の中小企業支援プロジェクトで 20 社の起業支援に JICA の伝授したメンタリングを提供している。2016 年 2 月に開催された OCM では各国の代表者はメンタリングの他ドナープロジェクトへの適用に積極的で、今後共この動きは継続していくものと考えられる。

この際に重要なのはメンタリングとコンサルティングの違いをドナーに正確に説明することで、特に各国で 99%以上を占めるマイクロ企業(小企業より更に規模の小さな企業)にとっては、メンタリングがコンサルティング以上に必要でかつ効果的であることを説明することである。その意味で「セ」国の 2008 年以降の実績(メンタリング受益企業の利益増加、倒産件数の比較等)はその説明材料

として十分機能すると思われる。

他ドナープロジェクトへのメンタリングの導入は、メンタリングによる報酬が組織のビジネスとして必須である「ボ」国の SERDA にとっては特に重要な活動である。中央政府からの財政的支援が期待できない「ボ」国においては、メンタリングの外部からの受注こそがメンタリングシステムの継続そのものである、と考えられるからである。

外部からのメンタリングの受注には適切な広報が重要であることは本件の実績からも明らかである。更に公募によるメンタリングについても、応募企業の目的意識がはっきりすることでメンタリングの品質の向上が図られることを「セ」国の経験則が証明している。「ボ」国がメンターサービスには、一層の広報活動の実施及びそのための予算の確保に務めるべきである。

## (2) 開発された「セ」国のデータベースの活用

2016年2月に開催された OCM では、「モ」国代表から「メンタリングのクライアントである中小企業間での3ヶ国ミーティング」による情報共有が提案された<sup>28</sup>。確かに本件の場合も西バルカン3ヶ国の企業間マッチングが行われれば、3ヶ国の中小企業の域内でのビジネスチャンスも大きく拡大する可能性がある。ただ3ヶ国のクライアントが一同に会すことは、その財政的負担を考慮すると頻繁に実施できるものではない。

一方、当プロジェクトの活動で「セ」国の既存データベース(Mentor-Master)にメンター間の情報共有機能が加わった。今後はメンタリングツールの共有、優良事例からの教訓などの情報が徐々に整備され、メンターが情報を得るためのサイトが充実する予定である<sup>29</sup>。ここでは企業マッチングの初期的な情報源として開発した「セ」国のデータベースを活用することを提案したい。その意図は、データベースを単なる3ヶ国のメンターのメンタリングの情報源とするのみでなく、クライアントのマーケット情報や企業間マッチングの初期情報としても活用すべき、というものである。

これまで USAID 等の援助機関が「モ」国やクロアチアで中小企業の紹介のためのWEBを作成してきた。しかしながら、掲載されている中小企業の情報は極めて一般的なコンタクト情報のみであった。Mentor-Master に掲載されている企業情報はそれ以上の情報(企業文化、オーナーの考え方等)を含むものであり、マッチングを望む企業にとっては最も欲しい情報を含んでいる。

## (3) 情報共有を促進するオールメンターミーティング及びメンターアワードの継続的実施

オールメンターミーティング及びメンターアワードはメンターのスキル向上にとって重要な活動であり、当然ある程度の予算確保が必要である。メンター育成に関する一連のトレーニングには以下の意義がある。

### a) 標準メンターサービスの早期理解、即戦力化のための教育

- ・座学研修 : 標準メンターサービスの理論を早期修得

<sup>28</sup>日本ではメンターに相当する経営指導員や地方の経済産業省の出先機関が企画、運営を行う地域間(国家間)の企業マッチングの開催機会が多く、この試みも増加傾向にある。

<sup>29</sup> Mentor-Master にはこれまでセルビアで実施してきたメンタリングの全貌が入力されているが、守秘義務の観点からこれまで利用者は NARD 本部の限られた人材のみであった。

- ・ OJT : 標準メンターサービスの実践力を強化
- b) 標準メンターサービスの理解の深化のための教育
  - ・ OJT : 標準メンターサービスの実践力を強化
  - ・ SOTC : 標準メンターサービスの応用力を強化
  - ・ 全メンター会議 : 標準メンターサービスの実践力・応用力強化(特に企業診断)
  - ・ メンター表彰式 : 標準メンターサービスの実践力・応用力強化(成功事例共有)

オールメンターミーティング及びメンターアワードは、メンターが地域の壁を越えて相互研鑽する重要な場である。メンタリング実施機関は両イベントの重要性をメンター育成プロセスの1つの構成要素として理解すべきである。

#### (4) パブリックコール時の応募条件適正化

パブリックコールの要件は、応募企業数に大いに影響する。「セ」国はメンタリングがある程度認知されてきたこともあり、応募企業が不足するという状況ではないが、「モ」国や、「ボ」国では、応募要件として求められる書面の中に、納税証明(この場合は黒字の証明)や社会保険料納付証明が含まれていた。特に納税については、現地慣習として「年度末に一括して支払う」ことが一般的であり、「月締めで支払っている」企業は少数派である。一方、クライアントの採用条件は「月次目で支払っている」ことであつたため、その時点で大多数の企業が不適格であつた。

この条件は公募企業を極めて限定的にするとともに、スタートアップ企業には明らかに不利な制約条件を含んでおり、多くの零細企業のメンタリング機会を奪う結果にもなっている。特にスタートアップ企業のメンタリングの採択を増やすためにも、応募要件の緩和を図るべきである。

#### (5) 効果的な広報活動の展開に向けて

効果的な広報活動は応募企業数の増加と、企業によるメンタリングへの適切な理解につながり、それがメンタリングの品質向上に繋がることは既に本報告書で述べた。ここではその広報活動を効果的に行うためのポイントについて述べる。

##### a) PRは3ヶ国共通とする。

主な理由は下記の通りである。

- ・ プロモーションツールには著作権へ配慮が必要であるが、1社のエージェントを通すことで、開発したツールを3ヶ国で共有することが可能となる。
- ・ 3ヶ国で一貫性のある広告テーマを設定することができ、その管理も容易である。

##### b) C/PとPR エージェントとの情報コミュニケーション

効果的な広報活動のため、PRエージェントはより多くの顧客情報の収集が必要である。C/PはPR エージェントと日常的な情報コミュニケーションを活発化すべきである。

c) RA/C やビジネスセンターといったメンター派遣母体が、積極的に広報ツールを活用するメンタリングの地方部への浸透を図るため、RA/C やビジネスセンターはパンフレットとリーフレットを常に保持し、これを営業ツールとして活用することが望ましい。更に RA/C やビジネスセンターは地域の中小企業リストを保有し、それを常に更新できる体制を維持するべきである。