

パレスチナ
パレスチナ国民経済庁

パレスチナ
零細中小企業向けビジネス開発
サービス強化プロジェクト
プロジェクト事業完了報告書
(第二号)

平成 29 年 5 月
(2017 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

産公
JR
17-41

プロジェクト対象地位置図



出典：プロジェクトチーム（地図：CIA The World Fact Book）

写 真



ベースライン調査



第1回テクニカルコミッティ (TC) 会議



デモセミナー (ラマツラ)



BDS 研修 講義



BDS 研修 OJT (1) 企業診断



BDS 研修 OJT (2) 分析・提案作成



BDS 研修 OJT (3) OJT モデル企業への発表会



第1期 BDS 研修 修了式



第3回本邦研修（中小企業基盤整備機構訪問）



第2回JCC（中間レビュー）



OJTモデル企業フォローアップ訪問



JAIP入居企業へのコンサルテーションOJT



第3回第三国研修（マレーシア）



講師研修（TOT）模擬講義／オープンセミナー



第4回JCC（終了時評価）



プロジェクト成果共有セミナー

目 次

第1章 プロジェクトの背景・概要・実施方針	1
1.1 業務の背景.....	1
1.2 本業務の目的.....	1
1.3 本業務の対象.....	2
1.4 業務の実施体制.....	3
1.5 PDM の変遷.....	5
第2章 投入実績	6
2.1 プロジェクトにおけるコンサルタント派遣実績.....	6
2.2 ローカルスタッフ.....	11
2.3 カウンターパート.....	12
2.4 一般業務費支出実績（年度ごとの金額実績等）.....	13
2.5 供与機材・携行機材.....	13
第3章 プロジェクトにおける成果	15
3.1 プロジェクト目標および成果達成状況.....	15
3.2 プロジェクトの成果一覧.....	17
第4章 プロジェクト活動実績	19
4.1 活動実施スケジュール.....	19
4.2 各フェーズの主な活動.....	22
4.2.1 第一フェーズ（2013年10月～2015年3月）.....	22
4.2.2 第二フェーズ（2015年6月～2016年8月）.....	22
4.2.3 第二フェーズ延長期間（2016年9月～2017年3月）.....	22
4.3 JCC 実施概要.....	22
4.4 成果ごとの活動実績.....	23
4.4.1 成果1「当該プロジェクトの運営管理体制が整備される」に関連する活動（タスク1）の実績.....	23
4.4.2 成果2「零細中小企業にBDSを提供するナショナルエキスパートが育成される」に係る活動（タスク2）の実績.....	27
4.4.3 成果3「零細中小企業にBDSを提供するためのコンサルテーションアクションプランが策定される」に係る活動（タスク3）の実績.....	43
4.4.4 成果4「BDS提供者をさらに育成する計画が策定される」に関連する活動（タスク4）.....	49

4.4.5	プロジェクト広報活動	53
4.4.6	JETRO セミナーへの協力	55
4.5	研修受入実績（本邦研修、第三国研修）	55
4.6	終了時評価への対応状況	58
4.6.1	アクションプラン完成のための条件の達成.....	59
4.6.2	MONE 地方局職員に対する研修.....	60
4.6.3	ナショナルエキスパートによって提供される BDS の適切な料金設定.....	60
4.6.4	ナショナルエキスパートによって提供される BDS の標準化.....	60
第 5 章	プロジェクト実施運営上の工夫、教訓および提言	61
5.1	プロジェクト実施運営上の工夫	61
5.1.1	実施機関と技術移転の対象の間口を広くとった.....	61
5.1.2	研修内容・実施会場の柔軟な設定	61
5.1.3	ナショナルエキスパートの定義の変更	62
5.2	教訓	62
5.2.1	BDS への関心は組織によって濃淡がある	62
5.2.2	分科会は実務担当者が配置されなければ機能しない.....	63
5.2.3	ナショナルエキスパートの必須 3 要素	63
5.2.4	近接性は極めて重要である	64
5.2.5	コンサルテーションの有効な活用方法が企業側に理解されていない.....	65
5.2.6	零細企業に対する BDS の効果は限定的である	66
5.2.7	独力でコンサルテーションができるようになるには多くの経験が必要である	66
5.2.8	JAIP 企業へのコンサルテーションは通常よりも難易度が高い.....	67
5.2.9	アクションプランやガイドラインは実施対象と一緒に作る必要である	67
5.3	提言	67
5.3.1	一般的事項	68
5.3.2	具体的事項	73

別添

- 別添 1 プロジェクトデザインマトリックス (PDM) の変遷
- 別添 2 JCC 議事録
- 別添 3 プロジェクト活動リスト (2013 年 10 月～2017 年 3 月)
- 別添 4 他ドナープロジェクト概要
- 別添 5 研修実施スケジュール
- 別添 6 BDS 研修実施報告シート
- 別添 7 BDS 研修 OJT 企業マスターリスト
- 別添 8 BDS 研修 研修員マスターリスト
- 別添 9 BDS ビジョン設定ワークショッププログラム
- 別添 10 BDS ビジョン&アクションプラン 2017-2021 (最終版)
- 別添 11 各種資格の初期認証・更新要件等の比較表

図

図 1-1	プロジェクト実施体制	4
図 2-1	第一フェーズ要員配置	7
図 2-2	第二フェーズ要員配置	9
図 4-1	作業工程計画・実績表	20
図 4-2	ラマッラ商工会における BDS 提供のフロー図	45
図 4-3	承認された BDS 提供に関する中長期的なビジョンの要約	47
図 4-4	将来のナショナルエキスパートの認証プロセスの一例（認証機関の設立、運用および適合性認定機関による認定）	50
図 4-5	プロジェクト広報戦略	53
図 5-1	コンサルテーションのプロジェクト実施体制（例）	65
図 5-2	研修対象選定－研修内容－認証後の役割の例	69

表

表 1-1	プロジェクト目標、上位目標、成果および指標	1
表 2-1	プロジェクト専門家現地派遣実績	6
表 2-2	プロジェクトチーム ローカルスタッフ	11
表 2-3	カウンターパート名簿（TC 会議メンバー）	12
表 2-4	プロジェクト現地経費投入実績	13
表 2-5	携行機材リスト	14
表 3-1	プロジェクト目標・成果達成状況（2017 年 3 月）	15
表 3-2	活動実績・成果品対比表	17
表 3-3	成果品一覧	18
表 4-1	JCC 実施概要	23
表 4-2	TC 会合実績表	25
表 4-3	デモンストレーションセミナーの概要	27
表 4-4	BDS 研修（講義）実施概要	31
表 4-5	第二期プレコース実施概要	32
表 4-6	基礎 BDS 研修（講義）実施概要	32
表 4-7	BDS 研修 OJT 企業リスト	34
表 4-8	BDS 研修 (OJT) 実施概要	35
表 4-9	ナショナルエキスパート (NE) 認定者数（分野、認定時期、組織、地域別）	37
表 4-10	JAIP 入居企業へのコンサルテーション実施結果概要	39
表 4-11	オープンセミナー開催実績	43
表 4-12	コンサルテーションアクションプランの目標値	48
表 4-13	さらなる BDS 提供者育成計画の目標値	49

表 4-14	TOT 実施概要	52
表 4-15	本邦研修概要	56
表 4-16	第三国研修概要	58
表 4-17	終了時評価 5 項目評価結果	58
表 5-1	新たなナショナルエキスパート人材供給源の候補.....	69

略 語

略語	英語（一部その他外国語）	日本語
AFD	Agence Française de Développement (French Development Agency)	フランス開発機構
AP	Action Plan	アクションプラン
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
BTC	Belgian Technical Cooperation (Belgian Development Agency)	ベルギー技術協力機構
BP	Business Plan	事業計画
CCIAs	Chambers of Commerce, Industry and Agriculture	商工会議所
C/P	Counterpart	カウンターパート
CPD	Continuous Professional Development	継続的職能開発
FPCCIA	Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry & Agriculture	商工会議所連盟
F.O.	Field Office	(国民経済庁) フィールドオフィス
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (German Corporation for International Cooperation)	ドイツ国際協力公社
IMC	Industrial Modernization Center	産業近代化センター
JAIP	Jericho Agro Industrial Park	ジェリコ農産加工団地
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
NE	National Expert	ナショナルエキスパート
MONE	Ministry of National Economy	国民経済庁
MSME	Micro, Small and Medium Enterprises	零細中小企業
OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブトレーニング/ 職場内訓練
PA	Palestinian Authority	パレスチナ自治政府
PCM	Project Cycle Management	プロジェクトサイクルマネジメント
PALAC	Palestine Accreditation Unit	パレスチナ適合性認定ユニット（パレス チナ国民経済庁外局）
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス

略語	英語（一部その他外国語）	日本語
PFI	Palestinian Federation of Industries	パレスチナ産業団体連盟
PIEFZA	Palestinian Industrial Estates and Free Zone Authority	パレスチナ産業団地・フリーゾーン庁
PUMP	Palestine Upgrading and Modernization Program	（AFD 実施の）産業近代化プログラム
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency	スウェーデン国際開発協力庁
TC	Technical Committee	テクニカルコミッティ
TOT	Training of Trainers	講師研修
WB	World Bank	世界銀行
W/P	Work Plan	ワークプラン
WS	Workshop	ワークショップ

第1章 プロジェクトの背景・概要・実施方針

1.1 業務の背景

パレスチナで活動する約 11 万社の企業の内、97%は従業員 20 名未満の零細中小企業である。零細中小企業の GDP への貢献度は 24%程度で推移しているが、労働者の 87%の雇用を占める等、雇用創出源として重要な役割を果たしている。パレスチナの経済的に自立した国家建設のためには、このようにパレスチナの社会・経済において重要な役割を果たす零細中小企業の育成・強化が喫緊の課題となっている。一方で、パレスチナでは失業率が 20%前後で推移しているほか、零細中小企業は、脆弱な経営基盤、経営管理能力の不足、マーケット情報の不足、金融アクセスの欠如等、様々な課題を抱えており、育成・強化は進んでいないのが現状である。

また、パレスチナにおける経済市場は限られていることから、多くの企業が新規市場開拓のため海外への輸出の必要性を感じており、マーケティングや品質改善に関する研修やアドバイス、コンサルテーションの必要性が認識され始めており、こういったニーズは増加傾向にある。パレスチナにおいては、ビジネス研修、コンサルテーション等の零細中小企業向けのサービスはあるものの、安価なサービスについてはその研修内容のレベル等の質が悪く、また質の良いサービスは高価なため、多くの零細中小企業が受けられないという理由により、パレスチナにおける零細中小企業の育成・強化が進展していない。

このような背景の下、2010 年以降パレスチナ自治政府 (Palestinian Authority: PA) 国民経済庁 (Ministry of National Economy: MONE) からの零細中小企業育成・強化への協力に関する要請に基づき、2012 年 2 月には 基礎準備調査が、2012 年 6 月には詳細計画調査がなされた。これらの調査結果と協議に基づき、JICA はマーケティングや品質・生産性向上等に関して質の高いビジネス開発サービス (Business Development Service: BDS) を零細中小企業へ提供できる体制を構築すべく、パレスチナ内における BDS 提供者を育成することを目的として「零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト」（以下「本プロジェクト」）を実施した。

1.2 本業務の目的

本業務は、マーケティングや品質・生産性向上等に関して質の高い BDS を零細中小企業へ提供できる体制を構築すべく、パレスチナ内における BDS 提供者を育成することを目的として行った。プロジェクトの概要は、以下の表のように整理される。

表 1-1 プロジェクト目標、上位目標、成果および指標

<上位目標>	<指標>
パレスチナの零細中小企業が質の高いビジネス開発サービス (BDS) を受ける。	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトで育成されたナショナルエキスパートにより 100 社が BDS を受ける。 • ナショナルエキスパートにより BDS 提供者がさらに 30 人育成される。

	<ul style="list-style-type: none"> ナショナルエキスパートにより提供された BDS に対して 70%を超える企業が満足する。
<プロジェクト目標>	<指標>
<p>育成されたナショナルエキスパートにより、零細中小企業に対して BDS が提供される仕組みが整う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 研修コースを修了したナショナルエキスパート¹が 30 人育成される。 各モジュールで 5 人のナショナルエキスパートが講師研修を修了する。 BDS に関わる年度計画が国民経済庁 (MONE)、商工会議所連盟 (FPCCIA)、産業団体連盟 (PFI) の各理事会で承認される。 統一された BDS コンサルタントの品質基準が MONE、FPCCIA、PFI で承認される。
<成果>	<指標>
<p>成果 1： プロジェクトの運営管理体制が整備される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営ガイドラインが JCC で承認される。 TC 設置が JCC で承認される。
<p>成果 2： 零細中小企業に BDS を提供するナショナルエキスパートが育成される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> BDS 研修を 60 人（延べ人数）が受講する。 各モジュールおよびトレーナーの技術標準が策定される。 研修員 50 人（上記研修員 60 人の 80%）が各モジュールを技術標準で定められた B-以上の成績で修了する。
<p>成果 3： 零細中小企業に BDS を提供するためのコンサルテーションアクションプランが策定される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 零細中小企業に BDS を提供する枠組み（制度）の詳細が記載されたコンサルテーションアクションプランが JCC で承認される。 MONE、FPCCIA、PFI の BDS ユニットにコーディネーションスタッフが配置される。 コンサルテーションアクションプランの進捗をフォローする定期会合がコーディネーションスタッフ間で開催される。
<p>成果 4： BDS 提供者をさらに育成する計画が策定される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト終了後に BDS 提供者をさらに育成する計画が JCC にて承認される。 BDS 提供者のさらなる育成に必要な人的・資金的資源配分が議論される。

注：2016 年 3 月の第 3 回 JCC にて改訂された PDM (Ver. 1) (別添 1 (3)) の内容（和訳：プロジェクトチーム）

1.3 本業務の対象

(1) プロジェクト期間

プロジェクト期間は、2013 年 10 月から 2017 年 3 月の 3 年 6 ヶ月間（42 ヶ月）である。実施は二フェーズに分かれ、第一フェーズは、2013 年 10 月～2015 年 3 月、第二フェーズ

¹ ナショナルエキスパート (National Expert: NE) は、① 全てのモジュールを 70 点以上 (B-) で修了した研修生：ナショナルエキスパート（ジェネラル）＝プロフェッショナル SME コンサルタントおよび② 単一のモジュールにおいて 95 点以上 (A) の極めて優秀な成績で修了した研修生：ナショナル・エキスパート（XX スペシャリスト）と本案件では定義される。（2016 年 3 月改訂の PDM Ver. 1 よりこの定義は採用された。）

は2015年6月～2016年9月の予定であったが、2016年7月の終了時評価にもとづき、第二フェーズが6ヵ月間延長され、2017年3月に現地活動を終えた。

(2) プロジェクトの対象地域

パレスチナ西岸地区（ヘブロン、ナブルス、ラマッラ、ベツレヘムなど）

(3) カウンターパート等（実施機関、受益者）

1) 実施機関（カウンターパート：Counterpart: C/P）

- (ア) 国民経済庁 (Ministry of National Economy: MONE)
- (イ) 商工会議所連盟 (Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry & Agriculture: FPCCIA)
- (ウ) 産業団体連盟 (Palestinian Federation of Industries: PFI)
- (エ) 商工会議所 (Chambers of Commerce, Industry and Agriculture: CCIAs)
- (オ) 産業近代化センター (Industrial Modernization Center: IMC, PFI)²
- (カ) 産業団体 (Unions)

2) 受益者

- (ア) 直接的受益者（技術移転の対象）
研修に参加したナショナルエキスパート候補者（上記実施機関の職員）
- (イ) 間接裨益者
パレスチナの中小零細企業（企業数は表 4-12 を参照）

(4) プロジェクト実施責任者

プロジェクトディレクター	国民経済庁 (MONE) 産業開発局長 ³
副プロジェクトディレクター	国民経済庁 (MONE) 国家製品保護課長 ⁴
プロジェクトマネージャー	商工会議所連盟 (FPCCIA) 事務局長
プロジェクトマネージャー	産業団体連盟 (PFI) 事務局長

1.4 業務の実施体制

本プロジェクトでは、プロジェクトの円滑な実施運営のために、関係機関および関連民間団体により合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee: JCC) 及び技術委員会 (Technical Committee: TC) が設置された。JCC は、座長に MONE 長官アドバイザー⁵を置き、

² PFI 組織図上に記載はあるが、現状実際の人員配置はなく実態のない組織である。

³ マナール産業開発局長は 2017 年 1 月に MONE 次官に昇進したが、後任が配置されていないため、プロジェクト終了までプロジェクトディレクターを務めた。

⁴ R/D 上、副プロジェクトディレクターは「民間セクター開発課長」だが、現状プロジェクト活動への参加は少なく、産業・自然資源局長の部下である「国家製品保護課長」が実質的な副プロジェクトディレクターとしての役割を果たしている。

⁵ 2014 年 6 月の第 1 回 JCC のみ出席し、MONE を退職している。後任は 2017 年 3 月現在就任していない。

プロジェクトの主体的責任者としてプロジェクトの方針決定を含む最終決定機関とした。また TC は、MONE、FPCCIA、PFI 各機関の Director (かつ Project Manager) 他で構成され、プロジェクトの監理を行った。TC の調整の下、商工会議所、IMC、産業団体より将来 BDS 提供者となる「ナショナルエキスパート (National Expert: NE)」が育成された。これら、商工会議所、IMC、産業団体は本プロジェクトにおいては「受益者」と位置付けられるが、事務局職員は「実施機関カウンターパート」とも位置づけられる。

さらに、零細中小企業、展開されている工業団地に入居が予定されている企業が間接的な受益者であるが、特に日本政府、JICA が支援を行っている農産加工団地である JAIP (Jericho Agro Industrial Park) に係る関係者 (企業、PIEFZA⁶及び担当部局) については十分な連携を図ってプロジェクトは実施された。JICA 専門家チームは、本プロジェクトにおけるパレスチナ側との活動の支援を調整、協議を行うとともに、特にナショナルエキスパート候補者への BDS 研修を実施した。これらの実施体制は以下の図 1-1 で示される。

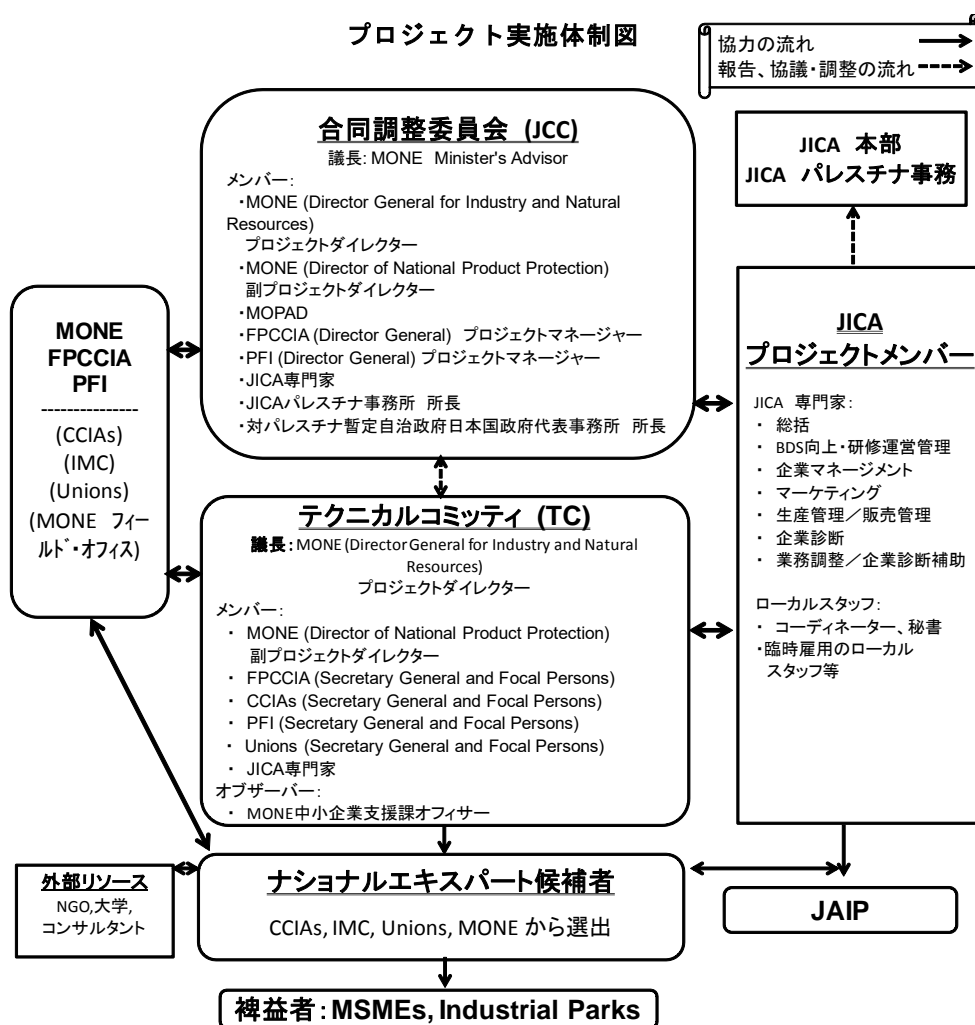


図 1-1 プロジェクト実施体制

⁶ 産業団地フリーゾーン庁 (Palestinian Industrial Estates and Free Zones Authority: PIEFZA) は工業団地整備、企業誘致を所管する機関で、JAIP を管理している。本プロジェクトでは JAIP 入居企業の支援を OJT 研修の形で実施した。

1.5 PDM の変遷

プロジェクト開始時の PDM Ver. 0.0 は未決定の指標（指標 XX）を含んでいた。2013 年 10 月～12 月に実施したベースライン調査の結果をふまえ、第 2 回 TC（2014 年 1 月）でこの未決定の指標（指標 XX）の確定ための数量根拠を確認し、それにもとづき 2014 年 6 月 10 日の第 1 回 JCC にて指標を含む PDM を確定した (Ver. 0.1)。

また、2015 年 12 月に実施された中間レビューにおいて、独力で企業にコンサルテーションを実施するという目的に照らして、ナショナルエキスパートには全 4 科目の修了生だけでなく単科の優秀生を含めるよう提言がなされた。これを反映するよう 2016 年 3 月の第 3 回 JCC にてナショナルエキスパートが再定義され、PDM における上位目標も現実的な数字に変更された。また、「アウトリーチアクションプラン」が「さらなる BDS 提供者の育成計画」に呼称が変更となるなど、現地事情により適した表現に一部修正された (PDM Ver. 1.0)。この原版、改訂 1 版、改訂 2 版の 3 つの PDM を別添 1 に示す。

本報告書では、改訂 2 版 (Ver. 1.0) の PDM の指標に基づき、プロジェクトの成果・目標の達成状況を評価、報告する。

第2章 投入実績

2.1 プロジェクトにおけるコンサルタント派遣実績

プロジェクト専門家の現地派遣実績を表 2-1 にまとめる。また、要員配置表（実績）を図 2-1、2-2 に示す。

表 2-1 プロジェクト専門家現地派遣実績

No.	氏名	担当分野	Phase 1 (2013. 10 -2015. 3)	Phase 2 +延長期間 (2015. 6- 2017.3)	合計 人月 (日数)	業務概要
現地作業						
1	小沢 良一	総括	5.10 (153)	4.13 (124)	9.23 (277)	プロジェクト全体統括
2	笠井 千賀子	BDS 向上・研修運営 管理	3.40 (102)		3.40 (102)	BDS 関連研修計画、運営管理
3	向山 光浩	企業マネージメント	3.20 (96)	0.53 (16)	3.73 (112)	モジュール A：財務管理担当 講師業務
4	藤本 亮 (Phase 2)	企業マネージメント		5.10 (153)	5.10 (153)	同上
5	藤田 忍	マーケティング	2.97 (89)	7.83 (235)	10.80 (324)	モジュール B：マーケティン グ担当講師業務
6	玉田 光夫	生産管理／販売管理	4.13 (124)	6.47 (194)	10.60 (318)	モジュール C および D2：生 産管理担当講師業務
7	福山 哲郎	企業診断	3.77 (113)	3.40 (102)	7.17 (215)	モジュール D1：企業診断担 当講師業務
8	塩田 恵 (Phase 1)	業務調整／ 企業診断補助	1.00 (30)		1.00 (30)	プロジェクト調整業務
9	笠井 千賀子 (Phase 1)	第三国研修 研修員同行	1.00 (30)		1.00 (30)	第三国研修計画、実施統括
10	田中 香織 (Phase 2)	BDS 向上・研修運営 管理-1		2.37 (71)	2.37 (71)	BDS 関連研修計画・運営管理
11	町田 和俊 (Phase 2)	研修運営管理-2		12.67 (380)	12.67 (380)	BDS 関連研修計画・運営管 理、プロジェクト調整業務
12	町田 和俊 (Phase 2)	第三国研修 研修員同行		0.47 (14)	0.47 (14)	第三国研修計画、実施統括
小計			24.57	42.97	67.54	
国内作業						
1	小沢 良一	総括	0.10 (2)	0.00	0.10 (2)	同上
2	笠井 千賀子 (Phase 1)	BDS 向上・研修運営 管理	0.10 (2)	0.00	0.10 (2)	同上
3	向山 光浩	企業マネージメント	0.40 (8)	0.15 (3)	0.55 (11)	同上
4	藤本 亮 (Phase 2)	企業マネージメント		0.10 (2)	0.10 (2)	同上
5	藤田 忍	マーケティング	0.40 (8)	0.25 (5)	0.65 (13)	同上
6	玉田 光夫	生産管理／販売管理	0.40 (8)	0.15 (3)	0.55 (11)	同上
7	福山 哲郎	企業診断	0.60 (12)	0.25 (5)	0.85 (17)	同上
8	笠井 千賀子	本邦研修運営管理	2.00 (40)	0.00	2.00 (40)	本邦研修計画、実施統括
9	田中 香織 (Phase 2)	BDS 向上・研修運営 管理-1		0.00	0.00 (0)	同上
10	町田 和俊 (Phase 2)	本邦研修運営管理		1.36 (27.26)	1.36 (27)	本邦研修計画、実施統括
小計			4.00	2.26	6.26	
合計			28.57	45.23	73.80	

担当	氏名	第一フェーズ																		人/月		
		西暦		2013年						2014年						2015年			第1フェーズ			
		月	格付	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	日数
総括	小沢良一	2	6	計画	■ (14)	■ (30)			■ (40)				■ (30)		■ (30)		■ (30)				174	5.80
		8	実績	■ (6)	■ (27)		■ (12)	■ (12)	■ (25)	■ (6)	■ (8)	■ (26)			■ (13)		■ (30)				153	5.10
BDS向上・研修運営管理	笠井千賀子	5	4	計画	■ (14)	■ (30)					■ (30)			■ (30)							104	3.47
		5	実績	■ (11)	■ (28)			■ (28)						■ (10)		■ (25)					102	3.40
企業マネージメント	向山光浩	3	3	計画				■ (42)					■ (27)			■ (17)					86	2.87
		3	実績							■ (42)		■ (42)			■ (28)		■ (26)				96	3.20
マーケティング	藤田 忍	3	3	計画					■ (42)					■ (27)		■ (17)					86	2.87
		3	実績					■ (34)						■ (18)		■ (37)					89	2.97
生産管理/販売管理	玉田光夫	3	2	計画				■ (42)							■ (49)						91	3.03
		3	実績					■ (35)						■ (23)		■ (66)					124	4.13
企業診断	福山哲郎	3	4	計画				■ (15)	■ (54)				■ (54)			■ (17)					140	4.67
		4	実績					■ (32)	■ (32)					■ (35)		■ (27)		■ (19)			113	3.77
業務調整/企業診断補助	塩田(鍋島) 恵	6	2	計画	■ (14)	■ (14)															28	0.93
		2	実績	■ (11)	■ (19)																	30
研修員同行	笠井千賀子	5	2	計画							■ (16)									■ (16)	32	1.07
		2	実績											■ (16)					■ (14)		30	1.00
現地作業人月合計 計画																					741	24.71
現地作業人月合計 実績																					737	24.57

図 2-1 第一フェーズ要員配置 (1/2)

担当	氏名	第一フェーズ																		人/月					
		西暦	2013年			2014年												2015年			第1フェーズ				
		月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	日数	現地	国内		
総括	小沢良一	2	格付	渡航回数	計画	10/15																		2	0.10
					実績	10/15																1/6			
BDS向上・研修運営管理	笠井千賀子	5	格付	渡航回数	計画	10/15																		2	0.10
					実績	10/15																			
企業マネージメント	向山光浩	3	格付	渡航回数	計画																			8	0.40
					実績									9/5,8,9,10,11,29,30			10/8								
マーケティング	藤田 忍	3	格付	渡航回数	計画																			8	0.40
					実績											9/1,2,3	10/6,7,8	11/10,11							
生産管理/販売管理	玉田光夫	3	格付	渡航回数	計画																			8	0.40
					実績											9/10,11	10/22			1/5,6,7,8,9					
企業診断	福山哲郎	3	格付	渡航回数	計画																			12	0.60
					実績												10/6,7,8,29,30,31	11/3,4,5,6,7,10							12
受入先業務諸費	笠井千賀子	5	格付	渡航回数	計画																			40	2.00
					実績								4/1,2,3,4,7,8,9,10,11,14,15,16,17,18,21,22,23,24,25,28				1/6,7,8,9,14,15,16,19,20,21,22,23,26,27,28,29,30								
																					国内作業人月 合計(計画)		80	4.00	
																					国内作業人月 合計(実績)		80	4.00	
合計																					現地・国内作業人月合計 計画		28.71		
																					現地・国内作業人月合計 実績		28.57		

図 2-1 第一フェーズ要員配置 (2/2)

担当	氏名	西暦		2015年												2016年												2017年				日数	人/月	
		格付	渡航回数	計画*	実績	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	現地	国内				
						計画*	実績																											
総括	小沢良一	2	/	計画																								1		0.05				
				実績																		(1)									0		0.00	
BDS向上・ 研修運営管理-1	田中 香織	5	/	計画																								1		0.05				
				実績																		(1)									0		0.00	
企業マネージメント	向山光浩	3	/	計画		(2)									(1)													3		0.15				
				実績						17.18 (2)				25 (1)																3		0.15		
企業マネージメント (追加)	藤本 亮	3	/	計画																		(2)						2		0.10				
				実績																				17.18 (2)						2		0.10		
マーケティング	藤田 忍	3	/	計画		(2)					(2)								(1)									5		0.25				
				実績		29.30 (2)	26.27 (2)														15 (1)									5		0.25		
生産管理/販売管理	玉田光夫	3	/	計画		(2)												(1)										3		0.15				
				実績		22.23 (2)															29 (1)									3		0.15		
企業診断	福山哲郎	3	/	計画		(2)					(2)				(1)													5		0.25				
				実績				19.20 (2)				25.26 (2)				7 (1)														5		0.25		
本邦研修運営管理	町田 和俊	5	/	計画					(20)								(20)											40		2.00				
				実績						1-2, 5-9, 13-16, 19-23, 26-27 (18)								16-20, 23-27 (9.26)												27.26		1.36		
合計																																		

2.2 ローカルスタッフ

本プロジェクトでは、以下のローカルスタッフを雇用した。また必要に応じ、アラビア語－英語の通訳／翻訳の備上、アシスタントの追加雇用、ローカルコンサルタントに研修の講師、テキスト作成を委託した。

第二フェーズにおいては、ナブルス、ベツレヘム、ヘブロンでの研修については、研修アシスタント 2 名をパートタイムで雇用したが、2015 年 10 月からの治安情勢の悪化により研修実施場所がラマツラへ変更となり、2015 年 12 月よりラマツラのフルタイム 1 名に変更した。

表 2-2 プロジェクトチーム ローカルスタッフ

氏名	分野	従事期間	勤務頻度	担当業務	勤務地
1 Ms. Nora Hamdan	コーディネーター	2013 年 11 月 ～2014 年 4 月	フルタイム	研修計画・実施サポート、関係者調整業務	ラマツラ
	シニア・コーディネーター	2014 年 5 月 ～2015 年 3 月	フルタイム	研修計画・実施サポート、関係者調整業務、秘書の指導	
2 M. Fuad Rayyan	コーディネーター	2015 年 8 月 ～2015 年 11 月	パートタイム (週 3 日程度)	BDS アクションプラン策定支援	ラマツラ
	シニア・テクニカル・プログラム・スペシャリスト	2015 年 11 月 ～2016 年 12 月	パートタイム (週 3 日程度)	BDS アクションプラン策定支援、モニタリング・評価(アンケート/インタビュー調査実施)等	
3 Mr. Salah Swalmeh	シニア・コーディネーター	2016 年 9 月 ～2017 年 3 月	パートタイム	BDS アクションプラン策定支援	ラマツラ
4 Ms. Sabrein Nassar	アドミニストラティブ・アシスタント	2013 年 11 月 ～2014 年 4 月	フルタイム	研修実施サポート及び秘書業務	ラマツラ
	プロジェクト・アドミニストレーター	2014 年 5 月 ～2015 年 3 月	フルタイム	研修実施サポート及び秘書業務	
	スーパーバイジング・コーディネーター/プロジェクト・アドミニストレーター	2015 年 6 月 ～2017 年 3 月	フルタイム	研修アシスタントの指導及び秘書業務、広報	
5 Mr. Imran Abushkhaidem Mraish	研修アシスタント(ヘブロン)	2015 年 6 月 ～2015 年 10 月	パートタイム(研修期間)	南部(ヘブロン及びベツレヘム)で開催の研修の実施サポート	ヘブロン
6 Mr. Sohaib Wasfi Daami	研修アシスタント(ナブルス)	2015 年 6 月 ～2015 年 10 月	パートタイム(研修期間)	北部(ナブルス)で開催の研修の実施サポート	ナブルス
7 Ms. Rasha Al Ghanem	研修アシスタント(ラマツラ)	2015 年 12 月 ～2017 年 2 月	フルタイム	ラマツラで開催の研修の実施サポート、秘書業務	ラマツラ
8 Mr. Basem Abu Muhsen	ドライバー	2014 年 4 月 ～2015 年 3 月 2015 年 6 月 ～2017 年 2 月	フルタイム	プロジェクト公用車運転	ラマツラ

2.3 カウンターパート

本プロジェクトにおけるカウンターパートは、図 1-1 の実施体制でも示されているが、ここでは設置された TC 会議のメンバーを記載する。

表 2-3 カウンターパート名簿（TC 会議メンバー）

（2017 年 3 月プロジェクト終了時）

氏名	所属組織	職務	備考
Ms. Manal Farhan	国民経済庁 (MONE)	産業開発局長 (2017 年 1 月～事務次官)	プロジェクトディレクター
Mr. Zeyad Fadel Rahman	国民経済庁 (MONE)	国家産業保護および天然資源局部長	TC 事務局長
Mr. Nihad Alqudsi	国民経済庁 (MONE)	ビジネス開発局長	副プロジェクトディレクター (2014 年 9 月に異動、後任はいない)
Mr. Khader Dharagma	国民経済庁 (MONE)	中小企業支援課長	2016 年 3 月より参加
Ms. Maysa Abu Ajeenah	国民経済庁 (MONE)	中小企業支援課	2014 年 10 月に PFI 本部より転職 2016 年 3 月より参加
Mr. Jamal Jawabreh	商工会議所連盟 (FPCCIA)	事務局長	プロジェクトマネージャー
Mr. Akram Hijazi	商工会議所連盟 (FPCCIA)	広報部長	
Mr. Riyadh Hweidah	商工会議所連盟 (FPCCIA)	調査・開発課	2016 年 8 月に FPCCIA 雇用
Mr. Ayman H. Almimi	商工会議所連盟 (FPCCIA)	ラマツラ商工会議所 BDS 課長	2016 年 5 月に Salah Swalmeh 氏より交代
Mr. Jawad Sayyed Al-Herbawi	商工会議所連盟 (FPCCIA)	ヘブロン商工会議所事務局長	
Mr. Isam Abu Zaid	商工会議所連盟 (FPCCIA)	ナブラス商工会議所事務局長	2014 年 2 月に Nameer Khayyat より交代
Mr. Fadi Hedmi	商工会議所連盟 (FPCCIA)	エルサレム商工会議所部長	
Dr. Odeh Shehadeh	産業団体連盟 (PFI)	事務局長	プロジェクトマネージャー
Ms. Alaa Breik	産業団体連盟 (PFI)	プログラム・プロジェクトオフィサー	2016 年 5 月より PUMP の生産・クオリティ・マネージャー兼務
Mr. Maher Hushyesh	産業団体連盟 (PFI)	石材および大理石協会事務局長	2017 年 2 月～8 ヶ月フランスに留学
Mr. Nasr Atyani	産業団体連盟 (PFI)	食品産業協会 事務局長	2014 年 2 月に Fuad Al-Akra より変更
Mr. Awad Abu-Ullaya	産業団体連盟 (PFI)	医薬品協会 事務局長	
Mr. Tariq Kittani	産業団体連盟 (PFI)	紙産業協会 事務局長	2014 年 3 月に変更されたが後任未指名
Mr. Jabra Mitwasi	産業団体連盟 (PFI)	縫製産業協会 事務局長	

2.4 一般業務費支出実績（年度ごとの金額実績等）

プロジェクト現地経費（一般業務費）の投入実績は表 2-4 の通りである。

表 2-4 プロジェクト現地経費投入実績

単位：円

支出項目	第一フェーズ	第二フェーズ +延長期間	合計
	(2013. 10-2015. 3)	(2015. 6-2017.3)*	
一般備人費	6,414,313	13,977,179	20,391,492
特殊備人費	6,205,782	5,358,983	11,564,765
車両関連費	5,227,608	5,547,967	10,775,575
借料損料	1,222,043	3,016,796	4,238,839
施設・機材保守管理費	26,456	408,061	434,517
消耗品費	390,447	698,079	1,088,526
旅費・交通費	4,318,116	10,022,556	14,340,672
通信・運搬費	129,903	400,995	530,898
資料等作成費	3,823,658	2,482,617	6,306,275
水道光熱費	0	0	0
雑費	1,938,793	2,245,104	4,183,897
端数処理（自社負担）	-119	-337	-456
合計	29,697,000	44,158,000	73,855,000

*第二フェーズについては 2017 年 3 月時点の精算見込額。

2.5 供与機材・携行機材

供与機材及び携行機材の調達状況は以下のリストの通りである。

(1) 供与機材（車輛）

本プロジェクトで活用可能な車輛（VW Transporter 7EB131）を 1 台、本プロジェクト開始後に JICA パレスチナ事務所が調達し、JICA が車輛の保険をかけた上で、供与機材として先方政府に提供した（2014 年 5 月）。同時に車輛運営管理に関する要領書を確定し、C/P と合意をしている。

プロジェクト終了後に先方政府に供与することとなっているが、後続フェーズの実施が見込まれていることから、供与は後続フェーズ終了後となる予定である。

(2) 携行機材

以下に現地研修およびプロジェクト・オフィス用に調達した携行機材を示す。第二フェーズでは、レーザー複合プリンターをヘブロンとナブルスの研修実施運営のため追加で 2 台調達し、広報用ビデオカメラ 1 台についてもプロジェクトチームより提案の上、追加で調達した。

表 2-5 携行機材リスト

用途	物品名称	数量	品番・仕様	機材到着日・ 検収確認日	設置場所	利用・ 管理 状況
現地研修 貸出用	ノートパソコン	10	DELL Vostro2521 i3, Windows 7, Microsoft Office Home and Business 2013.	2014/4/8	プロジェクト・ オフィス	良好
	デジタルカメラ	10	canon A4000 is	2014/4/9	プロジェクト・ オフィス	良好
プロジェクト ・オフィス	ノートパソコン	3	Fujitsu (AH532-i3), Windows 7, Microsoft Office Home and Business 2013	2013/11/25 2013/12/04 2014/02/27	プロジェクト・ オフィス	良好
	コピー機	1	TOSHIBA e- STUDIO 306	2013/12/1	プロジェクト・ オフィス	良好
	デジタルカメラ	1	Canon sx260 HS	2013/11/1	プロジェクト・ オフィス	良好
	ビデオカメラ	1	Sony 動画 2.29 MP (16:9) OPTICAL ZOOM 30x	2015/12/8	プロジェクト・ オフィス	良好
	プリンター	2	HP Lazer Jet 200 Sumsung 2540 Laser	2013/3/9	プロジェクト・ オフィス	良好
	カラーレーザー 複合プリンター	3*	HP 200 MFP 276N x1, HP 125A x2	2013/12/10 2015/8/3 2015/8/30	プロジェクト・ オフィス	良好
	プロジェクター	1	EPSON EBX 18	2013/12/10	プロジェクト・ オフィス	良好
	イントラネット	1	イントラ用無線ラ ンルーター業務用	2014/1/28	プロジェクト・ オフィス	良好

*うち 2 台は第二フェーズで購入したモノクロレーザー複合機。

第3章 プロジェクトにおける成果

3.1 プロジェクト目標および成果達成状況

PDM (Ver. 1.0) に基づく本プロジェクトの成果は表 3-1 のとおりである。

表 3-1 プロジェクト目標・成果達成状況（2017年3月）

<上位目標>	<指標>	進捗状況
パレスチナの零細中小企業が質の高いビジネス開発サービス(BDS)を受ける。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトで育成されたナショナルエキスパートにより 100 社が BDS を受ける。 ナショナルエキスパートにより BDS 提供者がさらに 30 人育成される。 ナショナルエキスパートにより提供された BDS に対して 70%を超える企業が満足する。 	<ul style="list-style-type: none"> ラマッラ商工会 6 社（2016 年 2 社、2017 年 4 社+追加で無償 2 社、有償 2 社）。ただし、AFD クラスタ案件の活動としての提供 10 社程度や OJT 企業の無償のフォローアップを除く。 特に無し。ナショナルエキスパートが 2016 年 11 月～2017 年 1 月の BDS 基礎研修の半分以上の時間数の講義の講師を務めた。 質問票案を 2017 年 1 月に作成済み。RCCI のパイロットケースのマーケティング基本提案を受けた 4 社について配布し、2017 年 4 月に回収予定。
<プロジェクト目標>	<指標>	進捗状況
育成されたナショナルエキスパートにより、零細中小企業に対して BDS が提供される仕組みが整う。	<p>研修コースを修了したナショナルエキスパートが 30 人育成される。</p> <ul style="list-style-type: none"> 各モジュールで 5 人のナショナルエキスパートが講師研修を修了する。 <p>BDS に関わる年度計画が国民経庁 (MONE)、商工会議所連盟 (FPCCIA)、産業団体連盟 (PFI) の各理事会で承認される。</p> <ul style="list-style-type: none"> 統一された BDS コンサルタントの品質基準が MONE、FPCCIA、PFI で承認される。 	<ul style="list-style-type: none"> 50 名がナショナルエキスパート認定された。合計 NE-General 21 名、NE-Specialist 45 名、13 名の重複を除いて 50 名の個人がナショナルエキスパート認定された（詳細は表 4-9 を参照）。 D1 戦略的経営 12 名、A 財務管理 2 名、B マーケティング 7 名、C & D2 生産管理 15 名が講師研修 (TOT) を修了した。その他、2 日間の TOT ジェネラルセッションに 14 名が参加した。 2017-2018 年の計画について作成および理事会での承認を第 18 回 TC (2017 年 1 月 30 日) にて依頼した。3 機関の各理事会での正式な文書としての承認には至っていないため、次フェーズ開始までの課題となる。 各分野の技術基準が策定され、それをもとにナショナルエキスパートの認定基準が整備された。2016 年 7 月の TC にて C/P と合意した。（コンサルテーションサービスを品質保証する仕組みについては、BDS ビジョンの中で検討した。）
<成果>	<指標>	進捗状況
成果 1：プロジェクトの運営管理体制が整備される。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営ガイドラインが JCC で承認される。 TC 設置が JCC で承認される。 	<ul style="list-style-type: none"> 第 1 回 JCC で承認された。 第 1 回 JCC で承認された。

<p>成果 2： 零細中小企業に BDS を提供するナショナルエキスパートが育成される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BDS 研修を 60 人（延べ人数）が受講する。 • 各モジュールおよびトレーナーの技術標準が策定される。 • 研修員 50 人（上記研修員 60 人の 80%）が各モジュールを技術標準で定められた B-以上の成績で修了する。 	<ul style="list-style-type: none"> • BDS 研修の各モジュール総計 101 名が受講した。内訳は第一期 51 名、第二期 49 名（うち 8 名は一期と重複で新規 41 名）、延長期間の生産管理分野 17 名（うち第二期との重複が 8 名、新規 9 名）。ただし、2016 年 11 月～2017 年 1 月に実施した PIEFZA 職員／商工会・産業協会のジュニア職員向け BDS 基礎研修の受講者 23 名を除く。 • 各モジュールおよびトレーナーの技術標準が策定され、2016 年 7 月の TC にて C/P に承認された。 • 68 名（総計 101 名の 67%）が B-以上の成績で研修コースを修了した。（延長期間の PIEFZA 職員／商工会・産業協会のジュニア職員向け BDS 基礎研修の修了者は除く）
<p>成果 3： 零細中小企業に BDS を提供するためのコンサルテーションアクションプランが策定される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 零細中小企業に BDS を提供する枠組み（制度）の詳細が記載されたコンサルテーションアクションプランが JCC で承認される。 • MONE、FPCCIA、PFI の BDS ユニットにコーディネーションスタッフが配置される。 • コンサルテーションアクションプランの進捗をフォローする定期会合がコーディネーションスタッフ間で開催される。 	<ul style="list-style-type: none"> • 終了時評価において提言された BDS ビジョンが作成され、これに沿ったコンサルテーションアクションプランが合わせて 2016 年 11 月にドラフトされた。延長期間のパイロット活動の教訓を反映した改訂版が 2017 年 3 月の第 5 回 JCC で承認された。 • MONE の BDS ユニットである中小企業支援課に、2016 年になってラマッラフィールドオフィス (F.O.)より 1 名が異動し、現在 2 名⁷が在籍。FPCCIA にはシニアポジション 1 名 (Mr. Riyad Oweida, Research and Development Div.) が新たに BDS プロジェクトの担当となり、2016 年 10 月のビジョン設定ワークショップおよび 2016 年 11 月・2017 年の TC 会議に出席したが、ジュニアレベルのコーディネーションスタッフは配置されていない。PFI は本部に 1 名 AFD-PUMP のジュニアスタッフ 1 名 (Ms. Rawan Shwaiki) が雇用され、2016 年 11 月の BDS ビジョンドラフト発表セッションに出席した。ユニット長は TC メンバーの Ms. Alaa Breik となる予定である。 • TC を受け継ぐ定期会合がコーディネーションスタッフで開催されるよう、その事務局となる MONE の中小企業支援課向けにガイドライン作成の要領を示した。あわせて、BDS ユニットガイドラインを提示した。

⁷ うち 1 名 (Ms. Maysa Nedal) は AFD による PFI 産業近代化センター (IMC) を C/P とする PUMP のコーディネーターを兼務し、週 4 日程度を MONE、週 1 日程度を PFI で勤務している (2017 年 3 月現在)。

<p>成果 4 : BDS 提供者をさらに育成する計画が策定される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト終了後に BDS 提供者をさらに育成する計画が JCC にて承認される。 BDS 提供者のさらなる育成に必要な人的・資金的資源配分が議論される。 	<ul style="list-style-type: none"> 終了時評価の提言にもとづき、さらなる BDS 提供者の育成に関する内容を含む BDS ビジョン・アクションプランのドラフトを 2016 年 11 月に策定した。初年度の研修計画は 2017 年 1 月の TC 会議で素案の協議を行った。 人的・資金的資源配分について、2017 年 1 月の第 18 回 TC 会議にて Training Guideline の素案を提出し、研修対象者、研修講師への対応などの議論を行った。
---	---	--

3.2 プロジェクトの成果一覧

プロジェクト期間中の成果と成果品を表 3-2 に整理する。また、各年次における成果品一覧は表 3-3 のとおりである。

なお、ワークプラン (W/P) 4 号については、当初 2016 年 5 月の策定を計画していたが、2015 年 12 月に中間レビューが実施され、各種提言がなされたことを受け、これを反映して 2016 年 3 月に提出した。W/P 4 号 (案) は 2016 年 3 月 1 日の第 3 回 JCC において報告した。

また、2016 年 7 月の終了時評価でプロジェクトが延長されたことにより、プロジェクト事業完了報告書（第二号）（本報告書）は 2016 年 9 月ではなく 2017 年 5 月に提出した。

表 3-2 活動実績・成果品対比表

成果	成果品
成果 1：プロジェクトの運営管理体制が整備される	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営ガイドライン*
成果 2：零細中小企業に BDS を提供するナショナルエキスパートが育成される	<ul style="list-style-type: none"> 研修員向け BDS 研修ジェネラル・インフォメーション (実施要項) * 講義用テキスト コンサルテーション OJT 用テキスト デモセミナーおよびオープンセミナー講演資料 コンサルタント技術標準* ナショナルエキスパート向けコンサルテーションマニュアル (SME Tool Kit を含む)
成果 3：零細中小企業に BDS を提供するのためのコンサルテーションアクションプランが策定される	<ul style="list-style-type: none"> BDS ビジョン&アクションプラン 2017-2021* BDS ユニットガイドライン*
成果 4：BDS 提供者をさらに育成する計画が策定される	<ul style="list-style-type: none"> BDS ビジョン&アクションプラン 2017-2021* トレーナー技術標準* 研修運営実施ガイドライン*

*特記仕様書の技術成果品で指定されていないもの。

表 3-3 成果品一覧

レポート名	提出時期	部数など
技術成果品		
講義用テキストおよびコンサルテーション OJT 用テキスト（A, B, C, D1, D2 モジュール毎）【第一フェーズ初版】	2015 年 3 月	英語またはアラビア語 CD-ROM
デモセミナーおよびオープンセミナー講演資料【第一フェーズ】	2015 年 3 月	英語またはアラビア語 CD-ROM
講義用テキストおよびコンサルテーション OJT 用テキスト（A, B, D1, C & D2 モジュール毎）【第二フェーズ改訂版】	2017 年 5 月	英語またはアラビア語 CD-ROM
ナショナルエキスパート向けのハンドブックまたは指導マニュアル	2017 年 5 月	英語またはアラビア語 CD-ROM
オープンセミナー講演資料【第二フェーズ】	2017 年 5 月	英語またはアラビア語 CD-ROM
報告書		
業務計画書（第一フェーズ）	2013 年 10 月	和文 1 部
ワークプラン (W/P)（ドラフト-0 号）	2013 年 10 月	和文 5 部
ワークプラン (W/P)（第一号）	2013 年 12 月	英文 20 部、和文 5 部
プロジェクト事業進捗報告書（第一号）	2014 年 9 月	英文 20 部、和文 5 部
ワークプラン (W/P)（第二号）	2014 年 10 月	英文 20 部、和文 5 部
プロジェクト事業完了報告書（第一号）	第一フェーズ契約終了時（2015 年 3 月）	英文 20 部、和文 5 部 CD-ROM（英文・和文）
業務計画書（第二フェーズ）	2015 年 6 月	和文 1 部
ワークプラン (W/P)（第三号）	2015 年 6 月	英文 20 部、和文 5 部
ワークプラン (W/P)（第四号）	2016 年 2 月	英文 20 部、和文 5 部
プロジェクト事業進捗報告書（第二号）	2016 年 5 月	英文 20 部、和文 5 部
プロジェクト事業完了報告書（第二号）	第二フェーズ契約終了時（2017 年 5 月）	英文 20 部、和文 5 部 CD-ROM（英文・和文）

第4章 プロジェクト活動実績

本章ではプロジェクト期間に実施された各活動について詳述する。

4.1 活動実施スケジュール

本プロジェクト全体の活動スケジュールは図 4-1 の通り。また、プロジェクトの活動一覧は、別添3「プロジェクト活動リスト」を参照。

成果および活動	計画/実績	2013年			2014年												2015年					2016年									2017年			
		第一フェーズ												第二フェーズ					第二フェーズ延長期間															
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
タスク0 プロジェクト準備作業																																		
工程0-1: ワークプランの作成	計画	[ワークプラン(ドラフト0号)]		[ワークプラン(1号)]														[ワークプラン(2号)]		[ワークプラン(3号)]												[ワークプラン(4号)]		
	実績	[ワークプラン(ドラフト0号)]		[ワークプラン(1号)]														[ワークプラン(2号)]		[ワークプラン(3号)]												[ワークプラン(4号)]		
工程0-2: 現地資料・情報のレビュー	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程0-3: ワークプランの説明・協議	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
タスク1 成果1「当該プロジェクトの運営管理体制が整備される」																																		
工程1-1: 現状のBDSの提供・斡旋ならびに零細中小企業に関するベースライン調査(これら機関並びに零細中小企業のBDSへのニーズ調査を含む)を実施する。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程1-2: カウンターパート機関間およびこれら機関における関係者間の役割分担およびBDSの提供・斡旋機関における実施体制を検討・確定する。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程1-3: Technical Committee (TC) のメンバーを検討・確定し、TOを設置する。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程1-4: 他ドナー(世界銀行、GIZ、AFD等)との連携を担当するカウンターパート機関の担当者を決定し、他ドナーとの連携の方法について検討する。	計画	[]		[]														[]		[]			[]									[]		
	実績	[]		[]														[]		[]			[]									[]		
タスク2 成果2「零細中小企業にBDSを提供するナショナルエキスパートが育成される」																																		
工程2-1: デモセミナー(アウェアネスキャンペーン)を計画・実施する。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程2-2: BDSに関する研修(講義及び企業診断・指導のOJT)の方針・計画を策定する。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程2-3: BDSに関する講義(ビジネスコース及びテクニカルコース)を実施する。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程2-4: モデル企業の選定と企業診断・指導のOJTを実施する。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		
工程2-5: ナショナルエキスパートによる、研修成果を普及するオープンセミナーの企画及び講演を行う。	計画	[]		[]														[]		[]												[]		
	実績	[]		[]														[]		[]												[]		

図 4-1 作業工程計画・実績表 (1/2)

4.2 各フェーズの主な活動

各フェーズにおける主な活動をまず以下に示す。研修を中心としたスケジュールは別添 5「研修実施スケジュール」に示す。

4.2.1 第一フェーズ（2013年10月～2015年3月）

第一フェーズでは、プロジェクト実施体制の構築、特にテクニカルコミッティの設置、ベースライン調査を行うとともに、デモセミナーによる BDS の周知と、第一期の BDS 研修を実施した。

研修プログラムの開始までに準備期間を設け、状況調査と並行して全ての関係機関へのプロモーションをして研修員の募集、研修要領の確定に時間をかけ、当該関係機関からの十分な研修生の参加をはかった。

4.2.2 第二フェーズ（2015年6月～2016年8月）

第二フェーズでは、BDS 研修第一期で見られた研修員のバックグラウンドやレベルのばらつきといった課題を踏まえて、BDS 研修の内容と実施運営を改善して、BDS 第二期研修を実施した。参加者には MONE の地方局職員の一部を新たに対象に加えた。また、各分野で技術標準を定めて評価基準と評価プロセスを標準化した。

第二期では、第一期で認定されたナショナルエキスパートのさらなる質の向上と OJT 企業でのインパクトの発現を促すため OJT 事例のフォローアップと、ジェリコ農産加工団地 (JAIP) 入居企業への支援も意図して既存のナショナルエキスパートのコンサルテーション OJT も実施した。

さらに BDS 提供と BDS 提供者のさらなる育成のためのアクションプランの作成についても、2015年10月の第3回本邦研修での主要 C/P の議論をきっかけに本格的に取り組んだ。

4.2.3 第二フェーズ延長期間（2016年9月～2017年3月）

終了時評価の提言によって半年間プロジェクトが延長され、BDS の中長期のビジョンの参加型プロセスによる策定と、ラマツラ商工会を中心にサービス提供のパイロット活動に取り組み、よりオーナーシップと実効性のあるビジョン&アクションプランを関係者で作成した。

また、MONE 地方局職員向けの生産管理分野の BDS 研修を実施して各地方の NE の数の増加をはかるとともに、PIEFZA 職員と商工会・産業協会のジュニアスタッフ向けに BDS 基礎研修を実施し、NE による BDS 提供の体制強化も行った。

4.3 JCC 実施概要

プロジェクト全体を通じて合同調整委員会 (JCC) は合計 5 回実施された。各回の JCC の概要は以下の通り。議事録は別添 2「JCC 議事録」を参照のこと。

表 4-1 JCC 実施概要

回	日程	会場	参加者数	内容
第 1 回	2014 年 6 月 10 日	MONE 会議 室	12	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト実施体制図とプロジェクトガイドラインの承認 BDS 研修第一期準備状況等進捗の確認 第一フェーズのワークプラン (W/P) 協議 PDM の未決定の指標の設定
第 2 回	2015 年 12 月 17 日	MONE 会議 室	18	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト第一フェーズ、第二フェーズ前半の成果レビュー 第 3 回本邦研修（アクションプラン策定）の成果共有 中間レビュー結果および提言の共有
第 3 回	2016 年 3 月 1 日	MONE 会議 室	14	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビューを踏まえた PDM 改訂 W/P4 号（中間レビューを踏まえた第二フェーズ後半のプロジェクト活動計画）協議
第 4 回	2016 年 8 月 4 日	Movenpick Hotel, Ramallah	15	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト第二フェーズ成果レビュー 終了時評価結果および提言の共有 延長期間のプロジェクト活動計画協議
第 5 回	2017 年 3 月 26 日	MONE 会議 室	9	<ul style="list-style-type: none"> 終了時評価提言の進捗レビュー BDS ビジョン&アクションプランの最終版の承認 次フェーズ開始時までの取り組み確認

4.4 成果ごとの活動実績

プロジェクトの活動は PDM に基づき策定されたワークプランに沿って実施された。成果ごとの各作業の活動実績を以下に示す。

4.4.1 成果 1「当該プロジェクトの運営管理体制が整備される」に関連する活動（タスク 1）の実績

工程 1-1	現状の BDS の提供・斡旋機関並びに零細中小企業に関するベースライン調査（これら機関並びに零細中小企業の BDS へのニーズ調査を含む）を実施する。
工程 1-2	カウンターパート機関間及びこれら機関における関係者間の役割分担及び BDS の提供・斡旋機関における実施体制を検討・確定する。
工程 1-3	Technical Committee (TC) のメンバーを検討・確定し、TC を設置する。
工程 1-4	他ドナー（世界銀行、GIZ、AFD 等）との連携を担当するカウンターパート機関の担当者の決定及び他ドナーとの連携の方法について検討する。

(1) 工程 1-1：現状の BDS の提供・斡旋機関並びに零細中小企業に関するベースライン調査（これら機関並びに零細中小企業の BDS へのニーズ調査を含む）を実施する

ベースライン調査は、以下を目的として 2013 年 10 月～12 月に実施された。

- パレスチナにおける BDS を提供・斡旋する機関および産業団体の現状分析
- 零細中小企業のマクロ的な現況把握
- 零細中小企業における BDS ニーズについてのマクロ状況調査

調査結果は、報告書としてまとめられ、第 2 回 TC（2014 年 1 月）で関係者に報告した。これは、PDM で未決定の指標（指標 XX）の確定のための数量根拠ともなった。

(2) 工程 1-2：カウンターパート機関及びこれら機関における関係者間の役割分担及び BDS の提供・斡旋機関における実施体制を検討・確定する

C/P 機関の役割分担及びその他の機関における実施体制を検討し、最終的な実施体制図とプロジェクトガイドラインを確定した。第 3 回 TC 会議（2014 年 2 月）、第 1 回 JCC（2014 年 6 月）で実施体制図とプロジェクトガイドラインは了承された。

(3) 工程 1-3：Technical Committee (TC) のメンバーを検討・確定し、TC を設置する

プロジェクト活動の実施責任機関として、2013 年 12 月にプロジェクトディレクターである MONE 産業開発局長が議長を務め、MONE、FPCCIA、PFI 及び商工会議所、産業団体各機関のディレクターを始めとした職員で構成されるテクニカルコミッティ (TC) が設置された。TC の役割については、プロジェクトの監理を行うと共に、プロジェクトにおける具体的な活動内容を報告、協議、了承することとプロジェクトガイドラインで規定された。また、TC 内部に 4 分科会⁸が設置されることも了承された。

TC では定期会合を隔月程度の頻度で実施した。下表は TC 会議の実績と主要な議題である。プロジェクトチームからは、各回活動の進捗報告がなされた。第二フェーズ後半の第 14 回 TC（2016 年 2 月 3 日）から MONE 中小企業支援課のオフィサーもオブザーバーとして参加してもらうなど、プロジェクト終了後の BDS 提供のモニタリング会合に引き継がれるよう事務局業務の技術移転にも留意した。

⁸ アウトリーチ計画策定等を担う「普及展開・行動計画」分科会、プロジェクト関連活動の広報を担う「広報」分科会、関連ドナーとの協調を担う「ドナー支援」分科会、教科モジュール、教材などの検討提案を担う「研修モデル」分科会の 4 つである。

表 4-2 TC 会合実績表

	日時	場所	参加者数	主要な議題
第 1 回	2013 年 12 月 9 日	Caesar's Hotel, Ramallah	21 名	<ul style="list-style-type: none"> Work plan No. 1 了承 プロジェクトガイドライン了承 TCWG のメンバー選定 PDM ワークショップ実施
第 2 回	2014 年 1 月 29 日	MONE 会議室	15 名	<ul style="list-style-type: none"> ベースラインサーベイ説明 研修員ガイドライン説明 TCWG 報告
第 3 回	2014 年 2 月 25 日	MONE 会議室	10 名	<ul style="list-style-type: none"> 研修プログラムの確認 デモセミナー、プロジェクト開始式などの企画 研修員募集要項など
第 4 回	2014 年 4 月 8 日	MONE 会議室	10 名	<ul style="list-style-type: none"> TCWG アクションプラン素案の説明 研修員ガイドラインの確認 第 1 回第三国研修（マレーシア）の説明
第 5 回	2014 年 5 月 12 日	MONE 会議室	10 名	<ul style="list-style-type: none"> TCWG 報告 研修に関する意見交換 第 1 回第三国研修（マレーシア）の説明
第 6 回	2014 年 6 月 9 日	MONE 会議室	10 名	<ul style="list-style-type: none"> JCC 報告内容の討議 TCWG の報告 第 1 回本邦研修報告
第 7 回	2014 年 9 月 7 日	MONE 会議室	12 名	<ul style="list-style-type: none"> 第 1 回第三国研修（マレーシア）の報告 BDS 研修（座学）実施の報告 BDS 研修（OJT）実施の説明
第 8 回	2014 年 12 月 16 日	MONE 会議室	9 名	<ul style="list-style-type: none"> オープンセミナーの報告 第 2 回本邦研修の説明 マニュアル作成ワークショップの説明
第 9 回	2015 年 3 月 4 日	MONE 会議室	9 名	<ul style="list-style-type: none"> 次期の研修プログラム 修了者のフォーラムの開催 次期研修生のリクルート
第 10 回	2015 年 6 月 17 日	MONE 会議室	11 名	<ul style="list-style-type: none"> W/P 3 号の協議
第 11 回	2015 年 8 月 11 日	MONE 会議室	9 名	<ul style="list-style-type: none"> W/P 3 号更新版の協議・承認 第二フェーズ用の運営管理（第 3 回本邦研修、第 3 回第三国研修、アクションプラン策定準備、中間評価のためのアンケート調査、広報活動）
第 12 回	2015 年 9 月 30 日	MONE 会議室	10 名	<ul style="list-style-type: none"> 第 3 回本邦研修のオリエンテーション コンサルテーション・アウトリーチ AP のワークショップ
第 13 回	2015 年 12 月 9 日	MONE 会議室	14 名	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビューのスケジュール 第 3 回本邦研修のアクションプランの共有 短期アクションプランのフォローアップ マレーシア研修の参加者選定
第 14 回	2016 年 2 月 3 日	MONE 会議室	10 名	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビューの結果の共有 改訂 PDM ドラフトの説明 本邦研修第 4 回参加者の選定準備 マレーシア研修の説明 アクションプラン策定の状況の共有

	日時	場所	参加者数	主要な議題
第 15 回	2016 年 4 月 11 日	MONE 会議室	10 名	<ul style="list-style-type: none"> 第 4 回本邦研修参加者の選定 TOT の計画およびトレーナー認定 第二期修了式（NE-General & Specialist 認証） アクションプラン策定 WG の報告（コンサルフィーシステム、ナショナルエキスパート認証）
第 16 回	2016 年 6 月 8 日	MONE 会議室	12 名	<ul style="list-style-type: none"> 活動進捗報告および活動予定の説明 第一期のナショナルエキスパートの Specialist 認定 講師研修 (TOT) の評価 ナショナルエキスパートディレクトリの作成 アクションプランのドラフト
第 17 回	2016 年 7 月 26 日	MONE 会議室	11 名	<ul style="list-style-type: none"> 活動進捗報告 NE-Specialist のリストの確認 コンサルテーションおよびトレーナーの各分野技術標準の確認 ナショナルエキスパートディレクトリ案 アクションプランのドラフト最終化に向けて
第 18 回	2017 年 1 月 30 日	MONE 会議室	13 名	<ul style="list-style-type: none"> 延長期間の活動報告 アクションプランの初年度研修計画案の提案 最終ナショナルエキスパートリストおよびウェブサイトで公開予定のナショナルエキスパートディレクトリについての意見交換 新ウェブサイトのデザイン、内容の共有 各商工会／産業協会 BDS ユニット向けガイドラインの説明

(4) 工程 1-4：他ドナー（世界銀行、GIZ、AFD 等）との連携を担当するカウンターパート機関の担当者の決定及び他ドナーとの連携の方法について検討する

他ドナーと本プロジェクトとの連携を検討するため、情報収集活動を継続的に実施した。各ドナーのプロジェクト概要（ドナーマッピング）を別添 4 に示す。

第一フェーズでは、本プロジェクトと他ドナー連携、他プロジェクトの協働、SME ポリシーとの関連では、MONE からナショナルエキスパート活用に関しての方針が策定された。

第二フェーズでは、中間レビューや終了時評価などのタイミングを中心に、本セクターにおけるドナー連携を主導する MONE と緊密に情報共有しつつ、特に育成されたナショナルエキスパートの効果的な活用を視野にドイツ国際協力公社 (GIZ) やフランス開発機構 (AFD) などとドナー連携推進、意見交換をした。

GIZ では TVET (Technical Vocational Education and Training) 系のプロジェクトが FPCCIA を実施機関として開始され、また企業の近代化を行う AFD PUMP プロジェクトも PFI を実施機関として 2016 年 5 月に立ち上がった。なお、AFD のクラスタープロジェクトも 2017 年 3 月からは SIDA が活動を引き継ぐことが決まっている。

AFD のクラスタープロジェクトには、日本人専門家による出前講演も数例行ったが、特に、ナショナルエキスパート（マーケティングスペシャリスト）1 名が、当該プロジェクトのセミナーのマーケティングの講師として派遣された。これは先方プロジェクトにとつ

では実際の成果につながる質の高いセミナーを実施できること、また JICA BDS 案件にとってはナショナルエキスパートの（謝金付きの）講師経験の蓄積およびサービス提供の潜在顧客の発掘につながることから、今後さらに拡大が期待される。

延長期間においては、ベルギー技術協力機構 (Belgian Technical Cooperation: BTC) のビジネスインキュベーションプロジェクトの担当者と面談し、さらにビジネス・アドバイザーのパレスチナにおける認定に関する 2017 年 2 月 26 日開催の BTC 主催のワークショップに参加するなど、本案件で育成したナショナルエキスパートの活用等や今後の協調活動を検討・要請した。

4.4.2 成果 2「零細中小企業に BDS を提供するナショナルエキスパートが育成される」に係る活動（タスク 2）の実績

工程 2-1	デモセミナー（アウェアネスキャンペーン）を計画・実施する。
工程 2-2	BDS に関する研修（講義及び企業診断・指導の OJT）の方針・計画を策定する。
工程 2-3	BDS に関する講義（ビジネスコース及びテクニカルコース）を実施する。
工程 2-4	モデル企業の選定と企業診断・指導の OJT を実施する。
工程 2-5	ナショナルエキスパートによる、研修成果を普及するオープンセミナーの企画及び講演を行う。

(1) 工程 2-1：デモセミナー（アウェアネスキャンペーン）を計画・実施する

プロジェクトの初期の 2014 年 3 月～5 月に、企業向け、候補者募集への（新規）BDS 提供の啓発のためデモンストレーションセミナーを、主に 3 カ所（ヘブロン、ラマツラ、ナブラス）で半日程度（4～6 時間）の内容で実施した。

セミナーでは日本人専門家から、各モジュールにて指導する教科の基本概念、パレスチナ中小零細企業に対する各分野の重要性や有効性、事例紹介などを行い、モデル企業としての研修参加意欲も測定した。下表に概要を示す。

表 4-3 デモンストレーションセミナーの概要

モジュール名	専門分野	日時	開催地	参加者数
B	マーケティング	2014 年 3 月 2 日	ラマツラ	54
		2014 年 3 月 4 日	ナブラス	40
		2014 年 3 月 3 日	ヘブロン	62
C, D2	生産管理	2014 年 3 月 10 日	ラマツラ	17
		2014 年 3 月 24 日	ジェニン	19
		2014 年 3 月 26 日	ヘブロン	33
D1	企業診断 (戦略的経営)	2014 年 4 月 13 日	ラマツラ	8
		2014 年 4 月 16 日	ジェニン	5
		2014 年 4 月 17 日	ヘブロン	20
A	財務管理	2014 年 5 月 25 日	ラマツラ	25
		2014 年 5 月 27 日	トルカラム	22
		2014 年 5 月 29 日	ヘブロン	54

合計

359

(2) 工程 2-2：BDS に関する研修（講義及び企業診断・指導の OJT）の方針・計画を策定する

BDS 研修は、A（経営管理・財務管理）、B（マーケティング）、C（生産管理と販売管理）、D1（企業診断：戦略的経営）、D2（企業診断：生産管理と販売管理）の 5 モジュールから構成されており、モジュール A、B、D1 の組み合わせをビジネスコース、モジュール C、D2 の組み合わせをテクニカルコースとしている。

各モジュールは ① 講義と ② 企業診断・指導の OJT の 2 種類のモードで研修を行うこととし、期間は講義・OJT それぞれ 7 日間として計画した。

各フェーズの研修計画策定

第一期の最初の研修計画策定に当たっては、日本人専門家が過去に実施した研修から適用可能なカリキュラム・教材を事前に用意し、デモセミナーでの意見などの現地事情の確認を行った上で、これを確定した。研修員向けのジェネラル・インフォメーション（実施要項）を作成し、TC 会議で確認後、研修員全員へ配布した（技術協力成果品に含める）。さらに、モニタリングのための評価票も策定した。

第二フェーズの第二期 BDS 研修では、第一期の実施の結果を踏まえ必要に応じた更新・改訂を行った。具体的には、連続 7 営業日でなく間に本業のキャッチアップができるように研修を入れない日を設けること、モジュール A でより実践的な内容にフォーカスすること、モジュール D2 と C は両モジュールをセットで組み立て、診断と実際のカイゼン活動の指導を連続して扱うことなどである。このほか、研修生のレベルのバラつきに対応するため、講義と OJT 研修の実施の前にプレコース 3 種 (Logical Thinking, Basic Accounting, Report Writing) を新設した。

OJT については、一期生のナショナルエキスパートのさらなるレベルアップと企業でのインパクト発現を目的として、一期の OJT 企業でのフォローアップを企画した。さらに、JICA からの働きかけにより、JAIP プロジェクトと連携して JAIP 入居企業に対して追加コンサルティング OJT を実施し、既存のナショナルエキスパートの実践的能力伸長と経験の増加と JAIP 企業の操業促進をはかった。

さらに、第一フェーズ及び第二フェーズの研修生の優秀者を対象に、プロジェクト終了後のさらなる BDS 提供者の人材育成のため、ナショナルエキスパートのトレーナー研修 (TOT) を各分野 2 週間程度で企画した。

また、運営管理面では、募集、入校式、研修、修了式などの一体的な説明を行うように変更した。研修員募集についても早めに行い、本研修に高い参加意欲を持つ候補者を選定すること、間口を広げた募集を行うこととして、MONE の職員他にも参加を促した。ガザ地域からもナショナルエキスパート候補者を受け入れた。

延長期間においては、終了時評価の提言に沿って、MONE 地方局の職員を対象とした研修を計画した。研修は、生産管理のモジュール C および D2 を統合し、講義 10 日間、OJT

10 日間でカリキュラムとスケジュールを改訂した。これは、今後の生産管理の研修に活用される予定である。

また、JICA からの要請で PIEFZA 向けに BDS 基礎研修を企画した。次フェーズの BDS 研修の前に実施を想定する各分野（基礎経営管理、基礎マーケティング、基礎生産・販売管理、基礎財務管理）3 日間のプレコースの内容を意識してカリキュラムを作成し、商工会・産業協会のジュニアスタッフにも参加してもらうこととした。基礎経営管理では、事業に関わる広範な分野の導入的な演習として、GoVenture 社のビジネスゲームを採用した（最初の利用は、財務分野の TOT である）。なお、TOT に参加した第一期・第二期生に講師経験を積ませるため BDS 基礎研修の講師に積極的にナショナルエキスパートを活用するようにした。

研修のスケジュール策定にあたっては、期間を延ばすことで多くとも週 3 日間を目途としてスケジュールを組み、研修生の所属組織における通常業務への負担の軽減をはかった。

研修対象人材の選定

第一期では、案件開始時において MONE よりは商工会や PFI に MBA 等取得した優秀な人材がいる想定だったため、各商工会や各産業協会から研修生を募集した。なお、産業協会の中で本部スタッフが少ない協会は、研修後にナショナルエキスパートとしての公共的なサービス提供に合意する条件で、会員企業の従業員からの参加も認めた（①インハウスコンサルタント、②ナショナルエキスパートとして他業界への指導、③トレーナーとして活躍してもらうというケースを想定）。

第二期では、商工会や産業協会の人材の半数が既に一期で選出されていたため、他にナショナルエキスパート候補として、MONE 職員（本部、地方局）からも研修参加を推薦した。

延長期間では、第二期に参加した MONE 職員が優秀だったこと、MONE が地方局を全県（ガバナレート）に持ち、商工会などが小さい県での指導も含め BDS をパレスチナ全土にサービス提供していくために MONE 地方局職員の貢献が期待されることから、さらに多くの地方局職員への研修が活動に追加された。

研修生の評価

研修の評価については、**第一期**では、出席率、講義時の試験、OJT での学習スキルの適用度と客先への最終プレゼンテーションの質で各モジュールの採点を行った。そして全モジュールを修了した参加者については、日本人専門家によるインタビューで、研修効果の確認および継続学習やサービス提供へのコミットメント等（期待値）の観点も考慮して、総合判断でナショナルエキスパート認定を行った。

第二期においては、中間レビューの提言にもとづき全 4 科目修了生だけでなく単科の優秀生を含めるようナショナルエキスパートが再定義され（次節参照）、各分野の技術標準が策定されたため、これを評価に適用した。変更点としては、第一期で考慮していたコミットメント等の観点は除いて、より純粋な実力が分かるよう 2015 年 12 月に策定した新評

価様式にもとづき、総合評価を 100 点満点（点数に応じて A、B+、B、B-、C、D のグレードで判定する）で行い、2016 年 4 月 24 日の第二期修了式にてこれを授与した。

また、この新たな技術標準によって、第一期生についてもさかのぼって再評価した。TC にて確認した上で、ナショナルエキスパート認定書を追加で個別に授与した。

なお研修（能力向上）における評価では、必ずしも本人の能力とは関係のない出席率（80%）を修了の条件の 1 つとしているが、研修の開催時期に都合がつかずに欠席したが能力の高い研修生については要望にそって補講提供などで柔軟に対応し、結果が満足な場合ナショナルエキスパート認定をした。さらに、OJT フォローアップや JAIP コンサルテーション OJT への参加によってレベルアップした研修生については、適宜再評価し、追加でナショナルエキスパート・スペシャリスト認定をした。

延長期間の MONE 地方局職員への生産管理の研修についても、同様に 100 点満点で評価し、ナショナルエキスパート認定（ナショナルエキスパート生産管理スペシャリスト）した。BDS 基礎研修については、出席率 70%と最終日に出題するテストで満足な点数を得た研修生に対して 4 つのコース別に修了証を発行した。

ナショナルエキスパート定義および認定要件の変更

当初からナショナルエキスパートの定義について関係者の認識が共有できていないことがナショナルエキスパートの質を担保する点で懸念事項であった。このため第二フェーズの開始当初、認識の統一のためにパレスチナ側、専門家チーム、JICA（パレスチナ事務所）の 3 者で協議し、これを明文化して TC を通して関係者で共有した。確定された定義⁹に基づき、ナショナルエキスパートの認定要件につき研修参加者に周知した上で研修を実施した。2015 年 12 月の中間レビューの提言により、全てのモジュールを一定の要件で修了したものの他、単科において特に優秀な成績を修めたものについてもナショナルエキスパート（XX スペシャリスト）と認定することを 2016 年 3 月の JCC にて最終確認した。

ナショナルエキスパートの条件としては、全てのモジュールを 70 点以上（B-）で修了した研修生（ナショナルエキスパート（ジェネラル＝プロフェッショナル中小企業（SME）コンサルタント））および単一のモジュールにおいて 95 点以上（A）の極めて優秀な成績で修了した研修生（ナショナルエキスパート（XX スペシャリスト））の 2 つとした。

なお、この変更にもなあって、「ビジネスコース」（A, B, D1）と「テクニカルコース」（C, D2）という呼称は廃止された。ただし、テクニカルコースの C（生産・販売管理）と D2（生産・販売管理の企業診断）のモジュールは密接不可分であり、C と D2 の両方を修了しない限りナショナルエキスパート・スペシャリスト（生産管理）の認定はしていない。

⁹ 1) BDS 研修の講義、2) 企業診断・指導の OJT、3) 日本人専門家による研修成果の確認（インタビュー試験）の 3 要件だが、第二期の研修実施の際の実態としては 3) については多忙で出席数が足りず採点が難しいがコミットメントの高い研修生へ補講や追試など必要に応じての実施したうえで採点、NE 認定を行っている。

(3) 工程 2-3 : BDS に関する講義を実施する

研修実績に関しては、策定した予定研修スケジュール表にほぼ沿って実施したが、講師のスケジュール、および現地治安事情などから適宜計画を見直した。研修スケジュール実績の詳細は、別添 5 を参照のこと。

各モジュール担当の専門家が計画したシラバスに基づいて、それぞれ 1 週間程度の研修を実施した。研修では、講義の他に参加型演習やビデオ教材などを活用し研修員の理解を深めた。また、各講義では、コンサルテーションに関する理論や実践的な手法、またコンサルテーション時に利用する各種書類の様式などの提供も行い、後続の OJT で実践的な研修を行うための知識及び技能を指導した。

第二フェーズでは、第一フェーズ時の研修における反省点を踏まえ、テキストや講義の進め方について適宜変更を加えた。改訂版テキストは技術成果品として提出する。

また、第二フェーズ延長期間においては、MONE 地方局の職員 17 名に対して BDS 研修の生産・販売管理の講義を行った。実施概要を下表に示す。なお、各コースの詳細は別添 6 を参照のこと。

表 4-4 BDS 研修（講義）実施概要

フェーズ	分野		対象地域	日時	開催場所	参加者数	修了者数
Phase I	A	Financial Management	North	2014/6/1-9	Nablus	12	8
			South	2014/6/11-19, 10/21-23	Hebron	13	13
	D1	Corporate Diagnosis (Strategic Management)	South	2014/4/21-28	Hebron	18	11
			North	2014/5/14-21	Nablus	14	8
	B	Marketing	South	2014/3/9-17	Hebron	15	8
			North	2014/3/19-27	Nablus	19	5
C	Production Management	South	2014/3/30-4/7	Bethlehem	19	14	
		North	2014/4/9-17	Ramallah	17	8	
D2	Corporate Diagnosis (Production Management)	South	2014/4/29-5/8	Ramallah	15	8	
		North	2014/8/20-29	Bethlehem	18	14	
Phase II	A	Financial Management	North	2015/10/5-7, 11-13 & 2016/1/31-2/1	Nablus (Day 1-6) Ramallah (Day 7-8)	9	7
			South	2016/2/1-3, 8-11	Ramallah	8	7
	D1	Corporate Diagnosis (Strategic Management)	North	2015/8/23-25, 30, 9/1-3	Nablus	15	8
			South	2015/9/6-8, 14-17	Ramallah	10	10
	B	Marketing	North	2015/8/3-6, 11-13	Nablus	12	10
			South	2015/10/5-7, 12/6-9	Hebron Ramallah (Day 4-7)	14	10
C	Production Management	North	2015/8/9-10, 16-20	Ramallah	11	8	
		South	2015/7/26-28, 8/3-6	Bethlehem	9	9	
D2	Corporate Diagnosis	North	2015/9/6-8, 14-17	Ramallah	8	7	
		South	2015/8/23-25, 31, 9/1-3	Bethlehem	9	9	
Phase II Extension	C & D2	Production Management & Corporate Diagnosis	-	2016/11/1-3, 9, 10, 14, 16, 17, 23, 29 (10 days)	Ramallah	17	17

注：「参加者」は講義に1日でも出席した者。「修了者数」はOJTとセットで70点/100点以上の成績を修めた者（表4-8も参照のこと）。

なお、第二期BDS研修では、参加者のバラつきへ対応するためプレコースを実施した。以下に実施結果概要を示す。詳細は別添6を参照のこと。

表 4-5 第二期プレコース実施概要

タイトル	日時	会場	参加者数
Logical Thinking and Report Writing	2015年9月29～30日	ラマツラ（MONE 講堂）	23
Basic Accounting	2015年10月3～4日	ラマツラ（MONE 講堂）	9

また、延長期間ではPIEFZA職員向けの短期の基礎BDS研修を実施した。4分野の導入的な内容で各3日ずつ企画・実施した。ナショナルエキスパートも半数以上のセッションで講師として活用した。なお、商工会・産業協会ジュニア職員も招待し、参加者を得た。商工会・産業協会ジュニア職員には、将来的な基礎コースのラップアップセッションの試行として日本人専門家によるロジカル・シンキングのセッションを1日追加で実施した。

以下に実施結果の概要を示す。各コースの詳細は別添6を参照のこと。

表 4-6 基礎BDS研修（講義）実施概要

分野	日時	開催場所	講師として参加した		修了者数**		
			NEの数	参加者数	PIEFZA	CCIA /PFI	合計
Basic Business Management	2016/11/16, 17, 22	MONE Hall, Ramallah	2	Day 1: 27 Day 2: 22 Day 3: 22	6	9	15
Basic Production Management	2016/12/4, 5, 6		6	Day 1: 17 Day 2: 15 Day 3: 18	2	9	11
Basic Marketing	2016/12/19, 21, 22		1	Day 1: 20 Day 2: 20 Day 3: 17	3	10	13
Basic Financial Management	2017/1/15, 16, 17		2*	Day 1: 16 Day 2: 15 Day 3: 12	2	9	11
Logical Thinking	2017/2/5		-	5	-	-	-
合計（のべ数）					13	37	50
合計（実数）					7	16	23

*1名はナショナルエキスパート認定されていないが会計のバックグラウンドのあるNablus CCI事務局長のIsam氏を起用した。

**出席率70%およびテストで一定の点数以上で合格した者。

(4) 工程2-4：モデル企業の選定と企業診断・指導のOJTを実施する

プロジェクト期間中に、BDS研修第一期、第二期、MONE地方局職員向け生産管理分野C & D2の研修でモデル企業を選定するとともにOJTを実施した。また、研修修了後、認定されたナショナルエキスパートの場合はさらなるレベルアップ、認定に至らなかった研修生に対してはナショナルエキスパート認定をされるように追加OJTを実施した。さらに、

JAIP プロジェクトとの連携活動として、JAIP 入居企業に対してのコンサルテーション OJT も実施した。

OJT 企業の選定

BDS 研修第一期、第二期の OJT モデル企業の選出は、商工会等 C/P の紹介した企業や、デモセミナー、オープンセミナーに参加して興味を示した企業、参加者からの推薦があった企業を日本人専門家が訪問し、あらかじめ決めておいた質問事項を中心にインタビューすることで得た情報をもとに適性を判断し、日本人専門家が決定した。OJT 先企業には、選定段階でプロジェクトと研修の趣旨を十分に説明し、研修受け入れを確認する合意書および秘密保持合意書をモデル企業とプロジェクトとの間で交換した。第一期では、OJT 研修が進むに従って、モデル企業側のニーズが変わり途中で研修員の受け入れを取りやめたモデル企業もあったため、第二期以降は OJT 企業の選定基準をより明確にして選定を行った（例：座学で習得した知識やツールをオーソドックスな形で適用しやすい企業、あるいは成果の発現がより期待でき研修生に成功体験を積みせられる、研修生自身と関連があり真剣なサービス提供が期待できる等）。

プロジェクト期間を通して、選出した OJT のためのモデル企業は合計 33 社にのぼる。研修開催場所に合わせて、ラマツラ 12 社、ベツレヘム 5 社、ヘブロン 9 社、ナブルス 7 社である（日本人専門家がインタビューしたが選出されなかった候補企業は除く）。選出された OJT 企業を下表に示す。なお、診断内容やフォローアップ状況等を含む詳細内容は別添 7 OJT 企業マスターリストに示す。

表 4-7 BDS 研修 OJT 企業リスト

Phase1 (April 2014 - March 2015) OJT Companies

No.	Company Name*	Line of Business	Engaged Modules	Nablus	Hebron	Bethlehem	Ramallah
1	Nablus Soap	Olive Oil Soap	B	1			
2	Allesco	Electrical Engineering (distribution switchboard)	C&D2	1			
3	Al Rajeh Co	detergent company	C&D2	1			
4	Abu Ein Co	Aluminium kitchenware	C&D2				1
5	Bassamco	Metal containers for trucks	C&D2				1
6	Reema Tissues	Tissue Paper	B				1
7	Al Raed Cosmetics	Cosmetics (functional)	D1			1	
8	Suhail and Saheb	Stone and marble	B			1	
9	Abu Mazen rest	Restaurant, hotel and catering	B, D1		1		
10	Al Haram	Plastic Case for food industry	D1, A		1		
11	Petro Pal	Mineral Lube oil	D1, A, B		1		
12	Electrode	Wires cables	A		1		
13	Eagle flix	Abrasive manufacturer	C&D2		1		
14	New Tosseti	Leather shoe manufacturer	C&D2		1		
15	Royal Textile	Textile	D1, A		1		
16	Arab Eastern Diaper co	Diaper	A, D1	1			
17	Al Moasera co	Stone processing	C&D2				1
TOTAL				17	4	7	3

Phase 2 (June 2015 - August 2016) OJT Companies

No.	Company Name*	Line of Business	Engaged Modules	Nablus	Hebron	Bethlehem	Ramallah
1	Tech Plast	plastic container for medicine and water	C&D2				1
2	Paper Pal	Photocopy Paper	C&D2				1
3	Al Amin Furniture	furniture	C&D2, B				1
4	Sadaqa Co	detergent manufacturer	C&D2, B				1
5	Rukab icecream	icecream	B				1
6	Jaafar Sweets	Arabic sweets	B				1
7	Al Arz Ice Cream	icecream	D1	1			
8	Izhiman Company	Food (Chocolate, Nuts, Coffee, etc.)	D1				1
9	Pharmacare	pharmaceutical	D1, A				1
10	Beit Jala Pharmaceutical	pharmaceutical	A			1	
TOTAL				10	1	0	1

Phase 2 Extension Period (September 2016 - March 2017) OJT Companies

No.	Company Name*	Line of Business	Engaged Modules	Nablus	Hebron	Bethlehem	Ramallah
1	Maayah Furniture	furniture	C&D2				1
2	Kplast	Plastic Bottles	C&D2	1			
3	Arab Rural Development (Yanabee Water)	Mineral Water	C&D2	1			
4	Plasto Pal	Plastic Products	C&D2		1		
5	Arja Textile (Additional OJT case)	Textile	C&D2			1	
6	Lady fine (Additional OJT case)	Sanitary Products	C&D2		1		
TOTAL				6	2	2	1

Total number of OJT companies: 33

※太字の企業はナショナルエキスパートによるサービス提供が定期的に継続している。

なお、上記 BDS 研修の OJT 企業のうち 1 社 (PaperPal) は JAIP 入居企業である。このリストとは別に JAIP テナント企業にはコンサルテーション OJT を 14 社に対して実施した (表 4-10)。

ナショナルエキスパート候補者への BDS 研修 OJT 実施結果

講義と同様、モジュールごとに OJT を実施した。OJT の実施スケジュールは講義と同様に別添 5 を、各コースの詳細は別添 6 を参照のこと。

モジュールによって多少異なるものの、基本的には各モジュール 7 日間とし、うちコンサルテーションの進め方の座学 1 日、企業訪問 2 日程度、分析・提案資料作成 3 日程度、企業への提案のプレゼンテーション 1 日といった構成としている。

専門家 1 名が（北部および南部それぞれ）8～15 名程度に対して指導を行ったが、グループに分け、1 グループ 3～4 名程度のグループ単位で指導を行った。従って、OJT 企業は各 2～3 社となるが、他のモジュールと重複した企業を選ぶケースも多くあった。

企業訪問はスケジュールを調整して専門家が必ず同行した。A、B、D1 は診断や基本提案まで、実際の指導はスコープ外とした。C、D2 に関しては、D2 で主に診断を行い、C で実際の 5S などカイゼン実施まで日本人専門家の指導のもと企業と一緒にいった。

OJT の実施概要を下表に示す。

表 4-8 BDS 研修 (OJT) 実施概要

フェーズ	分野		対象地域	日時	開催場所	参加者数	修了者数
Phase I	A	Financial Management	North	2014/10/12-20	Nablus	8	8
			South	2014/10/26-11/3	Hebron	13	13
	D1	Corporate Diagnosis (Strategic Management)	South	2014/9/4-14	Hebron	11	11
			North	2014/9/15-23	Nablus	9	8
	B	Marketing	South	2014/9/21-29	Hebron	12	8
			North	2014/11/23-12/1	Nablus	6	5
C	Production Management	South	2014/11/23-12/1	Bethlehem	14	14	
		North	2014/10/28-11/5	Ramallah	8	8	
D2	Corporate Diagnosis (Production Management)	South	2014/8/31-9/8	Ramallah	10	8	
		North	2014/11/12-20	Bethlehem	14	14	
Phase II	A	Financial Management	North	2016/3/14-17, 20-22, 4/5	Ramallah	9	7
			South	2016/3/27-29, 31, 4/4-6	Bethlehem	8	7
	D1	Corporate Diagnosis (Strategic Management)	North	2016/3/1-4, 6-9	Ramallah	9	8
			South	2016/03/14-17, 20-22, 24	Ramallah, Bethlehem	10	11
	B	Marketing	North	2015/11/22-26, 29, 12/1	Ramallah	10	10
			South	2016/1/5-6, 10-14	Ramallah	10	10
C	Production Management	North	2015/11/16-19, 22-24	Ramallah	8	8	
		South	2015/11/14-17, 20-22	Ramallah	9	9	
D2	Corporate Diagnosis	North	2015/11/2-5, 8-10	Ramallah	8	7	
		South	2015/11/30, 12/1, 3, 6-9	Ramallah	9	9	
Phase II Extension	C&D2	Production Management & Corporate Diagnosis	-	2016/11/30, 12/1, 7-8, 13-15, 18-20 (10 days)	Ramallah, Nablus, Hebron	17	17

注：「参加者」は 1 日でも参加した者、「修了者数」は（講義とセットで）70 点/100 点以上の成績を修めた者（表 4-4 も参照のこと）。

研修生の評価とナショナルエキスパート認定

前節の「研修生の評価」および「ナショナルエキスパート定義および認定要件の変更」で詳述した内容に沿って、OJT 終了後に参加者の総合評価と、条件を満たした者のナショナルエキスパート認定を行った。

第一期では、7日間のOJT終了後、特別に各モジュールの研修の最後のまとめとして、2014年12月に日本人専門家全員が一堂に会してラップアップ研修と最終評価を行った。内容はOJTのフォローアップの最終レポートの作成指導、および研修員の最終評価およびインタビューの実施であった。各分野5日間、2地域で実施した。講義、OJTでの評価および審査会でのインタビュー結果を総合して、旧定義・評価基準でナショナルエキスパート認定した。

第二期は、中間レビュー後に策定された技術標準に従って、100点満点の評価を行い、基準に従ってナショナルエキスパート・ジェネラルとナショナルエキスパート・スペシャリストを認定した。遡って一期の新基準での再評価も行われた。

また、当初は研修の修了式開催の予定はなかったが、PRの一環として第一期は、2015年3月2日、第二期は2016年4月24日に修了式を挙行了した。

MONE 地方局職員フィールド・オフィサーに対して生産管理の研修を実施したが、これも同様の基準に従って評価し、参加した全17名がナショナルエキスパート・スペシャリスト認定された。

プロジェクト期間中に認定されたナショナルエキスパートはジェネラルが18名、スペシャリストが44名であり、ジェネラルとスペシャリストの重複を除いたナショナルエキスパートの実数合計は49名である。また、ナショナルエキスパートの数を分野、認定の時期、組織別、地域別（勤務先、在住）で整理したものが表4-9である。

なお、個人別の履修状況と成績の詳細、認定されたタイトルなどは別添8「BDS研修 研修員マスターリスト」を参照のこと。

表 4-9 ナショナルエキスパート (NE) 認定者数 (分野、認定時期、組織、地域別)

(1st and 2nd Phases + Extension Period)								
By Organisation	NE-General	NE-Specialist*	By Working Region	NE-General	NE-Specialist*	By Residential Region	NE General	NE-Specialist*
FPCCIA (CCIAs):	8	10	West Bank	18	44	West Bank	18	44
Ramallah Chamber	3	3	Ramallah	4	15	Ramallah	3	12
Jenin Chamber	0	1	Nablus	1	4	Nablus	1	5
Hebron Chamber	3	6	Jenin	1	2	Jenin	1	3
South Hebron Chamber	1	0	Tulkarm	0	2	Tulkarm	0	1
Gaza Chamber	1	0	Tubas	0	1	Tubas	0	1
PFI (Unions):	10	11	Qalailia	0	1	Qalailia	0	2
Pharmaceutical	3	5	Jerusalem	1	2	Jerusalem	2	2
Leather	1	0	Jericho	0	2	Jericho	0	1
Wood and Furniture-Gaza	1	1	Bethlehem	5	6	Bethlehem	2	4
Chemical-Gaza	1	0	Hebron	6	9	Hebron	9	13
Textile	1	1	Gaza Strip	3	1	Gaza Strip	3	1
Stone and Marble	2	1	Total	21	45	Total	21	45
Others (BWF, Traditional Industries)	1	3	(Total Personnels)	50		(Total Personnels)	50	
MoNE:	3	24						
Ramallah	0	8						
Jericho	0	2						
Jenin	1	1						
Hebron	1	3						
Bethlehem	0	1						
Qalqilya	0	1						
Tulkarm	0	2						
Jerusalem	1	2						
Tubas	0	1						
Nablus	0	3						
Total:	21	45						
(Total Personnels)	50							

By Title	Phase1	Phase2	Extension Period	Total
NE- General	8	10	3	21
NE-Specialist*	11	12	22	45
A (Financial Management)	5	0	0	5
B (Marketing)	0	2	4	6
D1 (Strategic Management)	3	1	0	4
C&D2 (Production Management)	6	12	23	41
(Total Personnels newly became NE)	12	16	22	50

*Those who get excellent grade (95 or above) for at least one module.

16 out of 21 NE-General are NE-Specialist as well.

なお、第二期では 4 名のナショナルエキスパート候補をガザ地区から受け入れたが、うち 3 名が全モジュールを修了し 2016 年 4 月にナショナルエキスパート（ジェネラル）に認定された。ガザ商工会は積極的で、早速 2016 年 4 月～5 月にかけて BDS 研修で得た知識をガザ地区に普及するため、カイゼンに関するセミナーを 2 度実施した。これに対してプロジェクトチームからも技術的な支援をした（当初は MONE 中小企業支援課のスタッフをガザに派遣する案もあったが、実現しなかった）。また、イスラエル側のライセンス発行の方針変更から、2016 年 6 月以降はガザ地区から西岸地区への研修生呼び寄せがほとんど不可能な状況となっており、今後のガザのナショナルエキスパートとの連携や新規のナショナルエキスパート候補への研修提供には課題を残している。

ナショナルエキスパート認定された MONE 職員によるサービス提供に関しては、普段安全性の査察などで企業に出入りしている関係で、企業の実情をよく知っているものの、公務員としての本来の業務所掌・倫理規定もあるため、MONE 職員のナショナルエキスパートは主に企業診断とカイゼン等に特化したサービス提供とした役割を担ってもらう予定である。本省のマナール次官の指導で、多数の現場の地方局職員へ直接指導ができたことは、今後の幅広い支援の制度構築していく上での基盤となるだろう。

OJT モデル企業へのフォローアップ

BDS 研修の一環としての OJT は 7 日間で終了となるが、研修生の継続的な経験蓄積と、コンサルテーションの優良事例化を目的とした企業へのフォローアップを、プロジェクト活動として実施した。

具体的には、各モジュールで北部および南部において復習の座学講義 1 日および OJT チームによる企業へのフォローアップ訪問を 1 日程度実施した（なお、積極的なグループについては、専門家が不在期間も訪問レポートをメールで提出させ、これに対しても助言指導を行った）。ただし、第一期の OJT 実施から 1 年以上間があいたケースもあり、座学講義の参加率が限られたり、OJT チームが多忙で企業側に何もフォローがなされていない場合 OJT 企業への訪問が難しかったりということもあった。第二期後半からは、OJT の評価がもう一つだった研修生の追加研修の機会とし、フォローアップでの経験で成長した研修生を再評価して追加のナショナルエキスパート認定も行った。

本活動は、企業側のサービス内容に対する周知と便益に対する理解を高めるとともに、持続的なシステム構築のために極めて重要な企業側のサービスへのコストシェアの可能性、フォローアップを含むコンサルテーションパッケージの作成、実施のフォローアップの検討に役立った。優良事例の掲示方法、具体的な料金体系（無料、有料のサービス範囲）でサービス提供する際の留意点も明確になった。

モデル企業へのコンサルテーション OJT によるインパクトの確認・測定

研修終了後、OJT 実施企業からフィードバックを得るため、満足度やもたらされた効果、コンサルフィーの支払い意思等に関するアンケート調査を実施した。今後の他の企業へ訴求をふまえて、インタビュー動画の収集も行った。広報については、4.4.5 節で活動の詳細を記載する。

JAIP 入居企業への OJT 研修を通じた支援

プロジェクトの第二フェーズから、JAIP プロジェクトとの連携活動として、JAIP 入居契約を結んだ企業の操業促進をはかるため、コンサルテーション OJT を実施した。

第二期 BDS 研修の OJT 企業として示した 1 社 (PaperPal) に加え、追加 OJT を 2015 年 9 月以降 14 社に対して実施した。支援分野としては、各企業の操業促進支援としてのビジネスプラン作成・改善、マーケティング戦略策定、さらに JAIP で事業の拡大を行う企業向けには母工場の生産性向上を対象とした。この対応のために、研修講義担当の日本人専門家の追加派遣を行った。対象企業の選定にあたっては、JAIP プロジェクトチームとも協議した上で、2015 年 8 月 31 日に開催したテナント企業向けの導入セミナーにおいて各社のニーズを調査して決定した。

また、当初は提案までで終了する予定であったが、特にマーケティング分野については、提案内容（基本戦略・個別戦略）の実施まで支援する必要性が指摘されたため、さらに継続的な支援を提供できるようナショナルエキスパートの継続指導のための追加の専門家派遣が行われた。

延長期間については、新規の会社を選定する際に、より PIEFZA の BDS Promotion チームと連携をとって選定した。なお、企業側のニーズに対応するため、2 社については分野を途中で変更した (FMH 社、NESCO 社)。

支援対象の企業リストおよび結果概要を表 4-10 に示す。

表 4-10 JAIP 入居企業へのコンサルテーション実施結果概要

No.	JAIP Tenants	Support Area	Period	# of Meetings (as of March 17)	Progress
-	PaperPal (as normal OJT of BDS training)	Production Management	Nov. 2015– Dec. 2016	7 8 Nov. 2015 (Diagnosis and Kaizen Master plan)	<ul style="list-style-type: none"> • Suggested productivity improvement of factory in Bir Nabara by Organization chart/work specification, 5S, 7waste, visualization, Standardized production process • Kaizen Master Plan was presented in Nov. 2015 and implementation of the plans (Kaizen awareness workshop, QC activity etc.) has been supported. • Advised on various topics for the new factory in JAIP
1	Rihana Trade and Investment Company	Marketing	Sep. 2015 –Feb. 2017	9 28 Feb. 2016 (Basic Strategy) 8 May 2016 (Specific Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • The Team proposed basic marketing strategy with “Deep and Focus” concept. Also proposed specific strategy in May 2016. • Specific strategy proposed: value creation by shape of potato cut, volume of package, package design and flavor etc. • Implementation support continued.

No.	JAIP Tenants	Support Area	Period	# of Meetings (as of March 17)	Progress
2	Choice	Marketing	Sep. 2015– Feb. 2017	16 7 Dec. 2015 (Basic Strategy) 29 Feb. 2016 (Specific Strategy) Early Jan. 2017 (New Product Development)	<ul style="list-style-type: none"> • The Team proposed basic marketing strategy with “Value addition and step by step development”. • Provided advice for each product, introduced partners (Pharmacare plc). • Provided advice on production equipment. • Specific strategy proposed: (1) New product developed will be used for test marketing as sample (2)4P development for baby product, (3) Another new product will be joint product using special formula and position it as skin cleaner rather than wet tissue • Joint product development agreed between Choice and Pharmacare plc early January 2017
3	Afaq Palm Dates	Marketing	Sep. 2015– Mar. 2016	4 10 Dec. 2015 (Basic Strategy) 1 Mar. 2016 (Specific Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • The Team proposed basic marketing strategy with “Domestic and Overseas parallel strategy”. • Consultation was terminated because the company withdrew from JAIP.
4	FMH Industrial & Trade	Marketing	Oct. 2015– May 2016	5 27 Feb. 2016 (Basic Strategy) 5 Mar. 2016 (Specific Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • The Team proposed basic marketing strategy with “Value Addition” and “Expansion of products lineup” • Consultation was terminated because the company preferred support on production management area more
		Production Management	Dec. 2016– Feb. 2017	2 18 Dec. 2016 (Diagnosis report)	<ul style="list-style-type: none"> • The Team proposed diagnosis report and recommendation of possible Kaizen.
5	Dead Sea Secret (DSS)	Marketing	Oct. 2015– Nov. 2016	8 13 Dec. 2015 (Basic Strategy) 5 Mar. 2016 (Specific Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • The Team proposed basic marketing strategy with “Branding”. • Provided advice on sample production, packaging, and market behavior. • Advice on formulation of soap to use special herb, using OEM from Japan for cosmetics • Consultation was stopped because the company did not receive phone call (started using another consultant) since Dec. 2016

No.	JAIP Tenants	Support Area	Period	# of Meetings (as of March 17)	Progress
6	EcoPal	Marketing	Oct. 2015– Aug. 2016	5 14 Dec. 2015 (Basic Strategy) 6 Mar. 2016 (Specific Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> The Team proposed basic marketing strategy with “Detailed marketing” and “Differentiation & awareness creation”. Consultation was suspended because the company withdrew from JAIP.
7	Nesco “Moon Valley”	Business Plan	Dec. 2015– Mar. 2016	5	<ul style="list-style-type: none"> Confirmed and analyzed basic management strategy. The company could not catch the harvesting season in 2016 and their needs to implement the business plan are less.
		Marketing	Oct. 2016– Feb. 2017	4 07 Feb. 2017 (Basic Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> Basic Strategy to make the most of the strength on logistics specializing in Date palm was proposed.
8	Ostry	Marketing	Oct. 2016– Feb. 2017	4	<ul style="list-style-type: none"> Basic Strategy “Penetration by low cost operation” to be proposed in the week of 24th April 2017.
9	Saltley	Marketing	Nov. 2016– Feb. 2017	1	<ul style="list-style-type: none"> Made first interview on 12th Nov. 2016. 2nd meeting was postponed due to unavailability of the client and went on hold.
10	Siba Co.	Business Plan	Dec. 2015– May 2016	2	<ul style="list-style-type: none"> Confirmed and analyzed basic management strategy. The company’s needs lie in marketing not in business plan development; consultation terminated.
11	Kingdom Dates Co.	Business Plan	Dec. 2015– Mar. 2016	1	<ul style="list-style-type: none"> Confirmed and analyzed basic management strategy. Less interest in consultation service; terminated.
12	Super Johar	Business Plan	Dec. 2015– Mar. 2016	2	<ul style="list-style-type: none"> Confirmed and analyzed basic management strategy. The company stopped their investment in JAIP; consultation terminated.
13	Artistic	Business Plan	Oct. 2016– Jan. 2017	3	<ul style="list-style-type: none"> Made information collection interview and suggested cost accounting system in general (details to be proposed and followed up in next phase) The company has intention to leave JAIP if PRIDE grant is not allocated.
14	Al-Bayan	Business Plan	Dec. 2016– Jan. 2017	2	<ul style="list-style-type: none"> Made information collection interview and introduced service by NE Actual service is to be proposed and followed up in next phase.

結果的には、複数社同時並行でのコンサルテーションを行うケースや、1 企業への提案から実施支援までの長期的なサポートをしていくケースなど、実践的な経験をナショナルエキスパートに積ませることができ、優秀なナショナルエキスパートがさらに成長するための非常に良い機会となった。

JAIP 入居企業にとっては、工業団地のインフラ整備、電力供給、補助金の選定・デイスバースのタイミングなど、コンサルテーションのスコープ外の課題があるため、コンサルテーション OJT が必ずしも工場立地および操業促進に直接的につながったとは言えないが、事業計画について様々な課題が浮き彫りとなり、コンサルテーションを受け入れた企業についてはその改善点を指摘し、さらに一部の企業は提案の実施支援も行うことで、事業の成功確率を高めたと考える。

一方で、サービス提供が無料のままでは、クライアント側もサービスおよび提案への真摯な受け止めに乏しく、またナショナルエキスパート側もサービス提供のインセンティブに欠けるといった指摘も出た。今後は、ナショナルエキスパートのさらなる成長の機会としても、企業側にとっても、西岸全域を対象とする統一的なサービス提供の枠組み（無料と有料のサービス範囲など料金設定も含む）の中で、JAIP 企業についても取り扱っていくことが有効ではないかと考えられる。コンサルテーションによる支援の成果は、PFEIZA に 2017 年 2 月に共有した。

(5) 工程 2-5 : ナショナルエキスパートによる、研修成果を普及するオープンセミナーの企画及び講演を行う

プロジェクト期間中、BDS に関する啓発のための地域中小企業を招いたオープンセミナーを多数実施した。

第一フェーズでは、研修参加者（ナショナルエキスパート候補者）の研修成果の発表の場として、オープンセミナーを企画、開催した。第二期 BDS 研修の新規研修員のリクルートや OJT 先企業候補の発掘としても活用した。内容は、日本人専門家による導入的な講義と優秀だった研修員の OJT 事例の成果を発表した。

第二フェーズでは、日本人専門家および C/P 機関が研修成果の確認を行うとともに、研修成果を広報し、零細中小企業側の需要を喚起しコンサルテーションニーズの顕在化を図った。アンケート結果の分析から、30 分程度の導入的な講演についてはデモセミナーも含め多く開催してきたこともあり、各トピックの詳しい講義の実施の希望が多く見られたため、2016 年 4 月以降開催の TOT の模擬講義の発表も兼ねて開催したオープンセミナー以降は、より広範なトピックをカバーするような内容に変更した。

延長期間においては、ジェニンやナブルスなどこれまで開催が限られていた地域に出向いて実施するとともに、財務分野やパレスチナ銀行 (Bank of Palestine: BOP) との共催でセミナーを開催することで参加企業の多様化と中小企業に係るより広範なアクターとの関係づくりにも活用した。

表 4-11 オープンセミナー開催実績

フェーズ	日時	トピック	開催場所	参加者数	NE 講演者数
Phase I	2014/12/09	All of the 4 Subjects	Bethlehem	45	3
	2014/12/10	All of the 4 Subjects	Ramallah	25	3
Phase II	2015/12/02	Marketing & Production Management	Ramallah	80	5
	2015/12/22	Production Management	Bethlehem	22	5
	2016/02/24	Marketing	Bethlehem	44	2
	2016/03/23	Strategic & Financial Management	Ramallah	23	2
	2016/04/07	Financial Management	Bethlehem	22	1
	2016/04/13	Strategic Management	Bethlehem	27	2
	2016/7/18-21, 25-28, 31, 8/1	Marketing (TOT の一環)	Ramallah	16	9
	2016/08/09	Production Management (TOT の一環)	Ramallah	71	9
	2016/08/17	Production Management (TOT の一環)	Bethlehem	60	5
	Phase II Extension	2016/11/14,16	Marketing (with Jenin CCI)	Jenin	Day 1: 20 Day 2: 15
2016/11/28		Financial Management (with BOP)	Nablus	36	1
2016/11/29		Financial Management (with BOP)	Ramallah	10	1
2016/11/30		Financial Management (with BOP)	Hebron	11	1
2016/12/15		Production Management (with Nablus CCI)	Nablus	29	1
合計 (のべ数)				541	51 (実数: 24)

4.4.3 成果 3「零細中小企業に BDS を提供するためのコンサルテーションアクションプランが策定される」に係る活動（タスク 3）の実績

工程 3-1 ナショナルエキスパートが零細中小企業へBDSを提供する方法を検討・確立する。
工程 3-2 BDS 提供に関するモニタリング体制を検討・確立する。

プロジェクト期間で、パレスチナの零細中小企業に BDS を提供する方策（コンサルテーションアクションプラン (AP)）が議論され、2017 年 3 月 26 日の最終 JCC にて承認された。この作成の過程と結果を以下に記述する。

なお、PDM の成果上はコンサルテーションアクションプランおよび BDS 提供者育成計画は別のものとして設定されているが、実際は相互に密接に関わっているため（例：コンサルテーションアクションプランとも関連する上位目標の指標の「BDS を提供する 100 社の 70%以上が満足する」が、追加で育成するナショナルエキスパートの質と数に関係する）、統合された形でまとめた。

(1) 工程 3-1：ナショナルエキスパートが零細中小企業へ BDS を提供する方法を検討・確立する

第一フェーズと第二フェーズの取り組み

第一フェーズにおいてはナショナルエキスパートの育成に主眼が置かれていたことから、アクションプランに関する議論はあまり進展がなく、2014 年 12 月にベツレヘムおよびラ

マツラにて当該テーマについて第一期 BDS 研修の研修員を対象に簡単なワークショップを実施するに留まった。

第二フェーズからは、実際に認定されたナショナルエキスパートも輩出され、サービス提供の本格的な検討を開始した。まず、2015 年 10 月に主要 C/P が参加した本邦研修「アクションプラン策定」期間中の議論を基礎として、目標とするサービス提供企業数や各機関の役割分担、目標値の内訳の原案が作成された。

しかし、2015 年 12 月の中間レビューにて、リソース配分やサービス提供の仕組みについてさらに具体化することが提言されたため、より詳細に検討を行うこととした。そのため、2016 年初めから MONE の中小企業支援課の C/P とプロジェクトで、主要なトピックについて共同で調査をした。検討事項としては、サービス提供の窓口となる各商工会、産業協会の BDS ユニットの役割、優先的にサービス提供をする企業の選定基準、ナショナルエキスパートのサービス提供のためのインセンティブ（例：コンサルティングフィーの組織と個人の配分）、効果的なナショナルエキスパートの認証（初期認定・更新）の基準とその認定プロセスなどである。これらの事項に、どのようなオプションがあるか整理して TC に提示し、それらのオプションの中でどれを採用すべきか議論を進めた（後節の「ナショナルエキスパートの認証制度構築に向けた支援」も参照）。

アクションプラン全体のドラフトについては、プロジェクトチームから素案を提示しそれを叩き台にして議論が進むことを期待したが、2016 年 3 月に提示した素案に対してのインプットが非常に少なかった。そこで、ラマツラ商工会事務局を 4 月に離れた元事務局長のサラ氏にファシリテーションで協力してもらい（延長期間ではシニア・コーディネーターとしてプロジェクトチームにも迎えた）、TC メンバーやナショナルエキスパートからのインプットを促し、必要な項目を含み、実効性があり、さらにオーナーシップのあるアクションプランとなるよう策定プロセスを変えた。

2016 年 5 月には、第一期と第二期 BDS 研修で認定されたナショナルエキスパートを対象とする意識調査を行い、コミットメントやサービス提供の障害について聞き取りをした。また、2016 年 7 月には OJT 企業へのアンケート調査の結果も取りまとめた。これらの調査は実効性のあるアクションプランとするために活用した。さらに、2016 年 8 月 4 日開催したプロジェクト成果共有イベント「BDS サービス提供に向けて」で、関係者の意見交換の機会を設けた。

延長期間における取り組み

①BDS ビジョンの策定

終了時評価の提言により、上流の中小企業向け政策と合致した妥当性の高いアクションプランとするため、BDS 提供に関する中長期的なビジョンの策定を支援した。

具体的には、2 日間のビジョン設定ワークショップ (WS) を企画・準備し、2016 年 10 月 12 日、13 日にラマツラで開催した。ワークショップのプログラム詳細は別添 9 に付す。主要 C/P を一同に集め、元ラマツラ商工会のサラ氏をファシリテーターとしてアラビア語で活発に議論してもらうことができた。このワークショップの結果をもとに C/P の BDS ビジョン&アクションプランのドラフト作成を支援し、2016 年 11 月 10 日に暫定案を JICA

本部ミッションに発表した。また、12月には BDS ビジョン・アクションプランの現状案について、さらに広く意見を集めるため、アラビア語に翻訳し関係者に配布した。

12月からは初期の料金体系など継続検討となった事項について議論を進めるとともに、関係者と意見交換を行った。

②BDS 提供のパイロット実施による教訓の反映

さらに終了時評価の提言により、サービス提供をパイロット実施し、得られた教訓を反映させた。

パイロット活動については BDS 提供機関のうち、特にラマツラ商工会は3名のナショナルエキスパートのチームを抱え、サービス提供に非常に積極的であるため、重点的に支援した。2016年8月までにラマツラ商工会 BDS ユニット長の Ayman 氏が提供を目指すサービスのメニューと、コンサルテーション受託の流れをフロー図で示したため、これに従ってサービス提供を目指した。

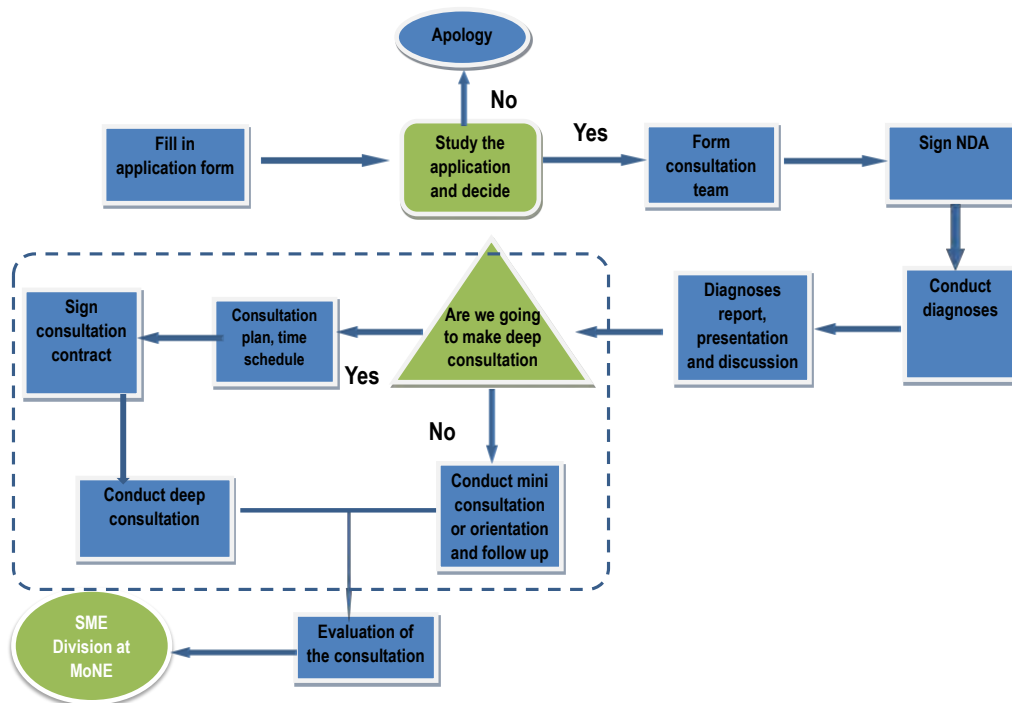


図 4-2 ラマツラ商工会における BDS 提供のフロー図

様々なパターンの有効性を実施の中で検討した。特に、ナショナルエキスパートの絶対数が少ない中でナショナルエキスパートの所属する機関とは別の機関が受け付けたサービス提供依頼に対して機関をまたいでナショナルエキスパート派遣を依頼する、クロスディスプレイの実際の運用について検討した。以下に具体的な支援内容を示す。

- 2016年10月に会員企業向けにマーケティング分野の5日間の研修を実施支援

- サービス提供に関する様式整備の支援¹⁰
- 2016年10月の研修参加者のうちコンサルテーションサービスの提供を希望した4社（キャンドル製造企業、中小企業向け会計システム開発を目指すIT企業、化粧品・石鹸会社、ハーブアンドナチュラルジュース）に対するサービス提供の技術的支援。2017年1月22日、25日にこの4社に対する基本戦略の企業への提案を実施。
- OJT企業であるRukab Icecream社（マーケティング）およびAbu Ein社（生産管理）の有料コンサルティング事例化のサポート（Rukab社については1日200米ドルの支払意思を表明）

これらのパイロットより得られた教訓は以下のとおり。

- 会員企業向けに実施したマーケティング分野のセミナーは有料（300シェケル/5日間）でも14人の参加を確保できた。セミナー自体は有料でこれまでも実施しているが、BDS研修によって得た知見が付加価値となり、一層高いニーズがあることがあることが確認された。
- 2016年10月の研修参加者のうち4社がコンサルテーションサービスの提供を希望したが、セミナーをコンサルテーション提供のための営業ツールとして捉えることも有効と確認された。
- クロスディスプレイの実際の運用については、プロジェクトとしては「BDSユニットガイドライン」の添付20に示したような様式にもとづいて、派遣元の連盟機関（例：PFI事務局長）と会員組織（製薬企業協会事務局長）の稟議にかけることを提案したが、手続きが煩雑でありこれよりも簡素なものに留めた方が良いという意見も出た。採用はラマッラ商工会に委ねられたが、利用されなかった。一方で、異なる組織であるため、チームを組んだ際の派遣先BDSユニットへの報告が不足することが観察されたため、毎度の企業訪問レポート（「BDSユニットガイドライン」添付6）の提出を徹底させることが重要となる。
- サービス提供に関する様式整備については、全ての様式はアラビア語で整備する必要がある。主要なものはプロジェクトで翻訳し、BDSユニットガイドラインに添付した。また、様式の導入で事務作業が増えることをパレスチナ側は避けたいと考えており、必要十分な数と内容に順次改善してゆく必要がある。
- 無料の範囲のサービス提供をした4社から有償の範囲のサービス提供の希望が出るかはまだ結果が出ていない状況であるが、3社のOJT企業はフォローアップの訪問時に有償でのサービス提供を希望した。1日200米ドルという料金設定は妥当な範囲に収まっていると考えられるが、無償の範囲でのサービス提供で確実に効果を期待できるという印象を担当したNEに持つかが極めて重要な要因と考えられる。また、希望の支援内容とそれに対する稼働時間/日数を含んだサービス提供計画の様式（「BDSユニットガイドライン」添付23）を作成したが、このような有償の範

¹⁰ 2015年10月の本邦研修で訪問した（公財）横浜企業経営支援財団（IDEC 横浜）の「経営コンサルティング事業実施要領」（<http://www.idcc.or.jp/keici/k-con.pdf>）を重点的に参照した。

困りのサービス提供の具体的な条件を合意できた企業は 2017 年 3 月末時点でまだなく、プロジェクトとしてさらなる重点的な支援が必要と考えられる。

- コンサルテーションフィーの配分についてはまだ実績はないが、まず商工会／産業協会に企業から支払いをしてもらい、そこから 30%を残して 70%を NE に商工会／産業協会から支払うことで関係者は合意している。源泉徴収が不要であることも確認された。一方で、NE のチームに支払うのか、あらかじめ決めた割合で NE 個人に支払うのか、企業からの前払い、途中でサービス提供が止まった場合にいくら請求できるのか、など運用の詳細を詰める必要性が確認された。
- ラマッラ商工会の GIZ の TVET プログラムのコーディネーターが BDS 基礎研修に参加したが、意欲的であった。TVET コーディネーターは、3 年の任期付き雇用であるが、FPCCIA によれば各商工会がプログラムの後も継続して雇用する可能性が高いとのことから、BDS 提供においても営業や事務作業でのサポートが期待できる。

BDS ビジョン&アクションプランの最終化

これらの結果を反映した BDS ビジョン&アクションプランの最終ドラフトは、2017 年 3 月の最後の JCC にて承認された。BDS ビジョン&アクションプランのうち、ビジョンの要約を図 4-2 に、コンサルテーションアクションプランの目標値を表 4-12 に示す。BDS ビジョン&アクションプラン全体は別添 10 として付す。

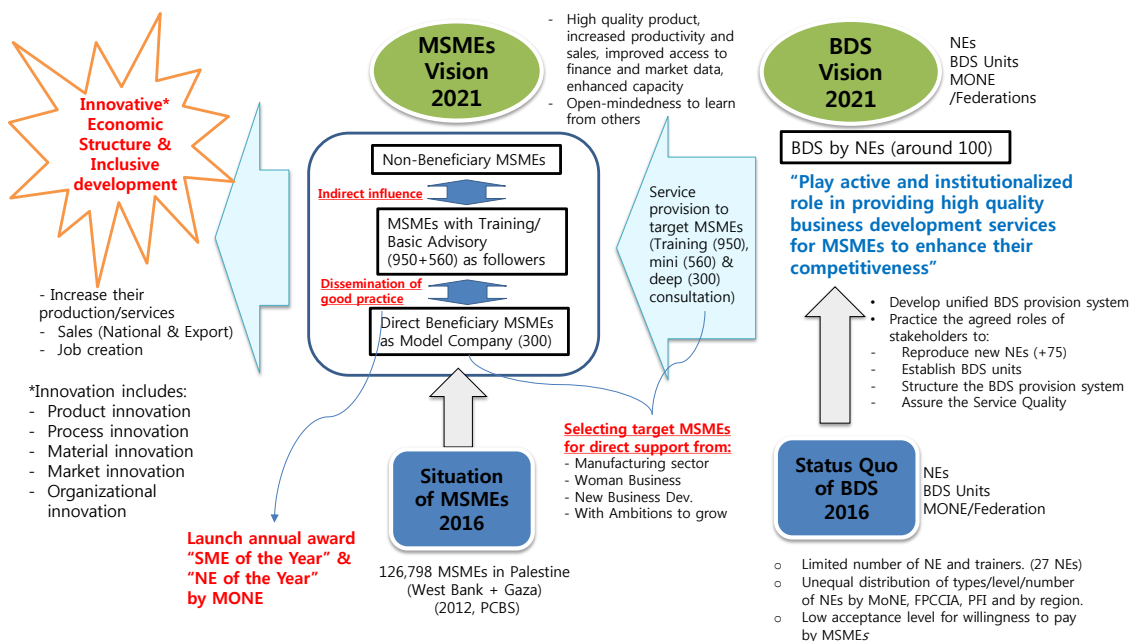


図 4-3 承認された BDS 提供に関する中長期的なビジョンの要約

表 4-12 コンサルテーションアクションプランの目標値

Year	Mini Consultations*	Deep Consultations*	Training companies
2017	80	40	150
2018	95	50	170
2019	110	60	190
2020	125	70	210
2021	150	80	230
Total	560	300	950

*Mini Consultation は簡易企業診断および短期的な提案する無料サービス（5～8 時間程度の稼働を想定）、Deep Consultation は詳細な企業診断と課題分析、それにもとづく解決策の詳細な提案をする有料サービス（稼働日数は案件によるが小企業 200 米ドル/日、零細企業 100 米ドル/日）として BDS ビジョン&アクションプランの中で位置づけられている。

また、上記とは別に、2017 年 3 月までにアクションプランを実行する BDS 提供機関の BDS ユニットのマネージャー用のガイドラインもプロジェクトチームで作成した。

(2) 工程 3-2 : BDS 提供に関するモニタリング体制を検討・確立する

プロジェクト終了後の BDS 提供に関するモニタリング体制の確立支援をした。具体的には以下を実施した。

- コンサルテーションアクションプランに含めるサービス提供のモニタリング方策については、ラマツラ商工会のパイロットケースの報告用のモニタリングレポートフォームをラマツラ商工会と共同で作成した。これを基本として、統一したモニタリング方策を整備し、BDS Committee の指導で各機関に普及させていくことが期待される。ナショナルエキスパートがこの様式のレポートを BDS ユニットの、そして BDS ユニットの MONE に提出していくようになれば、コンサルテーションがもたらす企業レベルでのインパクトが追えるが、適切な指導が今後必要となる。
- 企業からのフィードバックのための様式を作成した。2017 年 4 月中に企業から回答を得た（PDM のプロジェクトの上位目標であるサービス提供の満足度の指標に関係するためである）。
- モニタリング体制については、MONE の BDS ユニットの位置づけられている中小企業支援課に 2017 年 3 月までに 3 名の配置があった。FPCCIA ではシニア職員が BDS の担当（兼任）として配置された。PFI では新たなモニタリングオフィサーを採用する話も出たが、2017 年 3 月末現在まだ採用には至っていない。
- TC で協議し、協議結果をアクションプランへ反映させた。

なお、プロジェクトウェブサイトになショナルエキスパートのログイン機能を追加し、ここにサービス提供のレポートをナショナルエキスパートに提出してもらい、これを MONE、PFI、FPCCIA のモニタリングスタッフが管理するアイデアも出たが、現時点ではまずは紙・Email ベースで BDS Committee の事務局となる MONE（本部、地方局）が主体

となってモニタリングしていくこととした。これに関連して、MONE 中小企業課向けのガイドラインも作成した。

4.4.4 成果 4「BDS 提供者をさらに育成する計画が策定される」に関連する活動（タスク 4）

- 工程 4-1 BDS 提供者のさらなる育成方法を検討・確立する。
 工程 4-2 BDS 提供者のさらなる育成に関するモニタリング体制を確立する。
 工程 4-3 BDS 提供者をさらに訓練し人材開発するため、講師研修 (TOT) を計画・実施する。

(1) 工程 4-1 : BDS 提供者のさらなる育成方法を検討・確立する

プロジェクトでは、上位目標に定めた数（30 名；2014 年 6 月の第 1 回 JCC で設定）の BDS コンサルタントが、本プロジェクトでトレーナー認定を受けたナショナルエキスパートによって今後育成されることを目指しているが、この達成へ向けて関係機関の役割分担を含んだ BDS 提供機関によるさらなる人材育成計画を策定した。

なお、当初はサービス提供者をさらに育成し、西岸全域に展開していくための計画は「アウトリーチアクションプラン」と呼ばれていたが、中間レビューにおける提言に基づき、呼称が「さらなる BDS 提供者育成計画」に変更された。

策定のプロセスとしては、第二フェーズに入って 2015 年 10 月の第 3 回本邦研修（アクションプラン研修）中に目標値（育成すべきナショナルエキスパートの数およびトレーナー数）がまず設定された。さらに、延長期間の BDS ビジョン&アクションプランでの議論も踏まえ、2017 年 1 月に初年度の研修実施計画策定を支援した。さらに、TC 会議で、研修ガイドラインの素案を示した。これらは、BDS ビジョン&アクションプランの最終版に反映された。さらなる BDS 提供者育成計画の最終版のコンサルテーションアクションプランと同じく別添 10 を参照のこと。このうち、関連する目標値を表 4-13 に示す。

表 4-13 さらなる BDS 提供者育成計画の目標値

Year	Target Number	Actual # of participants	Potential Trainees
2017–2018	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	- Chambers and unions, MONE, PIEFZA - Other employees in related projects - Universities - Fresh MBA holders with some related experience - Department managers at SMEs
2018–2019	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	- Same as 1st year
2019–2020	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	- Same as 1st year + Individual local consultants

2020–2021	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	- Same as 1st year + Individual local consultants
2021–2022	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	- Same as 1st year + Individual local consultants
Total	75 (50 specialists & 25 generalist)	150	

なお、研修実施における人的・財政リソース（講師謝金、参加者交通費手当、宿泊費等）について 2017 年 1 月の TC で提議したが、詳細検討は今後の課題として残っている。

ナショナルエキスパートの認証制度構築に向けた支援

案件開始当初はナショナルエキスパートの認証はプロジェクトで評価認定するとしていたが、2015 年 10 月のアクションプラン策定の本邦研修の議論の後、MONE がナショナルエキスパートの国家認証に高い関心を持つようになった。ナショナルエキスパート認証は、プロジェクトの活動には入ってはいなかったが、積極的な MONE からの依頼とアウトリーチアクションプラン策定との関係から、認証プロセスについて MONE の中小企業支援課と簡単に調査し、2016 年 4 月の TC 第 15 回で結果を報告した（図 4-3 参照）。

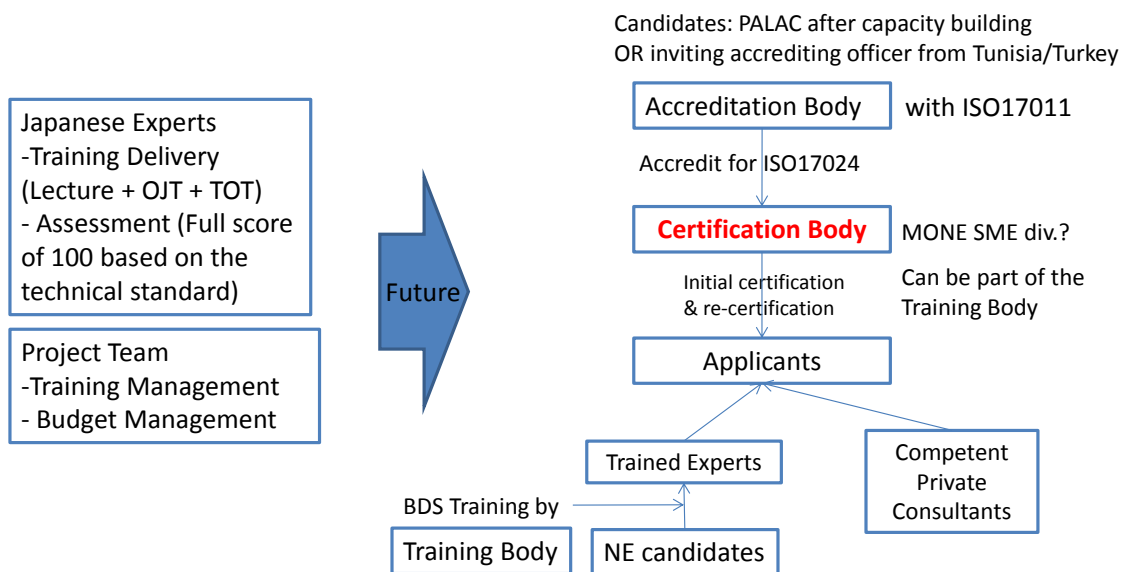


図 4-4 将来のナショナルエキスパートの認証プロセスの一例
(認証機関の設立、運用および適合性認定機関による認定)

基本的には、公式化のためにはまず、ある資格の認証が認証機関によって実施されている状況が必要条件であり、その認証機関が一定の基準（ISO17024:2012 適合性評価-要員の認証を実施する機関に対する一般要求事項）を満たしているかどうか審査し、適合性を認定する。しかし、MONE 外局の Palestinian Accreditation Unit (PALAC) はその認定する資格

（ISO/IEC 17011:2004「適合性評価-適合性評価機関の認定を行う機関に対する一般要求事項」）を得ていないため、PALAC がこの ISO を取得することを支援するか、チュニジアやトルコから ISO17011 を持つ認定機関の審査員を呼び寄せて、審査してもらうか、どちらかが必要であることが分かった。かなりの時間を要するため、ナショナルエキスパートの認証については中長期的課題とし、短期的には ISO 方式にこだわらないことになった。

一方で、この前提は変更せずに、研修応募要項、教材、技術標準等の文書の整理など出来ることに関しては MONE 内で開始された。また、好ましい認証制度の検討材料として、日本の中小企業診断士、技術士、米国シックス・シグマ・ブラック・ベルトなど初期認定・更新条件も C/P に紹介した（別添 11）。

ただし、PALAC の ISO17011 取得については、PALAC 担当者が 2016 年半ばに退職したため、機運を失った。このため、プロジェクトとしての支援は一旦止まった。

その後、ベルギー技術協力機構 (BTC) のインキュベーションプロジェクトがナショナルエキスパートと共通点のあるビジネス・アドバイザーの登録のための資格要件に関する調査を 2016 年 11 月～3 月に実施したため、BDS プロジェクトの取り組みについてインプットするとともに、先方の調査報告会に参加するなど、情報交換を行った。今後 BTC の認証制度に関する支援の動向は MONE にて把握整理されることとなる。

(2) 工程 4-2 : BDS 提供者のさらなる育成に関するモニタリング体制を確立する

MONE、FPCCIA、PFI による BDS コンサルタントの育成状況についてのモニタリング体制の検討・策定を支援した。基本的には、第二フェーズ中の TOT で育成したトレーナーの活動（研修講師としての貢献）のモニタリングを 3 者機関で行っていくこととなる。

研修実施のモニタリング体制は BDS ビジョン・アクションプランにも盛り込んだ。また、モニタリングを含む研修ガイドラインの素案を TC 会議で掲示し、コメントをもとに 2017 年 3 月に最終化した。

(3) 工程 4-3 : BDS 提供者をさらに訓練し人材開発するため、講師研修 (TOT) を計画・実施する（中間レビューで追加）

コンサルテーションマニュアル作成ワークショップ

2014 年 2 月に講師研修の一環として、第一期の研修優秀生を招聘して 7 日間のコンサルテーションマニュアル作成ワークショップをラマツラで開催した。技術協力成果品作成の一環でもあった。

本ワークショップでは以下を行った。8 名が参加し、遠隔でのアサインの提出で 9 名が修了した。

- 1) コンサルテーション手法およびマニュアル作成方法の講義（福山専門家、ローカル講師）
- 2) ① 企業向けセミナー用教材、② コンサルテーション実践マニュアル、③ 企業経営の副読本の作成演習
- 3) 企業向けの基礎的な操業、運営に関する手続きを網羅した、SME Tool Kit の作成

（プロジェクトチームと共同で作成）

TOTの企画・実施

第一フェーズ及び第二フェーズの研修生の優秀者を対象に、プロジェクト終了後のさらなる BDS 提供者の人材育成のため、ナショナルエキスパートの講師研修 (TOT) を計画・実施した。

プロジェクト活動の TOT の計画は日本人専門家が中心となって行われ、モジュール別に実施された。新たに各分野のトレーナーとしての技術標準を策定し、2016年7月の TC 会議にて承認された。成績はこれにもとづいて算出した。トレーナー認定は個別のモジュールでは行わず、全ての TOT が終了してから他のモジュールとあわせて認定した。

トレーナー技術標準には講師として必要なインストラクショナル・デザイン (ID) や双方向の教授法などを含めているが、時間の制約もあり、主に模擬講義を行うなど講義に関する TOT とした。OJT 部分の講師研修はほとんどコンサルテーションの指導ということになるが、予備検討を行うに留まった。次フェーズで OJT 部分のトレーナーの認定基準作成が課題となっている。

また、TOT の 2 モジュールが終わった時点で、インストラクショナル・デザイン (ID) や双方向の教授法に関するセッションについて複数のナショナルエキスパートより強い希望があったため、予定外であったがこの基礎をカバーする 2 日間のジェネラルセッションについても企画、実施した。各コースの詳細は別添 6 を参照のこと。

表 4-14 TOT 実施概要

科目名	会場	日時	参加者	修了者
A Financial Management	Bethlehem	2016/4/25～5/11 (11 日間)	8 名	2 名
D1 Strategic Management	Bethlehem (Day 5,6 Ramallah)	2016/4/10～21 (9 日間)	12 名	12 名
B Marketing (準備セッション)	Ramallah	2016/5/2、3 (2 日間)	9 名	-
Marketing (模擬講義セッション)	Bethlehem	2016/7/18～21、25～ 28、31、8/1 (10 日間)	8 名	7 名 (C: 35 点以上)
C & D2 Production & Sales Management (North)	Ramallah	2016/8/2～3、7～9 (5 日間)	9 名	9 名
Production & Sales Management (South)	Bethlehem	2016/8/10～11、14～ 15、17 (5 日間)	7 名	7 名
- TOT General session	Ramallah	2016/7/17、24 (2 日間)	Day 1: 15 名 Day 2: 18 名	-

4.4.5 プロジェクト広報活動

プロジェクト期間全体を通して、本プロジェクトの意義、活動内容及びその成果がパレスチナ及び周辺中東諸国、我が国の各国民に広く正しく理解されるよう、効果的な広報に努めた。

第一フェーズにおいては、広報活動の方針、具体的な活動内容、使用媒体と活用方法等の活動戦略については TC の PR 分科会で議論し、以下を実施した。

- プロジェクトウェブサイト（研修生のログイン機能など研修実施補助機能を含む）新設 (<http://www.bdspalestine.com/>) とプロジェクトロゴを作成
- プロジェクト冊子、カイゼン T シャツ、5S ポスターおよび 2015 年カレンダー作成および配布
- ニュースレター発行 2 回
- オープンセミナーを PR の一環で実施

第二フェーズにおいては、徐々にナショナルエキスパートのサービス提供が始まっていたことから、プロジェクト主導で、企業側のニーズの顕在化をはかるために広報を戦略的に位置づけて一連の活動を行った。戦略は①OJT 企業で発現したインパクトの見える化、②サービス提供に適した中小零細企業の個人への働きかけ、③BDS 提供機関のネットワーク強化、の 3 つである（図 4-4）。

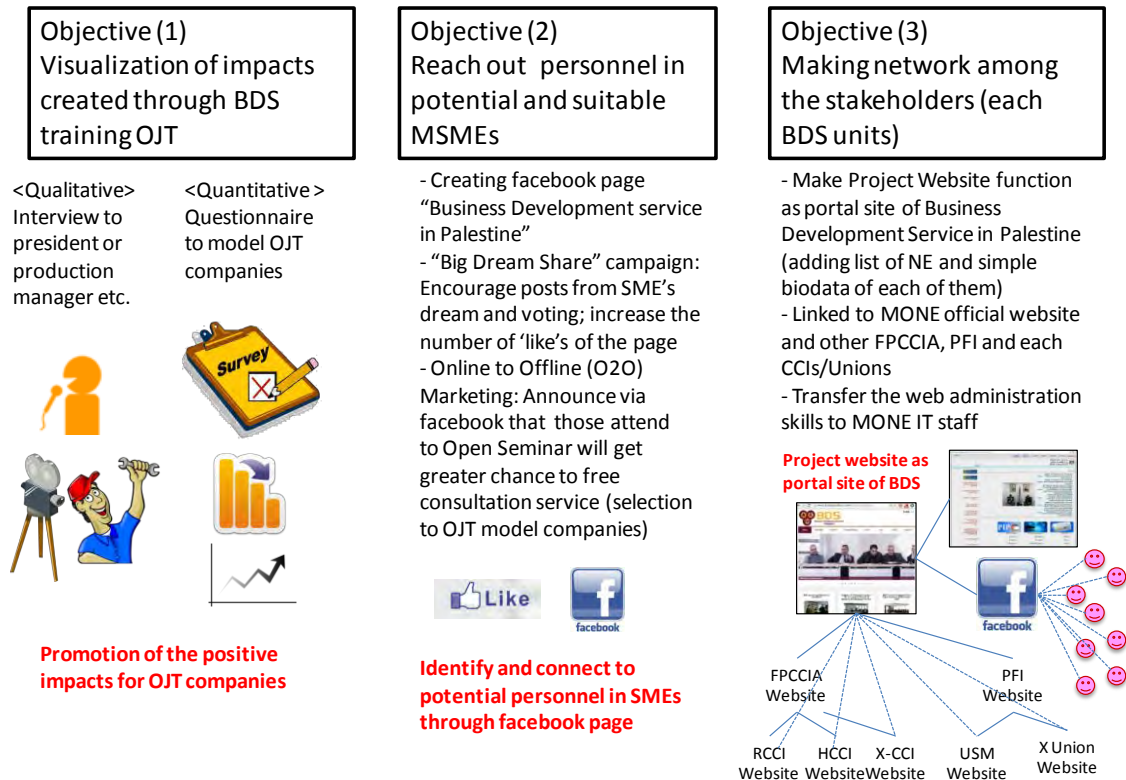


図 4-5 プロジェクト広報戦略

具体的な活動の実績を以下に示す。

OJT 企業で発現したインパクトの見える化

OJT 企業へのアンケートおよびインタビューで、コンサルテーションの定性的・定量的なインパクトについて調査し、各種の広報ツール（Facebook、ウェブサイト、ナショナルエキスパート紹介冊子）にそれらのインパクトを積極的に掲載した。これによって企業側にナショナルエキスパートのサービス提供がもたらす便益について理解の促進をはかった。企業側へのインタビュー動画の撮影および編集も行った。ウェブサイトにて今後随時公開される予定である。サービス提供例がさらに蓄積されるに従ってこのような成果はさらに営業に活用されるべきものである。

サービス提供に適した中小零細企業の個人へのリーチアウト

商工会・協会の非会員企業を含む広い中小零細企業への BDS のマーケティングツールとしてパレスチナでも広く普及している Facebook の Public Page (Business Development Service in Palestine) を 2016 年 2 月に作成した。オープンセミナーの告知等に使うほか、簡単なスライド資料・模擬講義の動画などをアップした他、プロジェクトの研修やセミナー実施の様子も適宜更新した。これまでに 871 の Like を得ており（2017 年 3 月 17 日現在）、企業の認知度向上に一定の成果を上げた。

また、商工会や産業協会と連携しながらオープンセミナーや TOT の模擬講義を公開したセミナーを積極的に開催し、既存会員企業向けのサービス提供の広報の機会を作り、将来的に企業とナショナルエキスパートのサービス提供のマッチングの機会の形となるように支援した。

BDS 提供機関のネットワーク強化（ポータルサイト作成）

プロジェクトウェブサイトを 2017 年 3 月に BDS 提供のポータルサイトとしてリニューアルし、サービス提供の窓口となる地域の商工会や産業協会の統一的なプラットフォームの場となるようにした (<http://www.bas-pal.com/>)。今後、MONE、各商工会や産業協会のウェブサイトにも順次リンクをさせていく予定である。

また、興味をもった企業が提供サービスとナショナルエキスパートを認知し、コンサルテーション提供を希望するようなナショナルエキスパートの売り込みと最初の窓口を明確にする目的で、認定された各ナショナルエキスパートの略歴、得意分野などを紹介する冊子（ナショナルエキスパートディレクトリ）を 2017 年 3 月に作成し、冊子を配布するとともにウェブサイトでも公開した。

なお、ウェブページおよび Facebook の更新方法等の引継ぎを、プロジェクト終了後の運営管理者（MONE 中小企業支援課の C/P スタッフ）に行った。

その他

第二フェーズと延長期間では、その他以下の広報活動を行った。

- プロジェクトの新しいブローシヤ作成（2016年2月）
- ニュースレター発行4回（第3～6号）（ウェブサイトにアップロード）
- 広報グッズの作成および配布（2016年4月）
5SのTシャツ、各分野のデザインの入ったマグカップ、ノート、メモパッドを作成し、OJTモデル企業、オープンセミナーに参加した企業等へ配布した。各機関BDSユニットおよびナショナルエキスパート個人の営業活動にも活用してもらった。
- 成果共有セミナーの実施
2016年8月4日には、認定されたナショナルエキスパートによるサービス提供の本格的なスタートを目的として、プロジェクトの成果共有セミナーをラムマラで開催し、51名のプロジェクト関係者の参加を得た。

4.4.6 JETRO セミナーへの協力

パレスチナのビジネス環境を欧州・中東地域の日系企業に紹介するセミナー等の開催において、JETRO テルアビブ事務所および JICA パレスチナ事務所より協力の依頼があり、プロジェクトの日本人専門家が協力した。

まず、2016年3月11日にパレスチナに関するセミナーがドイツのデュッセルドルフ商工会議所にて開催され、「パレスチナ企業の可能性」と題して福山哲郎団員（企業診断）が30分の講演を行った。主催のJETROによれば、日本企業から約25名の参加者があり、2-3名の方がパレスチナに関心ありと表明した。

さらに、延長期間にパレスチナビジネス環境視察ミッションが2017年11月23日～25日の日程で開催され、日系企業から10名の参加者があった。この中で、企業視察2社（製薬企業のPharmacare社および社長が第2回本邦研修に化学産業協会から参加したスキンケア製品製造のArab Industrial Company社）を紹介した。また、2017年11月24日には3名の専門家（玉田団員、藤本団員、町田団員）が生産管理、財務、フェアトレード認証のトピックで合計45分間プロジェクトを通して得たパレスチナのビジネス環境の知見を発表した。

4.5 研修受入実績（本邦研修、第三国研修）

本プロジェクトでは、技術移転の一環としてC/Pを対象とした、4回の本邦研修と3回の第三国研修を実施した。

(1) 本邦研修

当初計画に沿って4回の本邦研修を行った。研修の概要は下表で示す。

- 第1回の「中小企業振興」をテーマとするC/Pの幹部、JCCメンバーへの研修では、日本の中小企業振興機関（中小機構を代表）および企業がどのような支援を受けているかの検討を深めた。結果は、MONEのSMEポリシー策定に反映された。

- 第2回の「BDS 研修（第1回）」では実際に BDS を受けた企業、BDS を実施しているコンサルタントの実務に関する意見交換などを行い、日本企業の BDS 実施事例を学んだ。その結果、研修生の日本型モデルへの理解が深まり意欲が高まった。
- 第3回の「アクションプラン策定研修」では、プロジェクト活動主体である FPCCIA、FPI 関係者を中心に 6 名に対し 2 週間で実施済した。この研修期間中の議論は、プロジェクト成果 3、4 の BDS アクションプラン策定の基礎となった。
- 第4回の「BDS 研修（第2回）」では、第2回と類似の内容の研修を主に第二期 BDS 研修のナショナルエキスパート（候補者）の 11 名に対し 2 週間実施した。ナショナルエキスパート（候補）のさらなるレベルアップにつながった。

表 4-15 本邦研修概要

	第1回	第2回
コース名	中小企業振興研修	BDS 研修（第1回）
研修期間	2014年4月6日～19日	2015年1月19日～30日
研修参加者 （数）	JCC メンバーを含む C/P メンバー （5名）	第一期ナショナルエキスパート候補者 （9名：1名不参加）
研修場所	JICA 東京及び東京近郊	JICA 東京及び東京近郊および大阪近郊
目的	中小企業振興に関して本邦の知見や 経験が理解され、組織能力向上に資 すること	BDS 提供斡旋能力の向上に資すること
学習目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本邦中小零細企業支援機関の役割・活動を理解し、その適用を検討する。 2. 本邦中小零細企業に適用されている BDS 提供を理解し、その適用を検討する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本邦の中小零細企業の経営改善の事例を理解し、同国での中小零細企業へのベンチマークとして検討する。 2. 本邦の中小零細企業に適用されている経営改善手法・経営指導について理解し、適用方策に関して検討する。 3. 本邦における中小零細企業支援機関担当者の役割・活動を理解し、その適用に関して検討を行う。

	第3回	第4回
コース名	BDS アクションプラン策定研修	BDS 研修（第2回）
研修期間	2015年10月12日～23日	2016年5月16日～27日
研修参加者（数）	JCC および TC のメンバーである主要 C/P（6名）	主に第二期 BDS 研修の優秀生（11名）
研修場所	JICA 東京及び東京近郊	JICA 東京及び東京近郊
目的	プロジェクト成果 3、4 のアクションプラン策定において、パレスチナにおいて事前に確認する素案について、本邦での経験、知見を加味した案を確定する。また帰国後素案を一層洗練されたものにするために、情報収集を行う。	現地研修で育成する中小企業を支援するナショナルエキスパート（候補者）の BDS 提供斡旋能力のさらなる向上に資する研修を実施する。ここでは特に BDS 提供手法のうち、経営改善（マーケティングなども含む）を中心とする。
学習目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本邦の類似中小企業振興機関の振興施策のアウトリーチプランに関して情報収集を行い、その知見の適用を行う。これには、本邦の中小企業振興機関及び研修機関におけるコンサルタント育成に係る内容を含む。 2. 研修機関等におけるコンサルタントの育成に関する情報を収集し、顧客獲得、及びコンサルテーション活動のナレッジ化についての知見を理解し、それに沿ったコンサルテーション促進への知見の適用を行う。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本邦の中小零細企業の経営改善の事例を理解し、同国での中小零細企業へのベンチマークとして検討する。 2. 本邦の中小零細企業に適用されている経営改善手法・経営指導について理解し、適用方策に関して検討する。 3. 本邦における中小零細企業支援機関担当者の役割・活動を理解し、その適用に関して検討を行う。

(2) 第三国研修（再委託契約での実施）

当初計画に沿って3回の第三国研修を実施した。再委託で実施を行った。

本研修は、特に C/P のうち研修者派遣機関外の関係者を招聘して、啓発型のコースとして、マレーシアにおける日本型カイゼンの講義、適用事例視察、中小企業振興機関視察を行うものである。特に中小製造業の活性化へのカイゼンの導入の有効事例を視察した。

2016年2月に実施した第3回では、MONE 中小企業支援課からの参加者もあったことから、パレスチナでもニーズが出てきているベンチマーキングの講義もプログラムに含めた。

再委託に関する評価については、事前調査から随意契約で委託者 MPC (Malaysia Productivity Corporation) は十分な能力を有しており適切に研修を実施した。費用も適切であり、計画性をもった実施で1回目の研修のフィードバックから2回目の研修内容の見直しも的確であり、研修員達の評価も高い。3回目は、さらに希望するテーマの講義や企業訪問の増加に対するの依頼をしたが、MPC は適切に対応し、効果的に業務が実施された。

表 4-16 第三国研修概要

	第1回	第2回	第3回
コース名	中小企業振興	中小企業振興	中小企業振興研修
研修期間	2014年8月18日～29日	2015年2月2日～14日	2016年2月22日～3月4日
研修参加者	C/Pを中心とした5名	C/Pを中心とした4名 (1名不参加)	C/Pを含む10名（2名はヨルダン国境を通過できずキャンセル）
研修場所	クアラルンプール、マレーシア		
目的	第三国における中小企業振興政策およびカイゼンなどの振興手法のパレスチナへの適用を検討する。	第三国における中小企業振興政策およびカイゼンなどの振興手法のパレスチナへの適用を検討する。	第三国における中小企業振興政策およびカイゼンなどの振興手法のパレスチナへの適用を検討する。
学習目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 零細中小企業に係る振興政策を理解する。 2. 中小零細企業振興施策実施における考え方を理解する。 3. 研修などのBDS提供・斡旋機関の具体的な取り組みを理解する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 零細中小企業に係る振興政策を理解する。 2. 中小零細企業振興施策実施における考え方を理解する。 3. 研修などのBDS提供・斡旋機関の具体的な取り組みを理解する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 零細中小企業に係る振興政策を理解する。 2. 中小零細企業振興施策実施における考え方を理解する。 3. 研修などのBDS提供・斡旋機関の具体的な取り組みを理解する。

4.6 終了時評価への対応状況

2016年7月に実施された終了時評価では、プロジェクト期間中にナショナルエキスパートは一定程度育成されたものの、BDSを持続的に提供するための仕組みづくりまでは出来ておらず、本プロジェクトを半年間延長することが提言された。以下に評価結果概要を示す。

表 4-17 終了時評価5項目評価結果

評価項目	結果
妥当性	高：パレスチナ及び日本政府の政策に合致する。
効果	中程度：BDSを持続的に提供するための仕組みづくり（成果3、4）について引き続き取組が必要。
効率性	中程度：成果1、2はほぼ達成されているが、3、4については未達成。
インパクト	現時点では評価できない。
持続可能性	低：プロジェクトの持続性の為には、BDSを持続的に提供するための仕組みづくりが必要。

特に、プロジェクト目標の達成の条件となる成果3、4の達成のために、延長期間でプロジェクト側が対応すべき事項として下記が提言された。

- アクションプランが完成するための条件の達成
 - BDS提供に関する中長期的なビジョンの明確化

- （成果 3）3 機関（MONE-Field Office, CCIA, Union）連携の下、パイロットとして実際に BDS を提供し、そこで得た教訓をアクションプランに反映すること。BDS 提供のための具体的な仕組み、3 者（MONE, FPCCIA, PFI）の役割分担等が明記されること。
- （成果 4）「BDS 提供者をさらに育成する計画」についても、育成対象者、財源の確保等をより具体的、現実的に検討し、アクションプランに反映すること。
 - MONE 地方局職員に対する研修
 - ナショナルエキスパートによって提供される BDS の適切な料金設定
 - ナショナルエキスパートによって提供される BDS の標準化

各提言へのプロジェクト終了時点での対応状況はそれぞれ以下の通りである。

4.6.1 アクションプラン完成のための条件の達成

(1) BDS 提供に関する中長期的なビジョンの明確化

4.4.3(1) で詳述したとおり、2016 年 10 月 12 日、13 日に主要 C/P を集めて BDS ビジョン設定ワークショップを開催し、これをもとに BDS に関する中長期のビジョンが明確となった。あわせて 3 者の役割分担も明確に示されている。アクションプランは、3 関係機関の各理事会で本プロジェクトのディレクターおよびマネージャーから説明された。なお、アクションプランのタイトルについては、ビジョンと合わせて「BDS ビジョン&アクションプラン」と呼ぶこととした。

(2) サービス提供のパイロット実施とその教訓の反映

これも 4.4.3(1) で詳述したとおり、ラマツラ商工会を中心とするラマツラ地域でのサービス提供のパイロット活動から様式、サービス提供のフロー、ナショナルエキスパートのクロス派遣、無料・有料の仕分け、有料サービスの場合の具体的な支払の手順等についての教訓を得ることができ、BDS ビジョン&アクションプランに反映した。さらに、細目としての契約書の雛形を確定した。

(3) 「BDS 提供者をさらに育成する計画」の具体化

4.4.4 (1) で記載したが、各年度の研修計画策定と研修実施のガイドラインの案をプロジェクトで作成し、提案した。研修の内容や育成対象者については、アクションプランに反映されている。研修実施における人的・財政リソース（講師謝金、参加者交通費手当、宿泊費等）について 2017 年 1 月の TC で提議したが、持越しとなっている。今後次フェーズで BDS Committee で研修機関のあり方（認証機関との関係、関係者の負担・資金提供などの財源の確保による持続的な運営方式）、研修体制（施設、研修運営（研修企画、研修講師の確保、研修参加者の募集など）を中心とした詳細検討が課題として残っている。

合わせて、同様な BDS 提供機関との連携も有効であることから、プロジェクトとしての提案として、連携先候補を 5.3.1 (6) で示した。

4.6.2 MONE 地方局職員に対する研修

4.4.2 (3), (4) で記述したとおり、17 名の MONE 地方職員に対して生産管理の研修（講義・OJT それぞれ 10 日間）を実施し、全員がナショナルエキスパート・スペシャリスト認定された。今後、それぞれの県でサービス提供の仕組みづくりで主導的な役割を果たしてくれることが期待される。さらに、これらの地方職員の活動は BDS アクションプランの実施における貢献が期待されていることから、速やかな活動開始、優良事例化を MONE 中小企業支援課の主導で期待する。

4.6.3 ナショナルエキスパートによって提供される BDS の適切な料金設定

日本での事例や、パレスチナの現地 C/P やナショナルエキスパートの肌感覚、OJT 企業へのアンケート調査などから適切と思われる料金設定をした。年度ごとなど定期的に料金体系の微修正をしていくことが重要だろう。

零細企業は支払能力が限定的であるため、ナショナルエキスパートのサービス提供は中小規模が選好される可能性が高いことから、持続的な BDS 提供に向けては、料金設定と並行して、ナショナルエキスパートの資格の更新要件に組み込むことで偏重のないサービス提供を行うようにすること、一方、政策的に好ましいサービス提供先（規模別、セクター別、地域別）の配分となるように、MONE による適切な指導が必要とされる。

なお、地場民間コンサルタントによるサービス提供の市場価格の詳細な状況調査、FPCCIA や PFI の既存の会員企業へのアンケート調査、ドナー関連でのコストシェアでの金額設定の調査の実施や契約に基づくサービス提供の実施事例に対する客先からのフィードバックの集約などが望まれる。特に中規模企業の料金設定などで示唆が得られるだろう。

4.6.4 ナショナルエキスパートによって提供される BDS の標準化

各分野で、標準的なパッケージとしてのサービス提供の内容、期間、便益などをまとめた資料を作成した。今後 BDS Committee で整理をして、順次広報資料に反映していくことが期待される。質の担保に関しては、無料のサービス提供の範囲では問題ないが、有料の範囲のサービスでは、まだナショナルエキスパートの中で質の担保ができるレベルの人材が限られており、課題を残している。

第5章 プロジェクト実施運営上の工夫、教訓および提言

5.1 プロジェクト実施運営上の工夫

プロジェクトを効果的・効率的に実施運営するために行った工夫を以下に示す。

5.1.1 実施機関と技術移転の対象の間口を広くとった

プロジェクト開始当初は、具体的にどの組織に有力なナショナルエキスパート候補がどの程度の数存在するのかについての情報が極めて限られていた。こういった状況の中、テクニカルコミティのメンバーについても有力な商工会や産業協会を広く招待した。研修参加者の数と質の確保に不透明さがある中では有効であったと考える。その中で、より積極的な組織（商工会や協会）を発掘することができた。これにより、様々な課題が出た際に取りうる対応策の幅も広がった。また、女性ビジネスフォーラム（BWF）や民間銀行（Bank of Palestine）といった多様な組織との関係づくりも行うことができた。

また、個人で見たときも各産業協会についてはフルタイムの職員は限られていたことから会員企業の従業員についても受け入れた。さらに、BDS 研修第二期については国民経済庁の本部・地方事務所の職員についても受け入れた。当初想定 of 商工会・協会職員の絶対数が限られる中で柔軟により広範な人的資源の発掘につながった。

5.1.2 研修内容・実施会場の柔軟な設定

プロジェクト開始時には、企業側のニーズについて必要とされる分野およびアドバイスの詳細さの理解は制限があった。このため、当初想定したモジュール（A, B, C, D1, D2）の内容およびレベル感については、柔軟に対応した。現地 BDS 研修第一期（2014 年）で研修生の知識および経験のバラつきが大きいことが判明したことから、第二期（2015 年～2016 年）では概ね研修開始前の補講としてロジカル・シンキング、レポートライティング、基礎会計を追加した。また、D1（企業診断：経営戦略）および D2（企業診断：生産・販売管理）の内容を整理するとともに D2 と C の一貫性が増すよう改訂した。A についても、一期のフィードバックをもとに、より実践的な内容に改訂した。これらは、研修生からの評価の向上につながった。

また、パレスチナは治安情勢が不安定であるため、専門家の安全対策に留意するとともに、研修の開催場所を柔軟に設定した。プロジェクト開始時の取り決めとして、北部と南部の2カ所で開催し、ビジネスコース（A, B, D1）は FPCCIA が研修会場を提供（北部：ナブルス商工会、南部：ヘブロン商工会）、テクニカルコース（C, D2）は PFI が研修会場を提供（北部：ラマツラ、会場がないためラマツラ商工会に隣接の民間研修施設をプロジェクト予算で借上、南部：石材・大理石協会）することで合意し、これに従って研修を実施した。しかし、2015 年 10 月以降の半年以上にわたってナブルスやヘブロンでの治安が悪化し移動制限がかかったことから、第二期のビジネスコース（A, B, D1）および TOT については最初の講義数日を除いてラマツラでの開催に変更した。それに対応するために、ローカルスタッフの体制も第一期のラマツラ 2 名から、第二期当初ラマツラ 1 名＋地方 2 名、

第二期 2015 年 12 月以降はラマツラ 2 名と柔軟に実施体制を変更した。このような変更なくして、研修の円滑な実施は不可能であったと考える。

5.1.3 ナショナルエキスパートの定義の変更

ナショナルエキスパートの定義については、ナショナルエキスパートにどのような役割を担ってもらうか、そしてどのような基準で認定すべきか、という議論の進展に沿って柔軟に変更した。

開始当初はプロジェクトで実施する BDS 研修において、① 出席率、② 研修の最終テスト、③ オープンセミナーでの発表を 3 つの基準としていた。一方で、③ オープンセミナーでの発表は実質的な能力の判定とあまり関係がないことから、第一期では研修生のコミットメントを含めた将来の貢献の期待値でもってナショナルエキスパート認定を行った。しかし、より純粋な能力の評価が重要であることと、全てのモジュールを修了しなくとも、特定の単科で優秀な成績を修めれば十分に企業へのコンサルテーションに貢献できるという意見が第二フェーズ開始時に出た。

そこで、まずは評価基準としてナショナルエキスパートの各分野の技術標準を明文化し、第二期から各分野 100 点満点で評価を行うこととした。さらに、従来のナショナルエキスパートの条件としていた全モジュール習得するナショナルエキスパート・ジェネラル（全てのモジュールで 70 点以上＝広く浅く型）に加えて、ナショナルエキスパート・スペシャリスト（少なくとも 1 つのモジュールで 95 点以上）を新たに設定した。これに従って、PDM 上のナショナルエキスパートの定義や目標とする数字も改訂した。これら変更によってよりニーズにあったナショナルエキスパートの共通認識が醸成されたものとする。

5.2 教訓

本プロジェクトでは、上記の工夫および実施機関のプロジェクトディレクターやプロジェクトマネージャーの大きなコミットメントに支えられ、また中間レビューおよび終了時評価で効果的な提言と半年間の延長期間をいただいたことで、ほぼ予定の成果を達成することができた。一方で、さらなる課題も明確になった。本案件は後続フェーズも予定されていることから、本案件の後続フェーズ（およびパレスチナの他案件など）で関連する内容について以下のとおり教訓としてまとめる。

5.2.1 BDS への関心は組織によって濃淡がある

本案件では非常に広範なステークホルダーを実施機関・技術移転の対象として可能性を検討したが、その中で会員企業のために BDS を強化する「やる気」を見せる組織（各商工会・協会）とあまり関心を示さない組織の濃淡があることが判明した。

最も積極的な組織の 1 つであるラマツラ商工会では、トップレベルのコミットメントがあり、BDS の強化を今後の会員企業数の増加や会員企業の事業拡大による会費収入増加のための重要な戦略として位置づけている。実際に真摯にサービス拡大に向けて取り組んでおり、その努力は大きな賞賛に値する。

一方で、連盟本部からの指導についても大きな尽力があったが、各商工会、協会の会長や事務局長の意向は極めて大きく、全ての組織にとって優先的に取り組まれたわけではない。このため、全ての組織に同時にトップダウン（のみ）で制度構築をしていくのは困難である。各組織が BDS の重要性にそれぞれの形で理解を示すような働きかけを根気強く行い、ボトムアップで BDS を主流化する動きを作り出すことが不可欠である。

5.2.2 分科会は実務担当者が配置されなければ機能しない

率直に言って本案件でほとんどの「分科会」は機能しなかった。TC でもそうであるし、アクションプランの料金設定等の議論でもそうである。その要因を分析すると、実施機関の実務担当者が不足していることが決定的である。

パレスチナ自治政府の政府機関の予算はドナー資金の割合が高く、財政的な懸念から公務員の新規採用が停止されており、退職時の補填か異動のみが行われている。MONE においては、本部中小企業支援課に 2015 年に 1 名（現在 AFD の PUMP のコーディネーターを兼任）、2016 年にもう 2 名が配置されるなど大きな努力があったが、本格的な制度構築をしてサービス提供の広報、モニタリング・監督指導やさらなるナショナルエキスパート育成のための研修を実施していくには実務担当者の絶対数が不足している。FPCCIA や PFI も多数の他ドナーと連携してプロジェクトを実施しているが、プロジェクトベースの職員が多く、正規のフルタイムスタッフは人数に限られる。

そのため JCC の下の TC のさらに下の分科会で技術的な議論を進めるという体制構築を模索したが、そのメンバーを見れば MONE の課長、各商工会、産業協会の事務局長レベルであって、実務担当者レベルではなかった。要因は、各組織の若手担当者の人材不足（絶対数および育成機会の不足）であるが、幹部から若手参加を促す組織風土の欠如もあったと考える。そのため、その集まりで具体的な作業を依頼しても実施がなかなか難しく、プロジェクトの専門家、ローカルスタッフがかなりの程度単独で代替をせざるをえなかった。広報、研修企画・実施、内部のモニタリング評価についてプロジェクト実施期間中の活動実施は問題なかったが、パレスチナ側への技術移転はあまり進まなかった。

5.2.3 ナショナルエキスパートの必須 3 要素

本案件の全期間をとおして、ナショナルエキスパートの条件として ① 個人の能力（技術標準にもとづく評価）、② 個人のコミットメント、③ 本業との関連性（所属組織のゴール）の 3 つの条件が揃わなければ、質の高いサービス提供を持続的に機能させるのが難しいことが分かった。しかし、全てを満たす人材は限られており工夫が必要である。

商工会および産業協会の職員については、②と③は高いが実務経験が企業人と比較して少ないケースが多く、ナショナルエキスパート・スペシャリストのレベルに到達させるにはより多くの経験を積ませてコンサルテーション能力の向上をはかる必要がある。

産業協会の会員企業の従業員は実務経験豊富で、①個人としてコンサルテーション実施能力が高く、②コミットメントも高い人材が多かった。しかし、同業他社へのサービス提供ができないこともあり、より関係のない企業へのサービス提供となり、所属企業のゴールに結びついていないケースが多かった。有給休暇を取ってサービス提供や研修の講義に

講師として協力してくれたケースもあったことが判明したが、これは持続的とはいえず、組織にとってサービス提供のインセンティブを確保する必要がある。特にナショナルエキスパートの人数が依然として限られる中、各機関の垣根を超えてナショナルエキスパートを派遣することが想定されているが、各組織のゴールとの関連を確保するのがさらに難しくなるため、より一層の工夫が必要となる。

MONE 職員についても類似している。①と②が高い人材が多数発掘されたが、③が弱い。2016年には公務員の副業が禁止される政令が出ており、MONE 職員でナショナルエキスパート認定された人材には、サービス提供を全くの無償で実施せざるを得ない状況となっている。通常業務の中にサービス提供を位置づけていく（通常業務で工場を訪問する際に BDS、特にカイゼン指導を追加する、あるいは現状の業務の負担を減らして BDS の時間を確保するなど）とともに、手数料として少額のコストシェアを企業側に求め、それを原資として MONE 職員のナショナルエキスパートに追加的な支払いが行われるような制度導入も個人のインセンティブを確保するために長期的に重要である。

また、将来的にナショナルエキスパートへの取り込みが期待されるのが、民間のコンサルタントである。①と③は高いが、安価で質の高い BDS を西岸全域に展開するという準公共的なサービス提供にコミットメントしてくれる人材かどうかを見極める必要がある。

5.2.4 近接性は極めて重要である

プロジェクトを実施中に、頻繁にイスラエル側による西岸内のチェックポイント閉鎖を経験した。研修の開始時間に遅れるといった直接的な影響は当然のこと、活動に参加する心理的・時間的な負担が非常に大きいことがわかった。

ステークホルダー会議（JCC、TC）はラマツラで開催しているが、毎回確実に参加できるのはラマツラに在住・勤務するメンバーであった。

研修（OJT）やサービス提供においても、在住・勤務地から遠い場所での OJT（JAIP コンサルテーションを含む）は継続が困難だった。OJT とサービス提供ともに、企業へ頻繁に訪問しフォローアップすることも重要である、可能な限り研修生／ナショナルエキスパートの在住・勤務地域内で完結させることが望ましい。プロジェクト期間中は、交通費手当をプロジェクト予算から支給したが、プロジェクト期間外では、交通費の問題もより重要となる。

インターネット通信や電力供給は悪くないことから、サービス提供においてスカイプ等 ICT を活用したコミュニケーションをさらに活用する余地も残っているが、コンサルテーションは対面のやりとりが極めて重要な分野であり、限界があるだろう。

現行フェーズ後半の経験から、複数地域での研修実施は日本人専門家の投入が 2 倍になるため、効率性の観点から BDS 研修の講義はラマツラ一箇所で開催することが望ましいが、コンサルテーション OJT は頻繁なフォローアップを確保するため、期間を長く取って参加者の勤務地／居住地に近い複数の地域で実施することが推奨される。

5.2.5 コンサルテーションの有効な活用方法が企業側に理解されていない

多くの OJT ケースの実施結果から、パレスチナの企業には外部からのアドバイスを聞くという文化がまだ根付いていないと言える。第三者の提案にオープンである企業の社長はごく一部である。逆にこういった企業を発掘していくことがサービス提供時に重要である。

また、コンサルタントを使ったことのある企業であっても、補助金申請のための書類作成の外注といったように、何を具体的にやってくれるかといったごく狭い範囲での理解に留まるケースがほとんどである。とりわけ、コンサルタントからの提案の実施主体があくまで企業側にあるということを経営者に理解してもらえていない。ナショナルエキスパートの中にも提案の実施はコンサルタントが全てやるものという誤解しているケースもある。したがって両者に関して、コンサルタントの提案を採用するかどうかの判断および実施の責任は企業側にあることの共通理解を醸成すること、ナショナルエキスパートが実施時の支援の具体的な仕様を固めて合意するようにするなど適切な指導が必要である。一方、経営者のみではなく企業全体の実施能力の向上のため、コンサルタントは提案を企業経営者だけでなく企業の部門担当者（マーケティング課長や工場長）に理解してもらい、やる気を持ってもらうことが重要である。これらを踏まえて、下図はコンサルテーションの提案実施をプロジェクトとしてその実施体制を示したものであるが、こういった点を企業との合意文書に含め、サービス提供前に理解してもらうことはサービス提供の成功率を高めるために重要である。

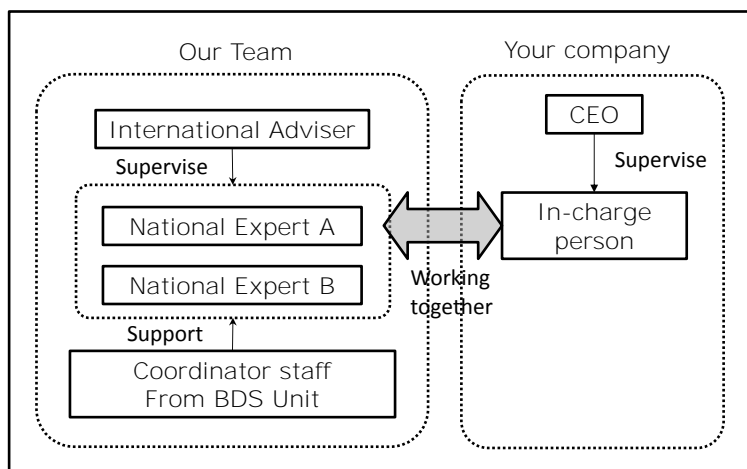


図 5-1 コンサルテーションのプロジェクト実施体制（例）

また、有効な戦略を提案したとしても実際にコスト削減や売上増加に結びつく段階になるまで、有料でのサービス提供に納得してもらうのが難しい状況である。これは OJT 企業へのアンケート調査の支払意思に関する質問でも確認されている。インパクトの見える化をさらに進める必要がある。

一方で、企業への研修についてはラマツラ商工会のパイロット活動で、参加者から参加費（300 シェケル）を問題なく徴収できた実績があり、知識を得ること自体には負担感は低いようである。従って、有料のコンサルテーション実施を希望してもらうための営業活

動として、企業への研修を捉えることも効果的である。企業側が基礎知識を持つことは、鍵となる分野の共通言語を理解するスタッフを企業側に作れることでもあり、コンサルテーションをしていく段階で役立つ。

なお、料金設定については、現状の関係者で合意はしたが、状況を踏まえて更新していくべきものである。適切な報酬水準の設定において参考にすべく、既にある近接・類似のコンサルタントの業務・経験別のレートについて、ローカル市場・外国市場を調査することが望ましい。

5.2.6 零細企業に対する BDS の効果は限定的である

OJT ケースの蓄積から、零細企業はインクルーシブな開発という点では政策的妥当性は高いが、BDS の効果は限定的であるといえる。特に経営戦略（多角化や複数事業のシナジー）や財務では中規模以上の企業でのニーズが高い。財務データはこれらの分野で不可欠であるが、零細、小企業では、なかなか開示してくれない、あるいはそもそも持ち合わせていないというケースが多かった。

一方で、マーケティングや生産管理は、支援スタートまでのハードルは低いだろう。ただし、マーケティングを既存の製品の単なる販路開拓支援と捉える傾向も強く、より上流から支援に入ることによってコンサルテーションの効果がやすくなることも JAIP 入居企業へのコンサルテーション OJT で明確となった。生産管理分野でも、零細企業では支援の効果は限られる。

零細企業に対する支援のアプローチについては、別途考える必要があるだろう。

5.2.7 独力でコンサルテーションができるようになるには多くの経験が必要である

本案件では、特に第一期で速習型研修として、講義 7 日、OJT 7 日の合計 14 日の研修を 5 モジュール (A, B, C, D1, D2) 修了すればナショナルエキスパート認定をした。これは当初は、民間のコンサルタントの質が悪いので、それを超える質の高いアドバイスができるようになるにはそれで必要十分であるとの想定があった。

しかし、実際に問題解決につながるコンサルテーションをするためには多くの経験を積む必要があり、特にそれが独力できるようになるにはさらに多くの経験と継続的かつ適切な指導が必要であることが明確となった。第二期からは、OJT 企業へのフォローアップも実施し、より多くの企業でインパクトを発現させるには効果があったが、研修という意味では課題があった。複数のコンサルテーションケースの実施まで含めてナショナルエキスパート認定を行うほうが、研修生のモチベーションという意味で有効であっただろう。

一方で、全ての分野を広く浅く履修するナショナルエキスパート・ジェネラルについて初期の診断の場面でなお重要な役割が期待できるので、役割の整理が必要であろう。基本的には図 5-2 に示すとおり、ナショナルエキスパート・ジェネラルが初期診断から基本提案まで主に担い、よりニーズの高い分野の特定と当該のナショナルエキスパート・スペシャリストへとつなぐ役割を担い、ナショナルエキスパート・スペシャリストが有償の範囲のサービスとして特定された個別分野での詳細な診断と課題に対する具体的な解決策を提案することが期待される。

なお、今後は NE の認証の更新時期の目安として考えられている 2 年を念頭に、有償の範囲でのコンサルテーション提供を最低 3~5 件、NE 認定されてから実施することがシニア NE の必要条件として考えられる。さらに十分条件として、それを達成した NE について、単独での実施（一本立ち）が可能かどうかの質の評価を日本人専門家（将来的にはシニア NE）が行い、満足な評価だった場合シニア NE の認証をすることが望ましい。

5.2.8 JAIP 企業へのコンサルテーションは通常よりも難易度が高い

本案件の第二フェーズから、JAIP 入居企業へのコンサルテーション OJT を実施し、ナショナルエキスパートのうちレベルの高い層がさらに成長する目的で非常に効果的であった。一方で、全体の底上げという面ではあまり効果的ではなかった。これには、操業促進という JAIP の成功に資するような結果重視の NE の担当の割り振りを行ったことも影響した。

JAIP 入居企業は全くの新規事業を始めようとテナント契約を結んでいるケースが多いほか、ドナーの補助金（グラント）を主なインセンティブとして入居したケースが多く、グラントが出るかどうか分かるまで動きが止まってしまうなど、企業側へサービス提供する際に純粋なコンサルテーションの技術的な側面ではなく、その土俵を整える実施面で課題が多く出た。その意味で、JAIP 入居企業へのコンサルテーションは通常よりも難易度が高かった。

商工会／産業協会を窓口としたナショナルエキスパートによる BDS 提供も考えられるが、普段から企業との関係性が近いことを活かして、工業団地に入居するのに合った新規事業や事業拡大を検討している企業を（特に FPCCIA 本部／ジェリコ商工会が関与して）JAIP に紹介していくような貢献の仕方も今後考えられるのではないかと。

5.2.9 アクションプランやガイドラインは実施対象と一緒に作る事が重要である

本案件ではガイドラインを多く作成したが、既に指摘したように実施機関側での実務担当者の絶対数が不足する中、専門家チームで大部分をドラフトせざるを得ない状況が続いた。

終了時評価の提言でプロジェクトが半年間延長され、入念に準備した上で、多忙な中でも関係者を集めて丸 2 日間のワークショップを実施することができ、それをもとにビジョンおよびアクションプランを策定したが、これについては十分にオーナーシップが確保されたと考える。また、サービス提供で使用する様式についても、日本の事例を参照しながらラマツラ商工会のパイロット活動と連動させて一緒に作成することで、より実用性の高いものができたと考える。

プロジェクト期間を通して、パレスチナ側の実務担当者（技術移転の対象者）を確保した上で、一緒にガイドライン・計画を作成していくことが、内容を実用的なものとし、それを理解して最大限活用してもらうために重要であることが明確になった。

5.3 提言

前節の教訓を踏まえ、後続フェーズを念頭に以下の提言を行う。

5.3.1 一般的事項

(1) 「BDS 制度構築」よりも「包括的 BDS 提供能力の向上」

援助業界における「キャパシティ」の概念には個人、組織、社会制度の各レベルでの能力向上と、それらの持続可能性についての概念を備える。それぞれのレベルの有機的な結合がパフォーマンスに結びつくという視点も含まれ、プロジェクト目標レベルでの表現として適切ではないか。

特にパレスチナでは実施主体の人的資源の確保に大きな制限があるが、それなくして持続的に機能を発揮できない。サービス提供の現場たる BDS ユニットと BDS Committee の事務局の人員の数と質が確保されなければいくらナショナルエキスパートが揃い、システム化や制度構築されたといってみても持続的には機能しない。技術移転で質を向上させることはできるが、そのためには、適切な技術移転の対象設定をし、パレスチナ側にそれを確保してもらうように、既存の職員の配置転換や業務所掌の変更などを働きかけるとともに、過渡期においてはプロジェクトスタッフとしてそれを補充する（あるいは他ドナーのプログラムのコーディネーターを活用する）といった割り切りがパレスチナにおいては必要だろう。具体的にはプロジェクト次期フェーズの最初の数年はプロジェクト・オフィスのある MONE の他に FPCCIA、PFI 本部に数名のローカルスタッフをプロジェクト予算で備上し常駐させることなどが考えられる。

(2) 健全な競争の仕掛け

現行フェーズでは、BDS 提供に非常に積極的な組織と、優先度が落ちる組織があることが分かった。BDS が政策として重要であるのであれば、積極的な組織がよりサポートされるようなしかけを作ることで、好事例を先行して発現させ、それを他が参考にしてより積極的になることを促すことができる。

ナショナルエキスパート認定を厳格化し（初期認定条件、更新要件）貢献した個人がより報われるようにすること、サービス提供を受けて他企業の模範となるモデル企業には SME of the Year などを MONE あるいは BDS Committee で表彰していくことなどが考えられる（アクションプランにも含まれており、その実施の支援となる）。

(3) 研修対象選定－研修内容－認証後の役割の一貫性

今後の研修実施計画においては、選出された参加者により参加してもらいやすいように週 2～3 日でスケジュールを組むなどさらなる工夫の余地があるが、最終的にどのような役割 (TOR) を担ってもらうのかを明確にし、それに沿った研修参加者の選定と研修内容を準備することが重要である。すなわち、「研修対象選定」－「研修内容」－「認証後の役割」は一貫している必要がある。その際に、教訓で記載したナショナルエキスパートの必須 3 条件を念頭におくべきである。

本プロジェクトの経験では、現状のナショナルエキスパート・スペシャリストがさらに経験を積んで他のナショナルエキスパート・スペシャリストの品質保証ができ、技術標準

の改訂といったことも担える「シニアナショナルエキスパート」、各商工会／産業協会の BDS ユニットで、サービス提供の調整業務を行う「BDS ユニットコーディネーター」の 2 つの資格を追加し、それぞれ上級 BDS 研修、基礎 BDS 研修を実施することを提案する。基礎 BDS 研修は、延長期間に実施した PIEFZA 向けの各 3 日間の研修がベースとなる。さらに標準 BDS 研修の受講条件とすれば、参加者のバックグラウンドのバラつきも抑えることができ、また課題の提出など個人のコミットメントを確認することもできる（図 5-2）。

Target Selection & Needs Assessment	Training & Assessment	Role After Certification
<ul style="list-style-type: none"> - Chamber Staff - Union Staff - MONE Field Officers - Department Managers - MBA Graduates with actual work experience at private company - University lecturer - Private consultants - Bank staff 	<p>TOT</p> <p>Advanced BAS training</p> <p>Actual 3-5 Deep Consultation cases with supervision</p>	<p>Senior NE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deep consultation (supervision by Japanese experts) - Trainer
	<p>BAS training (Score with 95 or above for a specific module)</p> <p>NE-General who undertook actual deep consultation should be regularly assessed and promoted to Specialist if she/he reach 95 or above</p>	<p>NE - Specialist</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mini consultation - Deep consultation (under supervision of Senior NE for quality assurance) - Trainer (those who took TOT)
	<p>BAS training (Score with 70 or above for all the modules)</p>	<p>NE -General</p> <ul style="list-style-type: none"> - Initial Diagnosis - Mini consultation - Deep consultation (under NE- Specialist)
<ul style="list-style-type: none"> - Chamber Staff - Union Staff - MONE Field Officers 	<p>Basic BAS training (All modules)</p>	<p>BAS Coordinator</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identify client and receive application - Report to BAS manager and MONE H.Q.

図 5-2 研修対象選定－研修内容－認証後の役割の例

(4) ナショナルエキスパートのすそ野の拡大のための新たな団体等との提携

現行フェーズにおいて BDS 研修参加者（ナショナルエキスパート候補）は、主として MONE（本部・地方事務所）、地域商工会、各種産業協会から募ったが、継続的に BDS 活動の支援者となっていくことから、次フェーズにおいても研修生の供給源となる。一方で、中間レビューでも指摘されているように、これらの団体からは優秀なナショナルエキスパート候補である中堅職員は出尽くした感があるため、新たな人材供給源を求める必要がある。以下にその候補を挙げる。

表 5-1 新たなナショナルエキスパート人材供給源の候補

候補	短所/ 長所	特徴
金融機関	長所	中小企業への財務コンサルティング活動において資金調達の問題は重要であり、中小企業支援において銀行との協調は欠かせない項目となっている。また、金融機関と信頼関係を築くことはコンサルテ

候補	短所/ 長所	特徴
		<p>イングサービスの営業にとって有効な手段である。 金融機関のナショナルエキスパート活動（BDS 提供）への理解を深めるとともに、研修機会を通じてナショナルエキスパートと金融機関とのネットワーキングが行われることで、将来のナショナルエキスパートの活動を円滑にするものと考えられる。 経営管理全体での知見、企業の問題などの理解は融資スキームの企画、実施、および融資審査で有効とされる。</p>
	短所	<p>金融機関独自の固定的な融資制度を前提とした企業感、金融機関優先での企業感やサービスの提供方法が、本研修での能力向上を阻害する可能性がある。</p>
地場コンサルタント	長所	<p>BDS プロジェクトの背景として認識されている既存の地場コンサルタントについて、確かに粗悪性は認められたものの、一定の顧客獲得・サービス提供の実績がある点は事実である。BDS の趣旨に従って、必要な技術的知識等を習得し、今後導入されていくであろうナショナルエキスパートの倫理規定を遵守していくのであれば、あえて排除に動く必要はない。フリーランスのコンサルタントであれば、コンサルティング活動の場面で、日程調整に柔軟性が持ちやすいことも魅力である。 また、一定の実務経験を持ち、今後コンサルタントとして独立することを目指している MBA 修了者（民間コンサルタント予備軍）も候補となる。</p>
	短所	<p>個人としての参加が主で、所属機関を通じた統制が取りにくいおそれがある。また、プロジェクトを通じて接触することとなった企業に対して、あるいはプロジェクトでナショナルエキスパート認証制度の取り組みに対して妨害的な活動を行う可能性も否定できない。このため、この条件であれば研修に参加できる、あるいはこのテストで合格すれば講義受講は免除となる、といったナショナルエキスパート認証制度がある程度整った段階になって初めて、門戸を開くべきであろう。</p>
零細中小企業	長所	<p>サービスの利用者となる零細中小企業にナショナルエキスパートが取扱う幅広いトピックについて理解してもらうことで、サービス利用について関心を高めることができると思われる。また、実際のサービス提供の場面でも、共通言語を理解するカウンターパートがいることは業務を円滑にすると思われる。さらに、受講者から零細中小企業の実情を踏まえた課題や提言を得る場としても有用と考えられる。</p>
	短所	<p>地場コンサルタントと同様の問題に加えて、利益相反・秘密保持の観点から、同業種のクライアントを担当させないなどの配慮が必要となる。</p>
大学講師	長所	<p>講師としての経験から、理論的な知識が既に豊富であり、実践的な OJT によってコンサルテーションスキルを身につければ質の高いサービス提供が期待できる。また、講師として、アカデミックに偏らずより実践的な内容を教えたいという理由から、BDS 研修の受講に興味を持っている大学講師も潜在的にいるだろう。</p>

候補	短所/ 長所	特徴
		講義スケジュールが毎週決まっているため、試験期間以外はコンスタントに活動してもらいやすいだろう。また、制度として大学との連携（単位互換なども）や、新規 MBA 修了者の情報提供も期待できる。
	短所	シニア人材の場合、新しい実践的な知識とスキルの習得に古い理論が邪魔をするケースもあるため、必ずしも大学で教えているということ自体がコンサルティングに向けた人材と判断する理由にはならない。中小企業での実務経験、リサーチなどの経験が必須だろう。

アクションプランには、これらの新規のナショナルエキスパート候補者も含めてあることから、募集にあたっては、ナショナルエキスパートの適性 3 要素の適合性を見極めと追加的な審査、十分なオリエンテーションが必要である。なお、研修実施の財務的持続性を確保するために、ナショナルエキスパートとしての倫理規定や公共サービスとしての BDS 提供にコミットしないが、純粋に研修の内容に価値を見出して参加したいという方（例えば民間コンサルタント、大・中企業の人材）には受講料を設けた上で、参加を認めることも一案である。

(5) 顧客第一のサービス提供

現状のサービス提供は、供給側の視点での言語を用いている。研修の分野（財務、経営戦略、マーケティング、生産・販売管理あるいはカイゼン）を使って、例えばあなたの企業に財務管理が必要ですかと聞いても、企業はピンと来ないだろう。経営者はもっと身近な個別の問題を解決してほしいのだから、経営者の言葉でサービスパッケージを提示していく必要がある。カイゼンという言葉も、企業側にとって見れば最初は理解が難しい単語（外来語）である。結局どういうメリットが企業側にあるのかがよく分かるようなサービスの広報（営業）をしていくべきである。

OJT 企業における定性的・定量的インパクトの聞き取りにもとづく優良事例シートやインタビュービデオを現行フェーズで作成したが、これらの取り組みをさらに進めていく必要がある。

また、日本の中小企業新事業活動促進法では企業の経営革新計画が都道府県に承認されるための定義を① 付加価値額¹¹または 1 人当たりの付加価値額の伸び率、② 経常利益の伸び率の 2 つの指標で行い、各種の公的補助金の条件としているが、こういった財務データで定義する形式も政策面で長期的には参考となるかもしれない。

(6) 研修実施機関について

BDS ビジョン&アクションプランでは、さらなる BDS 提供者（ナショナルエキスパート）育成のための研修の実施は BDS Committee が担うこととしているが、Committee の C/P の実務担当者の絶対数が不足しており実現可能性に課題を残している。本案件の次フェー

¹¹（営業利益＋人件費＋減価償却費）で定義される。単純な利益増大に加えて、人件費で雇用／賃金増大、減価償却費が設備投資を捕捉する合成指標としても機能している。

ズで支援するとしても、研修計画・実施運営・評価を適切にパレスチナ側に技術移転するためには、技術移転の対象を確保しなければ、持続的な研修実施機関としての能力開発を行うことは極めて難しい。研修実施能力をプロジェクト目標に含める場合、既存の関連研修機関との連携など何らかの工夫が必要と考えられる。さらに、持続的な研修の確保として、コンサルティングの謝礼金のリサイクル、各関係者からの研修への配布金の負担などの検討も必要とされる。このような研修機関設置の細目に関する検討が望まれる。

今後、銀行職員をナショナルエキスパート向け研修の募集に含めることが議論されているが、パレスチナ金融庁 (Palestine Monetary Authority: PMA) 傘下の研修機関である Palestinian Banking Institute (PBI) (パレスチナ銀行協会 Association of Banks in Palestine, ABP の会員の銀行員が研修の主たる参加者) は有料の研修を定期的実施しており、連携する候補として挙げられる。

また、研修企画・実施において、少なくとも過渡期においては、教材および講師の「自前主義」も効率性の観点では改善の余地がある。マーケティングのような「本質」がつかみづらい分野では基礎の方が教えるのが難しいということもあるが、財務分野の基礎となる会計知識はほとんど定形のものである。限られたナショナルエキスパートと日本人専門家のリソースを応用面の学習やコンサルティング OJT の指導により集中してもらうためにも、基礎レベルの内容については市販教材や、民間の研修コースとの連携も一案である。

(7) 他ドナーとの協調

現在他ドナーが多数の民間セクターのプログラムを実施しているが、育成されたナショナルエキスパートをこれらプログラムで講師やローカル専門家として活用してもらうことはナショナルエキスパートの経験蓄積として好ましい。AFD の PUMP や、AFD から SIDA が実施を引き継ぐ予定のクラスタープロジェクトなどが想定される。

また、GIZ が実施中の TVET プログラムについては、2 年の任期つきで各商工会に若手のジュニアスタッフがコーディネーターとしてドナー資金で雇用されているが、任期終了後も商工会の正規職員として継続して商工会に勤務することが想定されており、この人材に BDS コーディネーターやナショナルエキスパートとしての研修を提供していくことも検討に値する。

(8) BDS の略称の BAS への切り替え

ナショナルエキスパートが提供するサービスの略称について、これまでは他国の例にならってビジネス開発サービス=BDS (Business Development Service) を使ってきたが、今後サービス拡大をしていくにあたって別の略称、例えば Business Advisory Service (BSA) に順次切り替えていくことが望ましい。

BDS の略称は、パレスチナ側によるイスラエル製品不買等の政治的運動 (Boycott, Divestment, and Sanctions (BDS) movement) と同じ略称であるが、2016 年 11 月にイスラエル議会が BDS 運動を支援する個人がイスラエルに入国するのを禁止する法案の審議を開始しており、今後ナショナルエキスパートのサービス提供が本格化する上での不要な誤解を避けるためにも別の略称を採用すべきである。

5.3.2 具体的事項

(1) BDS ビジョン及びアクションプランの実現に向けて

策定された5カ年のBDSビジョン&アクションプランの実現に向けた活動として、包括性を考慮して以下を提案する。ここでは、BDSビジョンで設定している直接支援する目標の企業数¹²（上位目標にも反映される）の達成とそこから他企業へ波及させることを意図する。

アクションプランの主体的な実施

目標達成のための具体的な体制整備が維持されること、具体的にはC/P三者の協力関係とBDS提供のハブ組織、BDS Committee および事務局としてのMONEのSMEユニットの主体的な行動が重要である。各々の機関での指導力が求められるとともに、その指導力の醸成のための活動も必要である。これらはJICAの次フェーズにおける支援で十分に担保されることを期待する。

共通のテーマとしては、以下が挙げられる。

- ① 金融機関との連携は、企業にとっては融資アクセス向上のため、銀行にとっては企業の投資促進のために有効となり得る。企業及び金融機関両者に資する形での展開が可能になるような、共同セミナーや研修の実施支援、ナショナルエキスパート派遣による企業のカイゼンの実施保証、融資の仕組みづくりも3機関で金融部門へ働きかけていくことが重要である。
既存の関係機関が実施する市場アクセス向上の取り組みもあるが、これに関してもナショナルエキスパートにB to B マッチング能力をつけさせることも、硬直的な市場であるパレスチナの文脈では有効と考えられる。パレスチナ全土における優秀企業リストの作成を行い（第三者の意見に耳を傾けられサービスの受入準備ができていない企業や、サービス提供のインパクトが大きいと考えられる企業など、基準の策定が必要）、サービス受け入れへ誘導するような営業活動も必要とされている。地場産業の具体的な調査とともに、地場産業振興ためのシステムづくりを他ドナーと連携して行うことも重要である。
- ② ナショナルエキスパートの数の更なる増加は当然のこと、ナショナルエキスパートのさらなる質の向上（継続的職能開発 Continuous Professional Development: CPD）への取り組みも重要である。その進展を適切に把握するため技術標準と評価の運用面のさらなる改善も必要となる。研修プログラムは第一期、第二期の2回の実施で、内容についてその有効性は一定程度確認されているが、日本人専門家/ローカルの共同実施によってナショナルエキスパートの講師としての能力の向上と、それによってローカル講師を徐々に増やして行くことが望まれる。一方、コンサルティング

¹² BDSビジョン&アクションプランでは、5年間で重点的に支援するモデル企業が300社、研修950社、基礎的な診断とアドバイスで560社を支援することを目標としている（表4-12参照）。

をチーム制として、ナショナルエキスパート・スペシャリストのさらなる実力向上（経験を蓄積した一段上のレベルの「シニアナショナルエキスパート」の新設）やナショナルエキスパートの実務的能力の向上が必要とされる。「売れる」コンサルタントによる他のナショナルエキスパートのバックアップ体制整備も必要である。合わせて、マスメディアや SNS を利用した情報提供や定期的なキャンペーンも必要とされている。パイロット事例の教訓を生かした、制度化が望まれる。

各機関に期待する役割とその支援としては、以下が挙げられる。

MONE：リーダーとして理念や方針を策定し、指導していくことが今後期待される。**MONE** における体制の構築とともに、統一された **BDS** 提供の制度化が重要である。**BDS** 提供のリソースはあるとして、サービス提供のインセンティブを高めるルール（法制度、行政手続き）の導入が望まれる。端的には上位の産業政策における中小企業の経営革新の推奨およびそれを支援する **BDS** の主流化とともに、**BDS** 提供の質および量の拡大に向けた資源を確保する必要がある。ナショナルエキスパートの認証制度への取り組みも必要である。認証機関の設置（規制として、無能なコンサルタントの排除）も長期的な課題となる。**MONE** の職員への **BDS** に関する情報収集、情報共有のハブとしての意識付けとともにその実施支援が必要である。

FPCCIA：主体的なサービス提供者として、会員企業のニーズの把握と **BDS** の利用促進とともに、企業が必要とする新たな領域での **BDS** 提供も望まれる。具体的には、成長のための新規事業、事業多角化、経営革新などのテーマでの企業の発掘とその支援が望まれる。**BDS** がより有効な会員企業を特定しリスト化、会員間の連携、会員における新規事業の創造などが積極的に行われるような支援などの環境整備が必要である。

PFI：全ての傘下協会において会員サービスとしての **BDS** 提供が進むように活動を明確化し、意欲的な協会を支援するとともに、経営管理の他に各業界に特化した技術面での助言を行う専門家の育成が必要である。例えば、これらの個別技術専門家と経営管理の専門家（特に生産管理の一般的な分野）がチームを組んで効率的な生産計画を立て、生産設備を設計・導入するとともに運用面のカイゼン指導もできるようにすることが、会員企業には重要である。これは技術主導での新規事業、商品開発にもつながる。ナショナルエキスパート個人のリソースが最大限利用されるよう各協会の組織的な能力強化をはかることも今後重要である。

次フェーズの上位目標達成に向けた活動

裨益を受ける中小企業群の特定とともに、持続性のある制度とするためのナショナルエキスパートへのコンサルティングフィーの確保と定着が必要である。ひとつには、お金を払ってでも問題を解決したい企業の探索、発掘である。① 経営改善の必要性が高いもの（経営改善、革新）、特に資金的に要請が高いもの、② 経営への投資案件、特に補助金

を受けるもの、③ 特定問題が具体的に明確な企業（マーケティング、カイゼン）などである。同様に、企業の成長ニーズに沿った取り組みが重要であり、成長産業（セクター）、組織間連携（B to B マッチング）、高度化ニーズ、経営改善、経営革新、多角化向けの分野別のみならず総合的なコンサルティングのパッケージ化を行うことになる。これらを特定するためには、パイロット事業でも実施したが、① 商工会議所、協会主催（BDS ユニットが担当する）のセミナーや短期研修の実施とともに、その中でコンサルティング実施に興味のある企業人の見極め、② MONE 地方局職員によるニーズの高い企業の把握、③ 商工会での定期的な経営コンサルティングの機会を設け発掘、④ 優良事例を発表する場の設定および積極的な企業からの推薦なども重要となる。

そのためには、適切なモニタリングのための情報・データベースの整備と BDS ユニット（業務コンサルタントのプロモーション、営業）のシステム化、およびナショナルエキスパートによるサービス提供の効率的な実施システムの整備も必要である。これらについては、BDS Committee において年度方針や年度計画に盛り込み、計画的に整備していくことが重要である。

(2) JICA による次フェーズの支援内容への提言

次フェーズでの支援が予定されているが、次フェーズ終了後に JICA の支援がなくなっても十分機能するようなパレスチナ側の包括的な能力向上が必要とされる。次フェーズ期間中の JICA 支援に関して以下を提案する。

- 1) 制度面では、持続性のある BDS システム構築のための調査・検討への支援
- 2) 運営面では、持続性のある仕組みづくり。自らが率先して行う意識付け、要領策定などのワークショップの計画・実施などでの支援
- 3) 企業向けの複数分野を組み合わせた総合コンサルティングによるモデル企業化の促進と実施プログラムの整備
- 4) 優秀なナショナルエキスパートのさらなる能力強化に向けた教育プログラム（CPD の機会）の提供、具体的にはシニアナショナルエキスパートの養成に向けた事項（上級 TOT 含む）
- 5) 生産管理分野では個別技術、工場の施設計画、機材調達などのアドバイス
- 6) IT の利用促進（効果的なコンサルティング実施のための中小企業の顧客向けソリューションとしての ICT ツールの開発、およびコンサルティングの効果的な実現のためのシステム化に向けた ICT の BDS 提供側での利活用）
- 7) ナショナルエキスパートの質を底上げするような育成プログラム、既に認定されたナショナルエキスパートのサービス提供を阻害する制約条件を排除するような環境整備
- 8) 革新的な企業の育成、B to B マッチングに向けた日本型のビジネスモデルの導入（たとえば、サプリメント系商品、健康器具などの商品とサービス）支援
- 9) 西岸 4 拠点（ラマッラ、ナブルス、ヘブロン、ジェニン）における日本人専門家とナショナルエキスパートによる企業向け研修。なお、ガザで育成された 3 名の NE への

フォローアップと新規 NE の育成の活動も可能な限り盛り込む。ガザから西岸への研修生呼び寄せが不可能な状況にあるため、支援の方法の検討をより十分に行うことが必要である。講義は JICA ガザ事務所のテレビ会議システムを用いて遠隔で行い、OJT は日本人専門家、西岸の NE が現地に出張すること一案である。

別添

別添 1

**プロジェクトデザインマトリックス
(PDM) の変遷**

別添 1 : プロジェクトデザインマトリックス (PDM)の変遷

(1) PDM Ver. 0.0

Project Name: Project for Business Development Service (BDS) Enhancement for MSMEs Project Period: 2013-2016 (3 years) Date: June 10, 2013
 Target Area: West Bank of Palestinian Territory Project Site: West Bank (e.g. Ramallah, Hebron and Nablus etc.) Ver. 0.0

Project narrative Summary	Objectively verifiable Indicators (Numerical targets to be set by the baseline survey)	Means of Verification (Monitoring Method)	Important Assumptions
Overall Goal: MSMEs enjoy the high-quality Business Development Service (BDS) in Palestine.	1) XX (number) enterprises get BDS by the National Experts who are fostered under the Project. 2) BDS providers developed by the National Experts increase by XX (number) . 3) Degree of satisfaction of MSMEs provided BDS by National Experts increases.		
Project Purpose: The framework that the National Experts deliver the BDS for MSMEs is established.	1) Fifteen (15) National Experts who complete the training courses provided by the Project are fostered. 2) The Outreach Action Plans are approved by the Technical Committee (TC). 3) The Consultation Action Plans are approved by TC.		<ul style="list-style-type: none"> The PA's policy direction on MSME development is not considerably changed. The Palestinian economy does not get drastically worse under the influence of international political and economic situation.
Outputs: 1. Management Structure for the Project is in place. 2. National Experts who provide BDS services to MSMEs and trainings for other BDS providing organizations* are developed. 3. Consultation Action Plans* for providing BDS to MSMEs are developed. 4. Outreach Action Plan(s)* for fostering BDS providers in other BDS providing organizations are developed.	1- 1) The project management guideline is approved by JCC. 1-2) Establishing TC is approved by JCC. 2-1) XX (total number of attendants) take BDS training courses. 2-2) Trainees deliver lectures in Open Seminar 3-1) Consultation Action Plans include measures of providing BDS. 3-2) Consultation Action Plans include assigning staff in charge of monitoring system about providing BDS to MSMEs. 4-1) Outreach Action Plan(s) include measures of fostering BDS providers in other BDS providing organizations. 4-2) Outreach Action Plan(s) include assigning staff in charge of monitoring system about fostering BDS providers.		<ul style="list-style-type: none"> The National Experts fostered under the Project do not quit.
Activities	Inputs [The Japanese Side]:	Input [The PA side]:	<ul style="list-style-type: none"> Cooperative relationship

<p><u>For Output 1:</u> 1-1: Conduct baseline survey on BDS provision/facilitation organizations and MSMEs and needs survey on BDS for MSMEs. 1-2: Define the role/function of the related organizations for BDS training. 1-3: Formulate the Technical Committee TC). 1 4: Define the linkage and cooperation measures for the other donors. <u>For Outout2:</u> 2-1: Plan and Hold awareness campaigns to MSMEs such as demonstrative seminars. 2-2: Develop policies and plans for BDS training (including Lecture Training and On-the-Job-Training (OJT). 2-3: Implement BDS Lecture Training (including Business Course and Technical Course). 2 4: Select model enterprises and conduct OJT on diagnosis and consultation. 2-5: Design and conduct Open Seminars that disseminate the outcomes of BDS trainings by National Experts. <u>For Output3:</u> 3-1: Examine and define the measures of providing BDS to MSMEs by National Experts. 3-2: Set up the monitoring system about providing BDS to MSMEs. For Output 4: 4-1: Examine and define the measures of fostering BDS providers in other BDS providing organizations. 4-2: Set up the monitoring system about fostering BDS providers in other BDS providing organizations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of JICA experts • Equipment provision • Training of Counterpart Personnel in Japan and/or third countries • Local cost for implementation 	<ul style="list-style-type: none"> • Counterpart Personnel • Office spaces for the JICA experts • Local cost for implementation 	<p>among the concerned parties is not lost.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgetary allocations of the concerned organizations are not reduced further. <p><u>Precondition:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Condition of safety is not deteriorated.
--	---	--	--

(1) PDM Ver. 0.1

ベースライン調査をふまえて未設定の指標を確定し、2014年6月の第1回JCCにて承認されたPDM Ver. 0.1を以下に示す。

Project Name: Project for Business Development Service (BDS) Enhancement for MSMEs Project Period: 2013-2016 (3 years) Date: June10, 2014
Target Area: West Bank of Palestinian Territory Project Site: West Bank (e.g. Ramallah, Hebron and Nablus etc.) Ver. 0.1

Project narrative Summary	Objectively verifiable Indicators (Numerical targets to be set by the baseline survey)	Means of Verification (Monitoring Method)	Important Assumptions
Overall Goal: MSMEs enjoy the high-quality Business Development Service (BDS) in Palestine.	1) 540 (number) enterprises get BDS by the National Experts who are fostered under the Project. 2) BDS providers developed by the National Experts increase by 30 (number) . 3) Degree of satisfaction of MSMEs provided BDS by National Experts increases.		
Project Purpose: The framework that the National Experts deliver the BDS for MSMEs is established.	1) Fifteen (15) National Experts who complete the training courses provided by the Project are fostered. 2) The Outreach Action Plans are approved by the Technical Committee (TC). 3) The Consultation Action Plans are approved by TC.		<ul style="list-style-type: none"> The PA's policy direction on MSME development is not considerably changed. The Palestinian economy does not get drastically worse under the influence of international political and economic situation.
Outputs: 1. Management Structure for the Project is in place. 2. National Experts who provide BDS services to MSMEs and trainings for other BDS providing organizations* are developed. 3. Consultation Action Plans* for providing BDS to MSMEs are developed. 4. Outreach Action Plan(s)* for fostering BDS providers in other BDS providing organizations are developed.	1- 1) The project management guideline is approved by JCC. 1-2) Establishing TC is approved by JCC. 2-1) 60 (total number of attendants) take BDS training courses. 2-2) Trainees deliver lectures in Open Seminar 3-1) Consultation Action Plans include measures of providing BDS. 3-2) Consultation Action Plans include assigning staff in charge of monitoring system about providing BDS to MSMEs. 4-1) Outreach Action Plan(s) include measures of fostering BDS providers in other BDS providing organizations. 4-2) Outreach Action Plan(s) include assigning staff in charge of monitoring system about fostering BDS providers.		<ul style="list-style-type: none"> The National Experts fostered under the Project do not quit.
Activities	<u>Inputs [The Japanese Side]:</u> <ul style="list-style-type: none"> Dispatch of JICA experts 	Input [The PA side]:	<ul style="list-style-type: none"> Cooperative relationship among the concerned

<p><u>For Output 1:</u> 1-1: Conduct baseline survey on BDS provision/facilitation organizations and MSMEs and needs survey on BDS for MSMEs. 1-2: Define the role/function of the related organizations for BDS training. 1-3: Formulate the Technical Committee TC). 1 4: Define the linkage and cooperation measures for the other donors. <u>For Outout2:</u> 2-1: Plan and Hold awareness campaigns to MSMEs such as demonstrative seminars. 2-2: Develop policies and plans for BDS training (including Lecture Training and On-the-Job-Training (OJT). 2-3: Implement BDS Lecture Training (including Business Course and Technical Course). 2 4: Select model enterprises and conduct OJT on diagnosis and consultation. 2-5: Design and conduct Open Seminars that disseminate the outcomes of BDS trainings by National Experts. <u>For Output3:</u> 3-1: Examine and define the measures of providing BDS to MSMEs by National Experts. 3-2: Set up the monitoring system about providing BDS to MSMEs. For Output 4: 4-1: Examine and define the measures of fostering BDS providers in other BDS providing organizations. 4-2: Set up the monitoring system about fostering BDS providers in other BDS providing organizations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipment provision • Training of Counterpart Personnel in Japan and/or third countries • Local cost for implementation 	<ul style="list-style-type: none"> • Counterpart Personnel • Office spaces for the JICA experts • Local cost for implementation 	<p>parties is not lost.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgetary allocations of the concerned organizations are not reduced further. <p><u>Precondition:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Condition of safety is not deteriorated.
--	---	--	--

Note: Other BDS providing organizations mean CCIAAs, IMC and Unions which will not participate the training courses in the Project.
 Consultation Action Plans mean action plans on providing BDS to MSMEs by National Experts in CCIAAs, IMC and Unions.
 Outreach Action Plan(s) mean action plan(s) on providing BDS training to other BDS providing organizations by National Experts in CCIAAs, IMC and Union

(1) PDM Ver. 1.0

2015年12月の中間レビューで提案された改訂ポイントを反映し、2016年3月の第3回JCCで承認されたPDMを以下に示す。

Project Name: Project for Business Development Service (BDS) Enhancement for MSMEs Project Period: Oct. 2013- Sep. 2016 (3 years) Date: 01 March, 2016
Target Area: West Bank of Palestinian Territory Project Site: West Bank (e.g. Ramallah, Hebron and Nablus etc.) Ver. 1.0

Project narrative Summary	Objectively verifiable Indicators (Numerical targets to be set by the baseline survey)	Means of Verification (Monitoring Method)	Important Assumptions
Overall Goal: MSMEs enjoy the high-quality Business Development Service (BDS) in Palestine.	1) 100 enterprises get BDS by the National Experts who are fostered under the Project. 2) BDS providers developed by the National Experts increase by 30. 3) More than 70% of companies answer the services provided by the National Experts are satisfactory.	1) Diagnosis reports, submitted proposals, and proposal implementation reports 2) Reports by MONE, PFI, FPCCIA 3) Questionnaire to the client MSMEs	
Project Purpose: The framework that the National Experts deliver the BDS for MSMEs is established.	1) Thirty (30) National Experts ¹ who complete the training courses provided by the Project are fostered. 2) 5 NE per each module are trained by TOT. 3) Annual plans by MONE, FPCCIA, and PFI are approved by each decision board. 4) Unified BDS consultant quality standards are approved by MONE, FPCCIA and PFI.	1) Assessment result of BDS training by the project 2) Assessment result of TOT 3) Board meeting minutes 4) JCC minute	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The PA's policy direction on MSME development is not considerably changed. ▪ The Palestinian economy does not get drastically worse under the influence of international political and economic situation.

¹ The National Experts (NE) in this PDM is defined as the trainee who have got the assessment result of either B- (70/100 points) or above for all of the 4 modules (NE (General)) OR A (95/100 points) for at least one specific module (NE (XXX specialist)) through the training (Lecture, OJT and follow-up OJT sessions).

Project narrative Summary	Objectively verifiable Indicators (Numerical targets to be set by the baseline survey)	Means of Verification (Monitoring Method)	Important Assumptions
<p>Outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Management Structure for the Project is in place. 2. National Experts who provide BDS services to MSMEs are developed. 3. Consultation Action Plans* for providing BDS to MSMEs are developed. 4. Plans to further develop BDS providers are developed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- 1) The project management guideline is approved by JCC. 1-2) Establishing TC is approved by JCC. 2-1) 60 (total number of attendants) take BDS training courses. 2-2) Technical Proficiency Standards for consultants in each subject and those for the trainer are formulated. 2-3) 50 (80% of 60 persons) trainees complete each module with more than B- score based on the above standards. 3-1) Consultation Action Plan, which provides the detailed framework (system) for provision of BDS to MSMEs, is approved by JCC. 3-2) Coordinating staff are assigned in the BDS units of MONE, FPCCIA and PFI. 3-3) The regular meeting among the assigned coordinating staff is held to follow-up the progress of the Consultation Action Plan. 4-1) An Action Plan to further develop BDS providers after completion of the Project has been developed and approved by JCC. 4-2) Resource allocation plan to further develop BDS providers is discussed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1) Minutes of JCC and attachment 1-2) Minutes of JCC and attachment 2-1) Project completion report 2-2) Technical deliverables submitted 2-3) Assessment result of BDS training by the project 3-1) JCC minute 3-2) Board meeting minutes <p>or reports reflecting these assignments</p> <ol style="list-style-type: none"> 3-3) Meeting minutes 4-1) Minutes of JCC and attachment 4-2) Minutes of JCC and attachment 	<ul style="list-style-type: none"> • The National Experts fostered under the Project do not quit.

Project narrative Summary	Objectively verifiable Indicators (Numerical targets to be set by the baseline survey)	Means of Verification (Monitoring Method)	Important Assumptions
<p>Activities</p> <p><u>For Output 1:</u></p> <p>1-1: Conduct baseline survey on BDS provision/facilitation organizations and MSMEs and needs survey on BDS for MSMEs.</p> <p>1-2: Define the role/function of the related organizations for BDS training.</p> <p>1-3: Formulate the Technical Committee (TC).</p> <p>1 4: Define the linkage and cooperation measures for the other donors.</p> <p><u>For Outout2:</u></p> <p>2-1: Plan and hold awareness campaigns to MSMEs such as demonstrative seminars.</p> <p>2-2: Develop policies and plans for BDS training (including Lecture Training and On-the-Job-Training (OJT)).</p> <p>2-3: Implement BDS Lecture Training (including Business Course and Technical Course).</p> <p>2 4: Select model enterprises and conduct OJT on diagnosis and consultation.</p> <p>2-5: Design and conduct Open Seminars that disseminate the outcomes of BDS trainings by National Experts.</p> <p><u>For Output3:</u></p> <p>3-1: Examine and define the measures of providing BDS to MSMEs by National Experts.</p> <p>3-2: Set up the monitoring system about providing BDS to MSMEs.</p> <p><u>For Output 4:</u></p> <p>4-1: Examine and define the measures of fostering BDS providers further.</p> <p>4-2: Set up the monitoring system about fostering BDS providers further.</p> <p>4-3: Plan and implement TOTs to develop human resources to further train BDS providers.</p>	<p><u>Inputs [The Japanese Side]:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of JICA experts • Equipment provision • Training of Counterpart Personnel in Japan and/or third countries • Local cost for implementation 	<p>Input [The PA side]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Counterpart Personnel • Office spaces for the JICA experts • Local cost for implementation 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperative relationship among the concerned parties is not lost. • Budgetary allocations of the concerned organizations are not reduced further.

Project narrative Summary	Objectively verifiable Indicators (Numerical targets to be set by the baseline survey)	Means of Verification (Monitoring Method)	Important Assumptions
			<u>Precondition:</u> • Condition of safety is not deteriorated.

Note: Consultation Action Plans mean action plans on providing BDS to MSMEs by National Experts in CCIAs, IMC, Unions and MONE (mainly various Field Office) based on a certain mechanism agreed by MONE, FPCCIA and PFI.
 Plans to further develop BDS providers mean HRD Plans, providing BDS training by National Experts in CCIAs, IMC, Unions and MONE.

別添 2

JCC 議事録

別添 2 : JCC 議事録

(1)第 1 回 JCC 議事録

First JCC Meeting for Project BDS for MSMEs Enhancement

Minutes of Meeting

Date: 10 June 2014

Time: 9:30–11:00

Venue: Ministry of National Economy (MoNE) 5th Floor

Attendees: (See Appendix 1)

Agenda: (See Appendix 2)

- I. Call to Order
- II. Member Introduction
- III. Chairperson's Welcome Remarks
- IV. Project Brief and Activities by the Technical Committee
- V. Presentation on the Project
- VI. Discussion on Project Activities
- VII. Closing Remark

I. Call to order-Chairperson's Welcome Remark

The meeting commenced at 9:30 with an opening welcome from Mr. Abdel-Jabbar from MoNE. Mr. Abdel-Jabbar reiterated MoNE's appreciation and gratitude for the Government of Japan and JICA for their continuous support to the Palestinian people in general and to MoNE is specific. Mr. Abdel-Jabbar went briefly over the agenda and the topics to be discussed.

II. Member Introduction

Mr. Abdel-Jabbar welcomed all members to the 1st JCC Meeting and introductions were made from each individual.

III. JICA Chairperson's Welcome Remarks

Mr. Tanaka made welcome remarks and went briefly over the agenda. Reiterated how the Japanese government is in support of the Palestinian economy through peace and prosperity.

IV. Project Brief and Activities by the Technical Committee

Mr. Fadel initiated the meeting with a presentation of an overview of the project. In his presentation he went over the main objectives of the project and the goals that have been set as benchmarks to be obtained.

V. Presentation on the Project

Dr. Ozawa gave a brief presentation on the progress of the project, any issues faced, updates of project, and ultimate goals. In his presentation he included, outputs, project implementation structure, policies of the project, and tasks. Mr. Abdel-Jabbar made a remark about maintaining National Experts after the completion of the course; how they can be maintained after the project?

Dr. Ozawa explained that the project will monitor the first batch of National Experts, but afterward organizations (such as CCIA and PFI) may have an oversight as to how to proceed with contractual procedures.

Mr. Nour asked a question concerning joint training with Japanese Experts and local Experts. Dr. Ozawa answered that there will be supplementary courses with local consultants at the end of the program. There may be local consultants assisting with the lectures in the upcoming years, but this issue should be raised with Technical Committee Members.

Mr. Abdel-Jabbar asked what is the progress of the 15 National Experts. Have they been identified? The 15 National Experts will be selected by the end of next year. The National Experts that finish all the courses will be given the title “Professional National Expert”. The selection criteria for the National Experts were stipulated in the MoU, and at least 15 will be selected from those who completed all courses.

VI. Discussion on project Activities

Mr. Abdel-Jabbar commended the donor coordination between the JICA and other organizations. He mentioned World Bank’s work in regards to the BDS baseline survey. Mr. Abdel -Jabbar would like to have a unified BDS providers list with World Bank, DFID and JICA and discuss cooperation with each organization. It was suggested that having one BDS list can be used in the BDS strategy being prepared under the World Bank Project. Mr. Abdel-Jabbar mentioned how having coordination can have long terms benefits for the project. Mr. Abdel-Jabbar asked for the approval of stated task that will compile a BDS list. All members approved.

Mr. Abdel-Jabbar asked about the training topics, how were they identified and proposed to add project cycle management and communication skills and management.

Mr. Nazeeh asked if there are any manuals for training materials. Or training guide? Dr. Ozawa answered that the JICA project will develop training manuals in English and Arabic. The next work plan will show that the manuals will be developed jointly with Palestinian National Experts. Mr. Nazeeh stated that the Federation of Chamber of Commerce of Industries and Agriculture and Palestinian Federation of Industries should have the manuals as an institution. Dr. Ozawa added that the ownership can be worked out by discussion by Technical Committee Members.

Mr. Nour expressed an interest in Project Cycle Management such as self-employed projects as a topic to be taught during the training program. Dr. Ozawa stated that this may be an additional lecture as a supplementary course.

Mr. Nour also mentioned that there should be more quantitative indicators to judge the success of the project. Dr. Ozawa stated that JICA will have an assessment team will come in February of 2015 and assess the project. Their assessment may redefine qualitative and quantitative indicators.

Then, Dr. Ozawa reviewed the Project PDM indicators, specifically the role of the 15 National Experts. Mr. Nazeeh asked; what is the best way to keep and sustain the National Experts? Dr. Odeh mentioned that local consultants should be part of the pool of candidates. Mr. Abdel Jabbar stated that this is not a fair selection criterion and in order to have a satisfactory pool, candidates only from FCCIA and PFI staff must be selected because the goal of the project is to build the capacity of the local staff at FCCIA and PFI to be able to provide the basic consultancy services for the MSMEs who could not afford to pay for consulting firms. At a later stage, special arrangement can be done to train the staff members of the consulting firms.

Dr. Ozawa also mentioned that the indicator for total number of attendees should be 80 over two years. Out of the 80 course participants, 15 will become National Experts over the course of two

years. The number of enterprises that will be benefited from the Experts will be 540 enterprises in total over the course of 3 years after the project is completed. So, each individual from the National Experts (15) should give a consulting once per month or 12/year. As an indicator over three years each National Expert should train one new trainee per year for a period of three years. All members approved the numbers as discussed.

Mr. Abdel-Jabbar suggested that for the TC committee a time frame should be established for the National Experts, when they will graduate, when they will accomplish ToT and consulting. Mr. Abdel-Jabbar mentioned that the progress reports will be produced twice a year, the first will be given at the end of September. The progress report will be sent by email before the next meeting for comments in JCC.

VII. Adjournment-Closing Remarks

Mr. Abdel-Jabbar thanked everyone for their participation.

The next Joint Council Committee meeting will be held in September. The exact date has yet to be identified. Meeting was adjourned at 11:30.

Appendix

Appendix 1: Attendee List

Name	Organization
Hasan Abdel-Jabbar	Chairperson-Minister's Advisor (MoNE)
Nazeih Mardawi	Representative for FPCCIA
Ihab Yasin	Director of Private Sector Development Department (MoNE)
Amer Nour	Director General-Economic Sector Planning MOPAD
Zeyad Fadel	Director General of National Product Production (MoNE)
Izumi Tanaka	Chief Representative JICA
Dr. Odeh Shehadeh	General Director PFI
Keiko Honda	Representative of Japanese Embassy
Dr. Ryoichi Ozawa	Team Leader Project BDS JICA
Nora Hamdan	Senior Coordinator JICA
Raed Hammouri	Program Coordinator JICA
Sabrien Nasser	Project Administrator JICA Project Team

Appendix 2: Agenda of the 1ST JCC meeting

Date: 10 June 2014

Time: 9:30–11:30

Venue: Ministry of National Economy, Ramallah, Al Masyoon, 5th floor

Time Allocation	Contents	Person in charge
9:00 - 9:20	Registration	---
9:30 - 9:40	Introduction of the Members	Members
9:40 - 9:50	Chairperson's Welcome Remarks	Chairperson
9:50 - 10:00	Address by Chief Representative, JICA Office	JICA Chief Representative
10:00 - 10:10	Project Brief and Activities by the Technical Committee	Project Director
10:10 - 10:30	Presentation on the Project a) WORKPLAN , Progress up to April and plan up to March 2015 b) Introduction of Project PDM	JICA Project Team
10:30 - 10:45	Coffee & Snack Break	---
10:45 - 11:20	Discussion on project activities ; a) Adoption of the non-registered PDM indexes b) Comments on the Project activities and implementation structure c) Suggestions to be addressed by the Technical Committee	(Members)
11:20 - 11:30	Closing Remarks	Chairperson

(2) 第 2 回 JCC 議事録

2nd JCC Meeting for Project BDS for MSMEs Enhancement Minutes of Meeting

Date: 17th Dec 2015

Time: 12:00 – 13:30

Venue: Ministry of National Economy (MoNE), 5th Floor

Attendees: (See Appendix 1)

Agenda: (See Appendix 2)

- VIII. Call to Order
- IX. Chairperson's Welcome Remarks
- X. Address by Deputy Chief Representative, JICA office
- XI. Report on the Project Activities
- XII. Presentation on the results of Mid- Term review
- XIII. Discussion
- XIV. Closing Remark

I. Call to order

The meeting commenced at 12:00, with an opening speech by Ms. Manal Farhan.

II. Chairperson's Welcome Remarks

Ms. Manal showed appreciation to the government of Japan, JICA and the review mission for their support.

III. Address by JICA Chairperson

Mr. Shinichi Deputy Chief Representative JICA Office started with welcome note to the attendance and explained JICA efforts targeting reinforcement of the governmental capacity and supporting economic advancement.

Regarding the BDS project, Mr. Shinichi on more detailed level talked about the project goal which is not only graduating NE in the project four training areas but also to develop a sustainable BDS system. And he also considered the mid-term review mission as a good chance to work on this.

IV. Reports on the Project Activities

Dr. Ozawa gave a brief presentation on the project period, participants, Beneficiaries, and explained the scope of the project which lies in training the NE and development of Action plan (Consultation and Outreach AP). Dr. Ozawa introduced the PDM indicators ver0.0 and reviewed the project progress due date.

As for NE, the progress report indicates a good number expected NE to be graduated at the end of the project. Dr. Ozawa also showed the distribution of the OJT companies served in Phase 1 and 2. And introduced the JAIP collaboration beneficiaries' number in phase 2 which is 11 companies (as of Dec. 2015) who received consultations in the fields of marketing strategy and business plan development.

As for the AP framework, a table was introduced reflecting the output of the Action Plan (AP) training visit in Japan showing the C/P framework till the year of 2018.

Voices from the OJT companies were shared with the attendances through a video interview with two OJT Companies in Ramallah.

Dr. Ozawa discussed the issues and way forward till the end of the project focusing on the TOT and AP development which will assure the project sustainability through AP implementation.

The presentation material by Dr. Ozawa is attached hereby (attachment 1).

V. Presentation of the results of Mid-Term Review Mission

Mr. Susumu Katsumata made introduction to the mission report, and Dr. Hiroko Tanaka presented the results of midterm mission. The presentation material by Dr. Tanaka is attached hereby (attachment 2).

Dr. Tanaka emphasized on the objectives of this review and explained the methods of the evaluation which utilize the DAC/ OECD criteria for evaluating development assistance. The mission focused on the relevance, effectiveness and efficiency, as for the Impact and sustainability, it is too early to be assessed at this stage but positive signs are appearing such as BDS units creation in some of CCAs.

Dr. Tanaka presented the results of the review, confirming the importance of this project which support Human resource development of BDS providers, and showed satisfactory level of the achievements of the outputs based on the indicators. As for the project purpose particularly in term of BDS provision system development, it is currently on going and the mission recommended to accelerate the progress by implementing concrete actions to develop such a system.

Dr. Tanaka presented the review mission recommendation:

- 1) As to the outreach AP for further HR development of BDS providers, some points have been discussed and efforts made in the training visit in Japan in Dec. 2015. As it is necessary to broaden the pool of HR beyond the C/P organization members, potential BDS provider's pool should include excellent participants of each module, not inclusively NEs.
- 2) The suggestions on 'NE' redefinition of NE and finalizing technical standards for assessment of trainees in coordination with accreditation unit in MoNE were made.
- 3) Necessary measures to accelerate achievement of project purpose should be taken. Action plan should contain all details, arrangements and measures, making best use of project participants' expertise.
- 4) The team requested to revise some elements of PDM ver0.0 to reflect reality of the project.

VI. Discussion and remarks

Dr. Odeh Shehadeh – PFI, thanked Dr. Hiroko Tanaka for the presentation and recommendations, and shared some inquiries regarding the evaluation criteria, such as whether there is any deviation of the project and how to assess the relevance, sustainability and impact.

Dr. Tanaka has replied that for accreditation system, coordination should be taken place with MoNE soon, and for opening the pool of BDS Provider to include private consultancy service providers.

Ms. Manal elaborated to the accreditation system coordination and explained that MoNE accreditation unit will take the lead and coordinate with all C/Ps. As for NE re-definition, Ms.

Manal insisted on taking into consideration all expertise of the project participant each in their best field.

Mr. Jamal Jawabreh - FPCCIA, followed that sustainability of the project depend on the efforts in marketing of these services and chambers shall implement BDS units and take this role in promotion.

As for broadening the pool of BDS providers to include private consultant after evaluating their capabilities, Ms. Manal emphasized to have professional criteria for those who will provide BDS for MSMEs.

VII. Closing remarks

Ms. Manal thanked all the participants of this meeting and especially for the review mission team. Dr. Ozawa encouraged the C/Ps to continue their efforts to support BDS Enhancement in Palestine. Meeting ended at 13:30 and followed by signing of the mid-term review mission's report.

Appendix

Appendix 1: Attendee List

Name	Organization
Ms. Manal Farhan	Director General of Industry and Natural Resources, MoNE, Project Director
Mr. Ziyad Fadel	Director of National Product Protection Department, MoNE
Ms. Eina Ueno	Representative, JICA
Mr. Jamal Jawabreh	FPCCIA
Dr. Odeh Shehada	Secretary General , PFI
Mr. Akram Hijazi	PR Manager, FPCCIA
Mr. Jalal Makharza	FPCCIA
Ms. Alaa B. Briek	Projects and Programs Officer, PFI
Mr. Noguchi Shinichi	JICA Palestine
Ms. Asala Zagha	Representative of Japan
Dr. Hiroko Tanaka	JICA Mission ,Consultant
Mr. Susumu Katsumata	JICA Mission, Consultant
Mr. Hidekazu Tanemura	JICA Mission, Consultant
Dr. Ryoichi Ozawa	Chief Advisor, JICA BDS Project
Dr. Kaori Tanaka	BDS Improvement / Training Management Expert, JICA BDS Project
Mr. Kazutoshi Machida	Training Management Expert, JICA BDS Project
Mr. Fouad Rayyan	Project Senior Coordinator, JICA BDS Project
Ms. Sabrein Nassar	Supervising Coordinator and Admin., JICA BDS Project

Appendix 2: Agenda

Time Allocation	Content	Person in Charge
11:40 – 12:00	Registration	
12:00 – 12:10	Chairperson’s welcome remarks	Chairperson
12:10 – 12:20	Address by Chief Representative, JICA Office	JICA Chief Representative
12:20 – 12:40	Report on Project Activities a) Report on Action Plan Training in Japan b) Progress and issues	Project Director Team Leader
12:40 – 13:10	Presentation on the Results of Mid-Term Review a) Results of Mid-Term Review b) Recommendations/ Instructions for the Project	Mid-Term Review Mission
13:10 – 13:20	Discussion	Members
13:20 – 13:30	Closing Remarks	Chairperson

(3) 第3回 JCC 議事録

3rd JCC Meeting for Project BDS for MSMEs Enhancement Minutes of Meeting

Date: 1st March, 2016

Time: 8:30 – 10:00

Venue: Ministry of National Economy (MoNE) 5th Floor

Attendees: (See Appendix 1)

Agenda: (See Appendix 2)

1. Call to Order
2. Chairperson's Welcome Remarks
3. Address by Chief Representative, JICA Office
4. Project Brief and Activities
5. Presentation on the project documents
6. Discussion on the project activities WP 4, PDM, AP.
7. Discussion
8. Closing Remarks

I. Call to Order

VIII. The meeting commenced at 8:30, with an opening speech by Ms. Manal Farhan Project Director.

II. Chairperson's welcome remarks

IX. Ms. Manal showed satisfaction on the project progress and emphasized its importance and now seeking for future cooperation in project extension to build on the results project has attained so far.

III. Address by Chief Representative, JICA Office

X. Ms. Mitsui started her speech by introducing Mr. Naoto Mukai from JICA H.Q. and then pointing on MoNE role in the project especially for the coordination to establish a BDS system, Ms. Mitsui addressed Gaza KAIZEN workshop where it comes as an individual appreciated initiative by Gaza Chamber. And also mentioned the necessity to have effective PR strategy to share the impact of the project, its success and various activities.

XI. At the end of her speech Ms. Mitsui stressed the point that JICA will be a good partner as long as C/Ps keeps the good work.

IV. Project Brief and Activities

XII. Ms. Manal presented the project fact sheet (outputs till Jan 2016) to the JCC members, including main outputs

- Participant number
- Engaged OJT Company who hosted and received consultation
- And challenges. Mainly to build the capacity of the SME Unit under the industrial development directorate in MoNE. For further details please refer to the attached Fact sheet.

V. Presentation on the project documents

XIII. Dr. Tanaka introduced the PDM v1.0 taking into consideration all the suggestions and comments made earlier on v0.0, through a brief presentation Dr. Tanaka covered the PCM method used, Goal and Purpose, major points of change are on the indicators.

- Targeted number of consultation to be delivered to companies in the first three years after the project ends are changed to 100.
- NE number is doubled 30 instead on 15, due the change of NE definition.
- 5 trainees to be trained by ToT for each module.
- The three C/Ps are to develop annual plans and to be approved by each decision board and the C/Ps coordinators are to meet regularly.
- Technical Proficiency Standards for consultants in each subject and for the trainers are formulated.

A discussion raised by Dr. Odeh Shehadeh, that the IMC is functional and operating several projects currently and the PFI approach is toward the IMC development not establishing BDS unit in each union.

Ms. Manal in her reply to Dr. Odeh, that BDS can be within the IMC, Mr. Jamal Jawabreh also agreed on this structure as of BDS units in chambers are under the SME departments extending thoughts to that the chambers has established 3 BDS units so far and 9 other units will be for training purposes, also Dr. Odeh recommends the effort to be focused on firm level not only organizational level with appreciation to this project outputs through period of implementation.

VI. Discussion on the project activities Work Plan No.4, PDM, AP.

XIV. Dr. Ozawa confirmed the JCC members' approval on revised PDM and elaborated to main elements of Work Plan No.4 till the end of the project.

- Training for 2nd phase participant with technical standards are developed and graduation ceremony is expected to take place on April 2016.
- After that TOT to be implemented
- Consultation to JAIP Project tenant companies
- Study in Japan in mid May 2016, list of trainees to be provided for selection.
- Drafted AP to be provided to C/Ps, tuition fees and system structure to be detailed and agreed by C/Ps.
- Certification and Accreditation system development
- Terminal evaluation in June/July 2016.

VII. Discussion

Comment raised over the subject of tuition fees, Mr. Jamal Jawabreh doesn't encourage the tuition fees but for consultation it can be done with minimal fees and depending on company size and the case itself and explained the cost sharing agreement between FPCCIA and Bank of Palestine for the new registered members and their current negotiation to decrease the interest rate, Ms. Shoko Hanzawa – RoJ mentioned that RoJ now is communicating with BOP and thus she request all C/Ps to share the updates regarding BOP communications, and to unify the efforts in this case.

Mr. Naoto Mukai from JICA HQ. Commented on the project outputs where the current performance is satisfactory, but the main core of the project is the Human Resource development and sustainability thus he advised on establishing a mechanism and strengthen the system and to share performance results and make clear outputs of the consultation through plans showing effect and success, and recommended to increase the beneficiaries during the

remaining project period, and advised Project director to consider submitting a request to JICA for extending the work in another project.

Ms. Manal on this end suggested promoting the Business Development Services through

- Making a success stories presented by companies benefited from OJT and consultations to encourage other interested companies.
- Unified brochure about the BDS in coordination with C/Ps.

VIII. Closing remarks

Ms. Manal thanked all the participants of this meeting asked the C/Ps to continue on the action plan implementation.

Appendix

Appendix 1: Attendee List

Name	Organization
Ms. Manal Farhan	Director General of Industry and Natural Resources, MoNE, Project Director
Ms. Yuko Mitsui	Chief Representative, JICA Palestine
Ms. Eina Ueno	Representative, JICA
Mr. Raed Hammouri	JICA, Ramallah Office
Mr. Jamal Jawabreh	Secretary General ,FPCCIA
Dr. Odeh Shehada	Secretary General , PFI
Mr. Akram Hijazi	PR Manager, FPCCIA
Ms. Alaa B. Briek	Projects and Programs Officer, PFI
Ms. Shoko Hanzawa	Representative, RoJ
Mr. Naoto Mukai	Representative, JICA Head Quarter
Dr. Ryoichi Ozawa	Chief Advisor, JICA BDS Project
Dr. Kaori Tanaka	BDS Improvement/Training Management Expert, JICA BDS Project
Mr. Fouad Rayyan	Project Senior Coordinator, JICA BDS Project
Ms. Sabrein Nassar	Supervising Coordinator and Admin., JICA BDS Project

Appendix 2: Agenda

Time Allocation	Contents	Person in charge
8:20 - 8:30	Registration	
8:30 - 8:35	Introduction of the Members	Members
8:35 - 8:40	Chairperson's Welcome Remarks	Chairperson
8:40 - 8:45	Address by Chief Representative, JICA Office	JICA Chief Representative
8:45 - 9:00	Project Brief and Activities by the Technical Committee	Project Director
9:00 - 9:15	Presentation on the Project documents c) WORKPLAN d) Revised PDM	JICA Project Team
9:15 - 9:25	Coffee & Snack Break	---
9:25 - 9:40	Discussion on the project activities: d) Comments on the Work Plan and Revised PDM e) Action Plan finalization f) Suggestions	(Members)
9:40 - 10:00	Closing Remarks	Chairperson

(4) 第 4 回 JCC 議事録

4th JCC Meeting for Project BDS for MSMEs Enhancement Minutes of Meeting

Date: August 4th 2016

Time: 10:00 – 11:00

Venue: Movenpick Hotel, (-2) meeting room

Attendees: (See Appendix 1)

Agenda:

1. Call to Order
2. Chairperson's Welcome Remarks
3. Presentation on the Results of the Terminal Evaluation review mission
4. Discussion
5. Signing of the Minutes of Meeting (M/M)
6. Closing Remarks

I. Call to Order

The meeting commenced at 10:00, with a welcome note by Dr.Ozawa who welcomed the Terminal Evaluation Mission and then followed by an opening speech by Ms. Manal Farhan Project Director.

II. Chairperson's welcome remarks

Ms. Manal started with thanking JICA for the support, the terminal evaluation mission for their comments and recommendations and also thanked the counterpart for their cooperation, Ms. Farhan showed satisfaction on the project outputs and emphasized its importance to build a real coordination between private and public sector, and stay focused on the work to be done in phase 2; the phase of real implementation where enterprise can feel the benefit of the project. At the end Ms. Farhan introduced the mission to present their report.

III. Presentation on the results of Terminal Evaluation Review Mission

Dr. Hiroko Tanaka -Evaluation Consultant presented the objectives and methods for the evaluation and the results based on DAC criteria. The result showed high relevance; moderate effectiveness and efficiency since outputs 3 and 4 (Action Plans development) require further work to assure sustainability; Impact is yet to be assessed; and Sustainability require further work in all aspects with counterpart organizations.

Dr. Tanaka presented the mission recommendations:

Recommendation 1: Extension period of 6 month to develop clear mid- to long-term vision for provision of BDS, it shall include and reflect the lessons learnt from pilot BDS provision by NEs and training of MoNE field officers.

Recommendation 2: Nature of BDS provided by the NEs shall serve mid to long term vision, Services offered by the NEs shall be accessible to MSMEs since it is designed to serve the public needs with balancing the quality and sustainability vs the price of this services.

Recommendation 3: Standardization of BDS provided by the NEs, the definition of ‘the packages of services’ and level of training requirements must be clear, to avoid any potential conflict of interest with private consultant firms.

Here Ms. Momoko Suzuki (the mission’s deputy team leader) explained the structure for extension of phase 1, Ms. Suzuki focused on the pilot BDS activities (RCCIA for example) to conduct actual BDS with resource allocation if needed, and to finalize the fee system to make a standardized operation and unified BDS delivery system (define the services, clarify the level of training for NEs, clarify fee system, differentiate the service from the private consulting firms) and then incorporate the other governorates. So in phase 2, BDS system can expand to other governorates, and improve the quality of NEs (they will be more experienced with OJT) and ToT to reproduce BDS providers.

Ms. Manal agreed and cleared that the C/P will set a clear vision to develop action plan and strategies.

Mr. Hiroyuki Tomita (Mission Team Leader) commented on his willingness to check the drafted action plan and BDS vision in his next visit to Palestine on Oct-Nov 2016. And since phase 2 is not approved he would like to submit his recommendations by then.

In her reply Ms. Farhan confirmed the willingness to organize a one day workshop to identify vision, strategic objectives and deliverables for the Action Plan development.

IV. Discussion

Dr. Odeh asked about the status of Gaza participation within the next phase, Ms. Suzuki explained that in Phase 2 plan Gaza shall be included (referring 1st slide of the Mission Report - Annex 4 “Suggested follow-up activities”) but first C/P shall focus on designing the Action Plan in the extension period of phase 1 to reflect the lesson learnt from one governorate.

V. Signing Minutes of Meeting (M/M)

The members confirmed the approval on the report and signed the M/M.

VI. Closing remarks

Ms. Manal thanked all the participants of this meeting asked the C/Ps to continue cooperation on development of the action plan.

Appendix

Appendix 1: Attendee List

Name	Organization
Ms. Manal Farhan	Director General of Industry and Natural Resources, MoNE, Project Director
Ms. Yuko Mitsui	Chief Representative ,JICA Palestine
Mr. Hiroyuki Tomita	Director for Private Sector Development, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Momoko Suzuki	Deputy Director, Team 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA.
Dr. Hiroko Tanaka	Evaluation Consultant
Ms. Mariko Senda	Representative, JICA
Mr. Raed Hammouri	JICA, Ramallah Office
Mr. Akram Hijazi	PR Manager, FPCCIA
Dr. Odeh Shehada	Secretary General , PFI
Mr. Firas Farsakh	MOPAD
Dr. Ryoichi Ozawa	Chief Advisor, JICA BDS Project
Mr. Kazutoshi Machida	Training Management Expert, JICA BDS Project
Mr. Mitsuo Tamada	Production Management Expert-JICA BDS Project
Mr. Fouad Rayyan	Project Senior Coordinator, JICA BDS Project
Ms. Sabrein Nassar	Supervising Coordinator and Admin., JICA BDS Project

Appendix 2: Agenda

Time Allocation	Contents	Person in charge
9:50 10:00	Registration	---
10:00 10:05	Chairperson's welcome remarks	Chairperson
10:05 10:40	Presentation on the Results of the Terminal Evaluation review mission	Terminal Evaluation Mission
10:40 10:50	Discussion	Members
10:50 10:55	Singing of the Minutes of Meeting	Project Director Head of the review mission
10:55 11:00	Closing Remarks	Chairperson

(5) 第 5 回 JCC 議事録

5th JCC Meeting for Project BDS for MSMEs Enhancement Minutes of Meeting

Date: Sun, 26th March 2017

Time: 13:30 – 15:00

Venue: Ministry of National Economy (MONE), Meeting Room (5th floor)

Attendees: (See Appendix 1)

Agenda:

1. Call to Order
2. Chairperson's Welcome Remarks
3. Address by Chief Representative, JICA Office
4. National Experts Directory
5. BAS Vision and Action Plan 2017-2021
6. Project Completion Report
7. Activities of gap period
8. Closing Remarks

I. Call to Order

The meeting commenced at 13:30, with a welcome note by Dr. Ozawa who welcomed the attendees and then followed by an opening speech by Ms. Manal Farhan, Project Director.

II. Chairperson's welcome remarks

Ms. Farhan started with thanking JICA for their support, also thanked the counterparts for their cooperation, and welcomed them to the last meeting of this phase.

Ms. Farhan introduced enthusiastic feedbacks from National Experts of MoNE Field Officers on the service provision and she indicated MoNE's next-step preparation, where SME division will take the lead in service provision, starting from promotion of NE's services to SMEs and then providing actual diagnostic services. And she added that MoNE has lots of things willing to achieve and MoNE is appreciating JICA's support.

III. Address by Chief Representative, JICA Office

Ms. Yuko Mitsui started her speech with congratulating Ms. Manal for her new position as deputy minister. And then presented JICA's commitment to support future activities of Phase II, which is now under discussion, and stressed the necessity of counterpart organizations' support and cooperation to make comprehensive activities happen.

IV. National Experts Directory

Project team distributed the National Experts Directory which will be one of the promotion tools to be facilitated by NEs and counterpart organizations in the gap period.

A minor error was identified in the meeting and the modifications is to be done in coming week and final version of NEs directory distribution (vol.1) will be distributed before project ends.

V. BAS Vision and Action Plan 2017-2021

Mr. Machida presented the latest BAS Vision & Action Plan and highlighted the changes to reflect the lesson learned from the pilot cases, and explained the updates of expected number of NEs to 125 in total and that of each governorate in a way that it is proportionate to the distribution of number of business entities in each governorate. The project team welcomes comments on the changes made by email before final approval and signature by three counterparts. **(Final version was approved on 19 April 2017 and e-signature added to the commitment page.)**

Discussion was raised by Ms. Manal for the change of abbreviation of “BDS” to “BAS” (business advisory service), where the new term is not expressive of actual the services and should be mainly targeting MSMEs with clear terms. “BDS for SME” is suggested by Ms. Manal but JICA still expressed concern on the use of abbreviation BDS. Service for Business Development (SBD) is proposed by the project team but no conclusion has been made. The alternative expression and abbreviation of BDS is to be discussed continuously in the next phase planning process. Meanwhile, the JCC members agreed to start with “BAS” for the renewed website and NE directory for the time being.

VI. Project Completion Report

Dr. Ozawa presented project results, lesson learnt and suggestion to be included in the project completion report.

Major suggestions are as follows. Firstly, selection criteria of NE candidate for phase II should take the three conditions into consideration, namely (a) commitment, (b) qualification and (c) relevance to the vision and mission of his/her organization. Secondly, to provide basic training for junior staff to support the implementation of BAS services through the BDS units and making it as prerequisite for taking the standard training to mitigate the knowledge gap among trainees and assess the commitment as well. Thirdly, to create upper level title such as “senior NE” for purpose of quality assurance in service provision and NE reproduction.

The project team then explained the need for reaching out broader stakeholders to secure the enough resource pool for NE and suggested the bank association as one of the partner. Ms. Manal agreed to invite bank staff as NE candidate and recommended to include more topics related access to finance to the training curriculum in next phase.

VII. Activities of gap period

More focus on promotion and publicity of NEs, MoNE will start with promoting recruitment of next phase.

VIII. Discussion

Dr. Odeh mentioned the involvement of Gaza in Phase II, Ms. Mitsui commented that JICA will do the design for next phase and this matter will be considered with the limitation of the latest border crossing availability.

Appendix

Appendix 1: Attendee List

Name	Organization
Ms. Manal Farhan	Deputy Minister/Acting Director General of Industry and Natural Resources, MoNE, Project Director
Ms. Yuko Mitsui	Chief Representative, JICA Palestine
Ms. Mariko Senda	Representative, JICA Palestine
Mr. Akram Hijazi	PR Manager, FPCCIA
Dr. Odeh Shehada	Secretary General, PFI
Mr. Riyad Owieda	Economic Consultant, FPCCIA
Dr. Ryoichi Ozawa	Chief Advisor, JICA BDS Project
Mr. Kazutoshi Machida	Training Management Expert, JICA BDS Project
Ms. Sabrein Nassar	Supervising Coordinator and Admin., JICA BDS Project

Appendix 2: Agenda

Time Allocation	Contents	Person in charge
13:15 13:30	Registration	---
13:30 13:35	Chairperson's welcome remarks	Chairperson
13:35 13:40	Address by Chief Representative	
13:40 13:50	National Experts Directory	
13:50 14:15	BAS Vision and Action Plan 2017-2021 - Price scheme - RCCIA pilot case lesson to be reflected	
14:15 14:30	Project Completion report – Lessons Learned and suggestions part	
14:30 14:45	Discussion	Members

別添 3

プロジェクト活動リスト

(2013年10月～2017年3月)

別添 3：プロジェクト活動リスト（2013年10月～2017年3月）

I. Meeting

(1) JCC

No.	Contents	Date	No. of participants
1.	1 st JCC	Jun. 10, 2014	12
2.	2 nd JCC	Dec. 17, 2015	18
3.	3 rd JCC	Mar. 1, 2016	14
4.	4 th JCC	Aug. 4, 2016	15
5.	5 th JCC	Mar. 26, 2017	9

(2) Technical Committee Meeting

No.	Contents	Date	No. of participants
1.	1 st TC Meeting	Dec. 9, 2013	21
2.	2 nd TC Meeting	Jan. 29, 2014	15
3.	3 rd TC Meeting	Feb. 25, 2014	10
4.	4 th TC Meeting	Apr. 8, 2014	10
5.	5 th TC Meeting	May. 12, 2014	10
6.	6 th TC Meeting	Jun. 9, 2014	10
7.	7 th TC Meeting	Sep. 8, 2014	12
8.	8 th TC Meeting	Dec.16, 2014	9
9.	9 th TC Meeting	Mar. 4, 2015	9
10.	10 th TC Meeting	Jun. 17, 2015	11
11.	11 th TC Meeting	Aug. 11, 2015	9
12.	12 th TC Meeting	Sep. 30, 2015	10
13.	13 th TC Meeting	Dec. 9, 2015	14
14.	14 th TC Meeting	Feb. 3, 2016	10
15.	15 th TC Meeting	Apr. 11, 2016	10
16.	16 th TC Meeting	Jun. 8, 2016	12
17.	17 th TC Meeting	Jul. 26, 2016	11
18.	18 th TC Meeting	Jan. 30, 2017	13

II. Seminars

(1) Demo Seminars

Module	Field	Date	Venue	No. of participants
B	Marketing	Mar. 2, 2014	Ramallah	54
		Mar. 4, 2014	Nablus	40
		Mar. 3, 2014	Hebron	62
C, D2	Production Management	Mar. 10, 2014	Ramallah	17
		Mar. 24, 2014	Jenin	19
		Mar. 26, 2014	Hebron	33
D1	Corporate Diagnosis (Straetegic Management)	Apr. 13, 2014	Ramallah	8
		Apr. 16, 2014	Jenin	5
		Apr. 17, 2014	Hebron	20
A	Financial Management	May 25, 2014	Ramallah	25
		May 27, 2014	Tulkarem	22
		May 29, 2014	Hebron	54

(2) Open Seminars

Phase	Date	Topics	Venue	No. of participants	No. of NEs presented
Phase I	2014/12/09	All of the 4 Subjects	Bethlehem	45	3
	2014/12/10	All of the 4 Subjects	Ramallah	25	3
Phase II	2015/12/02	Marketing & Production Management	Ramallah	80	5
	2015/12/22	Production Management	Bethlehem	22	5
	2016/02/24	Marketing	Bethlehem	44	2
	2016/03/23	Strategic & Financial Management	Ramallah	23	2
	2016/04/07	Financial Management	Bethlehem	22	1
	2016/04/13	Strategic Management	Bethlehem	27	2
	2016/7/18-21, 25-28, 31, 8/1	Marketing (as part of TOT)	Ramallah	16	9
	2016/08/09	Production Management (as part of TOT)	Ramallah	71	9
	2016/08/17	Production Management (as part of TOT)	Bethlehem	60	5
Phase II Extension	2016/11/14,16	Marketing (with Jenin CCI)	Jenin	Day 1: 20 Day 2: 15	1
	2016/11/28	Financial Management (with Bank of Palestine)	Nablus	36	1
	2016/11/29	Financial Management (with Bank of Palestine)	Ramallah	10	1
	2016/11/30	Financial Management (with Bank of Palestine)	Hebron	11	1
	2016/12/15	Production Management (with Nablus CCI)	Nablus	29	1
Total				541	51 (Actual:24)

III. Trainings

Lecture

(1) BDS Training

Phase	Topics	Region	Date	Venue	No. of participants	No. of Completed participants	
Phase I	A	North	2014/6/1-9	Nablus	12	8	
		South	2014/6/11-19, 10/21-23	Hebron	13	13	
	D1	South	2014/4/21-28	Hebron	18	11	
		North	2014/5/14-21	Nablus	14	8	
	B	South	2014/3/9-17	Hebron	15	8	
		North	2014/3/19-27	Nablus	19	5	
	C	Production Management	South	2014/3/30-4/7	Bethlehem	19	14
			North	2014/4/9-17	Ramallah	17	8

Phase	Topics		Region	Date	Venue	No. of participants	No. of Completed participants
	D2	Corporate Diagnosis (Production Management)	South	2014/4/29-5/8	Ramallah	15	8
			North	2014/8/20-29	Bethlehem	18	14
Phase II	A	Financial Management	North	2015/10/5-7,11-13 & 2016/1/31-2/1	Nablus (Day1-6) Ramallah (Day7-8)	9	7
			South	2016/2/1-3, 8-11	Ramallah	8	7
	D1	Corporate Diagnosis (Strategic Management)	North	2015/8/23-25, 30, 9/1-3	Nablus	15	8
			South	2015/9/6-8, 14-17	Ramallah	10	10
	B	Marketing	North	2015/8/3-6, 11-13	Nablus	12	10
			South	2015/10/5-7, 12/6-9	Hebron (Day1-3) Ramallah (Day4-7)	14	10
C	Production Management	North	2015/8/9-10, 16-20	Ramallah	11	8	
		South	2015/7/26-28, 8/3-6	Bethlehem	9	9	
D2	Corporate Diagnosis	North	2015/9/6-8, 14-17	Ramallah	8	7	
		South	2015/08/23-25, 31, 9/1-3	Bethlehem	9	9	
Phase II Extension	C&D2	Production Management & Corporate Diagnosis	-	2016/11/1-3, 9, 10, 14, 16, 17, 23, 29 (10 days)	Ramallah	17	17

(2) Pre-course for 2nd batch BDS Training

Topics	Date	Venue	No. of participants
Logical Thinking and Report Writing	Sep. 29-30, 2015	Ramallah	23
Basic Accounting	Oct. 3-4, 2015	Ramallah	9

(3) Basic BDS Training for PIEFZA and CCIA/Union staff

Field	Date	Venue	No. of NEs lectured	No. of participants	No. of Completed participants		
					PIEFZA	CCIA	Total /PFI
Basic Business Management	2016/11/16,17,22	MONE Hall, Ramallah	2	Day 1: 27 Day 2: 22 Day 3: 22	6	9	15
Basic Production Management	2016/12/4,5,6		6	Day 1: 17 Day 2: 15 Day 3: 18	2	9	11
Basic Marketing	2016/12/19,21,22		1	Day 1: 20 Day 2: 20	3	10	13

Field	Date	Venue	No. of NEs lectured	No. of participants	No. of Completed participants		
					PIEFZA	CCIA	Total /PFI
				Day 3: 17			
Basic Financial Management	2017/1/15,16, 17		2*	Day 1: 16 Day 2: 15 Day 3: 12	2	9	11
Logical Thinking	2017/2/5		-	5	-	-	-
				Total	13	37	50
				Total (Actual)	7	16	23

OJT

(1) BDS Training

Phase	Topics	Region	Date	Venue	No. of participants	No. of Completed participants
Phase I	A	North	2014/10/12~20	Nablus	8	8
		South	2014/10/26~11/3	Hebron	13	13
	D1	South	2014/9/4~14	Hebron	11	11
		North	2014/9/15~23	Nablus	9	8
	B	South	2014/9/21~29	Hebron	12	8
		North	2014/11/23~12/1	Nablus	6	5
	C	South	2014/11/23~12/1	Bethlehem	14	14
		North	2014/10/28~11/5	Ramallah	8	8
	D2	South	2014/8/31~9/8	Ramallah	10	8
		North	2014/11/12~20	Bethlehem	14	14
Phase II	A	North	2016/3/14-17, 20-22, 4/5	Ramallah	9	7
		South	2016/3/27-29, 31, 4/4-6	Bethlehem	8	7
	D1	North	2016/3/1-4, 6-9	Ramallah	9	8
		South	2016/03/14-17, 20-22, 24	Ramallah, Bethlehem	10	11
	B	North	2015/11/22-26, 29, 12/1	Ramallah	10	10
		South	2016/1/5-6, 10-14	Ramallah	10	10
	C	North	2015/11/16-19, 22-24	Ramallah	8	8
		South	2015/11/14-17, 20-22	Ramallah	9	9
	D2	North	2015/11/2-5, 8-10	Ramallah	8	7
		South	2015/11/30, 12/1, 3, 6-9	Ramallah	9	9

Phase	Topics		Region	Date	Venue	No. of participants	No. of Completed participants
Phase II Extension	C&D2	Production Management & Corporate Diagnosis	-	2016/11/30, 12/1, 7-8, 13-15, 18-20 (10 days)	Ramallah, Nablus, Hebron	17	17

(2) JAIP Tenant Consultation OJT

No.	JAIP Tenants	Support Area	Period	# of Meetings
-	PaperPal (as normal OJT of BDS training)	Production Management	Nov. 2015 - Dec.2016	7
1	Rihana Trade and Investment Company	Marketing	Sep. 2015 - Feb. 2017	9
2	Choice	Marketing	Sep. 2015 - Feb. 2017	16
3	Afaq Palm Dates	Marketing	Sep. 2015 - Mar.2016	4
4	FMH Industrial & Trade	Marketing	Oct. 2015 - May 2016	5
		Production Management	Dec. 2016 - Feb. 2017	2
5	Dead Sea Secret (DSS)	Marketing	Oct. 2015 - Nov.2016	8
6	EcoPal	Marketing	Oct. 2015 - Aug.2016	5
7	Nesco "Moon Valley"	Business Plan	Dec. 2015 - Mar.2016	5
		Marketing	Oct. 2016 - Feb. 2017	4
8	Ostry	Marketing	Oct. 2016 - Feb. 2017	4
9	Saltley	Marketing	Nov. 2016 - Feb. 2017	1
10	Siba Co.	Business Plan	Dec. 2015 - May 2016	2
11	Kingdom Dates Co.	Business Plan	Dec. 2015 - Mar.2016	1
12	Super Johar	Business Plan	Dec. 2015 - Mar.2016	2
13	Artistic	Business Plan	Oct. 2016 - Jan. 2017	3
14	Al-Bayan	Business Plan	Dec. 2016 - Jan. 2017	2

TOT

	Field	Venue	Date	No. of participants	No. of Completed participants
A	Financial Management	Bethlehem	2016/4/25~5/11 (11 days)	8	2
D1	Strategic Management	Bethlehem (Day 5,6 Ramallah)	2016/4/10-21 (9 days)	12	12
B	Marketing (Preparatory session)	Ramallah	2016/5/2, 3 (2 days)	9	-
	Marketing (Trial Lecture session)	Bethlehem	2016/7/18-21, 25-28, 31, 8/1 (10 days)	8	7 (C: 35 or above)
C&D2	Production & Sales Management (North)	Ramallah	2016/8/2-3,7-9 (5 days)	9	9
	Production & Sales Management (South)	Bethlehem	2016/8/10-11, 14-15, 17 (5 days)	7	7
-	TOT General session	Ramallah	2016/7/17,24 (2 days)	Day 1: 15 Day 2: 18	-

IV. Workshops

No.	Contents	Date	No of participants
1.	Consultation Manual Development WS	Feb. 18-19, 22-26, 2015	11
2.	BDS Vision and Action Plan Development WS	Oct. 12-13, 2016	13

V. Overseas Study

(1) Study in Japan

No.	Contents	Date	No of participants
1.	1 st Study in Japan	Apr. 6-19, 2014	5
2.	2 nd Study in Japan	Jan. 19-30, 2015	9
3.	3 rd Study in Japan	Oct. 12-23, 2015	6
4.	4 th Study in Japan	May 16-27, 2016	11

(2) Study in Malaysia

No.	Contents	Date	No of participants
3.	1 st Study in Malaysia	Aug. 18-29, 2014	5
4.	2 nd Study in Malaysia	Feb. 2-14, 2015	4
5.	3 rd Study in Malaysia	Feb. 22- Mar. 4, 2016	10

VI. Certificate Ceremony and Result Sharing Workshop

No.	Country and Event Title	Date	Venue	No of participants
1.	Certification Ceremony for 1 st batch BDS Training	Mar. 2, 2015	Ramallah	75
2.	Certification Ceremony for 2 nd batch BDS Training	Apr. 24, 2016	Ramallah	60
3.	Project Result Sharing Workshop	Aug. 4, 2016	Ramallah	51

別添 4 他ドナープロジェクト概要

別添 4 他ドナープロジェクト概要

Private Sector Development – Donor Mapping

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
GIZ (German)	Private sector promotion programme	2010 to 2016	The programme takes account of the complex problems facing SMEs at both national and local levels, and operates in accordance with the Palestinian Authority's own development plans. It uses a multi-level approach to strengthen the self-help potential and competitiveness of the private sector (companies and their associations), particularly in terms of their lobbying and dialogue skills. It also works towards improving the regulatory, administrative and institutional conditions at both national and local levels. The programme is contributing to capacity development in the Ministry of National Economy and within the formal economy. In a pilot measure for the extension of German-Palestinian business relations (B2B), the programme uses targeted approaches to effect knowledge transfer and raise the international competitiveness of the Palestinian private sector. In Gaza, the programme concentrates on initiatives with short-term impacts as the unstable political situation makes medium or long-term planning very difficult. URL: https://www.giz.de/en/worldwide/18114.html
	TVET and employment promotion programme (TEP)	2015 - 2018	An integrated vocational training and labor market strategy is being implemented as part of the National Development Plan and the conditions for the continuous development are created. The new phase has started August 2015 and FPCCIA hired 9 TVET coordinators in each chambers in September 2016 and showed interest on assign BDS liaison function to them as well. Project partners: FPCCIA, Ministry of Education and Higher Education, Ministry of Labour. URL: http://www.tvet-pal.org/en https://www.giz.de/en/worldwide/37717.html
	Open Regional fund for MENA: Supporting the prosperity of SMEs as the engines of economic growth in the MENA Region	April 2015 – September 2016 (18 months)	The project to create a BDS unit at FPCCIA and 3 main chambers. The project is hosted at FPCCIA, and was implemented in cooperation with Amman Chamber of Industry (Jordan). Mr. Salah (ex. RCCI) supported the program as local expert and sbmitted report to GIZ in October 2016. Project documents were shared by GIZ to the JICA project member.

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
Colone Chamber in Germany	TVET partnership project TVET	October 2015-2017	<p>The first phase in the project is aimed to improve vocational training in Palestine through active cooperation between Business Membership Organizations and governmental institutions, as well as with companies and Vocational Education and Training Institutions. Through the adjustment of vocational training in order to serve the needs of the private sector, two objectives shall be reached: a) vocational students will improve their chances on the labor market through Dual System; b) the competitiveness and growth of SMEs will be strengthened. To ensure that, the TVET quality of Business Membership Organizations will be modernized and institutionalized in the long run. In order to reach that, vocational trainers will be qualified and curricula will be modernized in cooperation with chambers and umbrella organizations.</p> <p>Partners; FPCCIA and CCIAs URL: N/A</p>
AFD (French)	PSD Cluster Project	2012 - Aug.2016 (The project extended to March 2017 and is succeeded by one component of SIDA's new program)	<p>The Palestinian Ministry of National Economy (MoNE), the contracting authority, in partnership with Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA) has received financing from the French Development Agency (AFD) to implement the Private Sector Development Cluster Project "PSDCP" in West Bank and Gaza (2012-2016). A Project Operational Unit (OU) has been established in the FPCCIA with a team of international and local experts to support Project implementation.</p> <p>The objective of the PSD cluster project is to strengthen the competitiveness of the local companies, and especially MSMEs, in order to increase their local market share and/or explore new markets for export through (1) support to the structuration of productive sectors/sub-sectors with high potential by the creation of linkages between the stakeholders of a same value chain on a defined territory through the cluster approach and (2) improvement of public-private dialogue. FPCCIA's role is Project host, deployment of coordinators. The chosen clusters that the project will work with are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Furniture Cluster in Salfit. • Stone & Marble Cluster in North Hebron and Bethlehem. • Leather and Shoes Cluster in Hebron. • Date Palm Trees in Gaza • Tourism & creative Arts Cluster in Jerusalem. <p>URL: http://www.pal-cluster.ps/index.php</p>

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
	PUMP (Palestinian Upgrading and Modernization Program)	June 2016 - end of May 2019	<p>The goal of PUMP is to improve the competitiveness and sustainability of industrial companies with the Palestinian by building their capacity and efficiency in various fields, including technical and administrative and financial and marketing.</p> <p>The project will work on modernizing the SME companies in production management, international marketing, and financial management and for four sectors; Plastic, Food Processing, Chemical, and the sectors in Gaza. The project is hosted at PFI.</p> <p>As of March 2017, a total of 50 companies in those sectors are selected for further cost sharing modernization fields for each company that are supported by selected consultants.</p> <p>Partners: PFI (IMC), Paltrade, and FPCCIA URL: https://www.facebook.com/pump.palestine/</p>
UNDP	Cluster	2014-	<p>The project targeting 2 clusters (in 2 areas that is not included in the AFD cluster project: Nablus and Bethlehem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Furniture cluster, Nablus (hosted at Nablus CCIA) • Traditional industries, Bethlehem (hosted at Bethlehem CCIA)
SIDA (Swedish International Development Corporation Agency)	Supporting to Palestine	Pipeline June 2017-2022	<p>SIDA is to commission WE EFFECT as a contractor to a new project that is aimed to reduce poverty in Palestine. As of March 2017, the project is being authorized by SIDA to cover the following components;</p> <ul style="list-style-type: none"> • MSME and mainly cooperatives' business development/start-up support • Integration of value chain – take over the AFD-Clusters, adding 9 new clusters in agribusiness. • Export promotion – Collaborate with PalTrade • Policy Development Support; especially SME Policy and platform development • Institutionalization for policy tools. <p>The detailed project design will be finalized later in 2017 (expected in June).</p>
DFID	Palestine Market Development Program (PMDP)	2013-2019	<p>The PMD Programme is a joint initiative of the UK Department for International Development (DfID) and the European Union (EU) developed in cooperation with PNA.</p> <p>improving the competitiveness of the Palestinian products and services by:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sharing the risk with the private sector to procure business services to develop new products and explore new markets (matching grants); 2. Identifying and addressing the root causes of market failures within specific sectors; 3. Strengthening private sector investment through PIPA, train and place commercial representatives in key international markets and mobilize the Palestinian Diaspora.

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
			PMDP that is commissioned to DAI (Development Alternatives Incorporated) is aimed to improve market systems and improve the competitiveness of the Palestinian private sector, by improving private sector skills and innovation through technical assistance and matching grants; addressing market system failures in specific sectors through market analysis and facilitation; and strengthening trade and investment linkages with international markets in collaboration with key commercial representatives. PMDP is a follow-on to the Facility for New Market Development project (2008–2012) URL: http://www.pmdp.ps/
Arab Society Economic Fund Kuwait	With PFI	pipeline 2016	The fund agreed to fund implementing capacity building project for PFI and its IAs members for the year 2016 in the following areas: - Managerial aspects - Financial aspects - Technical aspects
WB	Government Services for Business Development (GSBD) Project	Ended 2014	The development objective of the Government Services for Business Development (GSBD) Project for West Bank and Gaza is to improve the ability of the Ministry of National Economy (MoNE) to deliver timely, efficient, and quality business development information, data and services to target beneficiaries, including to Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs), women business owners and other marginalized groups, to promote business development. Project Stopped in 2014. Final Report has been made public on 11 Dec. 2016. URL: http://projects.worldbank.org/P126586?lang=en http://documents.worldbank.org/curated/en/791191481788853928/GSBDP-FINAL-Report-2015
EU support to the PRIVATE SECTOR, and TRADE in the OCCUPIED PALESTINIAN TERRITORY			
Enhancement of the Business Environment in the Southern Mediterranean project (EBESM)	2014 - 2017	EBESM project is a partnership between EU and the ten countries of the South European Neighbourhood (ENP-South) region. It aims to contribute to the improvement of the business enabling environment for MSME in the ENP-South region in line with EU best practices through the strengthening of the technical expertise and capacity of targeted public and private stakeholders. Additionally, the project aims at raising awareness and strengthening the policy dialogue around MSME development issues, including access to finance, in particular to give greater attention to SMEs as creators of employment. The project organized roundtable discussion in Ramallah on 8 February 2017 and the JICA project member attended the event. URL: http://www.ebesm.eu/posts/improving-access-to-finance-for-msmes-in-palestine	

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
	Trade diversification/competitiveness enhancement programme	On-going	This Programme has 3 components: 1. The Trade Corridors facilitation Project 2. The National export Strategy 3. The Trade in Services Budget: €2.864 945 Period of implementation: 26 months Implementing Partner: PALTRADE
	Gaza Private Sector Revitalisation Programme under the PMD Programme	On-going	This component aims at supporting the Ministry of National Economy's "Gaza Economic Strategy". It will build on the tools and experience developed during the implementation of the DFID – WB FNMD Programme (Phase 1) and will be implemented as part of the above PMD programme
	Support to the Palestinian Quality Framework	On-going	The overall objective of the Modernization Programme is to protect the health and safety of Palestinian citizens, to ensure equity in trade, to enhance the competitiveness of Palestinian industries in local and export markets and to better integrate the Palestinian economy into the global economy through the modernization of the Palestinian Quality Infrastructure. The purpose of the EU Programme is to modernize and improve the Palestinian Quality Infrastructure in line with accepted international norms and standards.
	EU Capacity Building Programme to the Ministry of National Economy in the Occupied Palestinian Territories	May 2013 – May 2015	The overall objective of the project is to improve the Ministry of National Economy's institutional, organizational and human resources capacity, to carry out its mandate. Technical assistance and training will be provided to achieve the following results: - Implemented quality management system; - Established effective internal communication strategy/channels - Improved Human Resource Management System; -Improvement MoNE operational management practices with implementation of effective M&E system and internal audit procedures; - Developed MoNE human resources skills and competencies in generic Knowledge and in the area of Trade.
	EU support to the Palestinian Ministry of National Economy for Trade Policy Formulation and WTO accession.	On-going	The specific objectives of this contract are as follows: 1. To develop a comprehensive WTO strategy with proposed clear action plan for the short term (in the context of occupation with a de facto Customs Union) and the longer term with a view to extracting the maximum concessions and preferences 2. To strengthen and build the capacity of MoNE and trade related structures

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
			<p>(NTF/ TAT/ SWGs) to revise trade related legislation, policies and agreements and to implement the WTO strategy through close involvement and capacity building actions during the above formulation process.</p> <p>3. To set up a Consultative platform as a sustainable forum to actively participate in the delivery and updating the above outputs.</p>
<p>European Palestinian Credit Guarantee Fund (co-financed by the KfW: €5 million and the EC: €20 million)</p>		<p>On-going</p>	<p>The European Palestinian Credit Guarantee Fund operates through local banks and provides guarantees for loans extended by these banks to SMEs both for capital expenditure and working capital. URL: http://www.cgf-palestine.com/</p>
<p>Start-ups incubator Project (to be implemented by BTC, the Belgian Aid Agency) €3 million Status : pipeline</p>		<p>2016-2018</p>	<p>The Project commenced with the BTC and Leaders in Palestine as a main contractor to target the following results: Result 1: improved the business enabling environment for start-ups through Institutional support and awareness campaign. Result 2: increased number of entrants into incubation and the final number of successes through the provision of incubation support mechanisms. This component will focus on enhancing business support services to start-ups through 2 main interventions: 1- Development of a skills enhancement scheme for national business consultants. 2- Establishment of a Voucher Scheme Result 3: Enhanced access to finance for MSMEs Actions will focus on development of specific schemes including a seed fund for start-ups and an "Angel Fund" with the main financial institutions and local affluent individuals or from the Diaspora to provide capital for business start-ups. As of March 2017, the project is targeted to around 120 incubatees in the 6 incubation centers* in Palestine in association with the universities and chambers, and as for the consultation to incubates, business advisor certification and training scheme is in place, and at the same time hiring business advisors and specialists for those centers. *1. Ramallah: eZone incubator at Leaders Organization 2. Hebron: Palestine Polytechnic University incubator 3. Bethlehem Business incubator (BBI) 4. Nablus: Korean Palestinian IT Institute of Excellence at Al Najah University 5. East Jerusalem: Palestine Education for Employment incubator 6. Gaza: Business Technology incubator at the Islamic University URL: http://bsis.ps/</p>

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
USAID			
Compete Project USIAD		2012-2016	<p>USAID's Compete Project is a five year program launched in mid-2012 that builds on the work of previous private-sector USAID projects in the West Bank and Gaza. Working closely with local partners and stakeholders, USAID Compete aims to strengthen the competitiveness and export potential of key sectors in the Palestinian economy with a particular focus on accelerated growth in the Agriculture, Tourism, ICT and Stone & Marble industries. Through targeted activities, innovative solutions to unique constraints, training and technical assistance, USAID Compete will target Palestinian firms with good potential for growth helping to expand the country's export revenues, increasing job opportunities that strengthen the Palestinian economy.</p> <p>URL: http://www.competeproject.ps/</p> <p>The project will be ended in 20 November 2016, and succeeding project may be formulated, and as of March 2017, it is known that USAID is now receiving some proposals from the stakeholders like PFI for SME capacity development.</p>
Welfare Association			
Launching the Business incubator at the Hebron Chamber		2016	<p>It's the first incubator of its kind in all the chambers in Palestine. The Incubator was launched in an official ceremony in May 2016. The incubator aims at serving and supporting youth entrepreneurs in Hebron area to implement their business ideas. This incubator is being supported by the BTC incubator project.</p> <p>URL: http://hebroncci.org/incubator/</p>
China			
Grant for a solar power project			<p>Xi Jinping announced \$7.6mn grant for a solar power project to improve Palestinians' well-being on 23 Jan. 2016.</p> <p>Source: http://english.pnn.ps/2016/01/23/chinese-president-xi-jinping-east-jerusalem-as-capital-of-palestinian-state/</p>
Hebron Chamber cooperation with chamber of "Huangshi" and China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT)			<p>Hebron Chamber was participating in a conference in China for chambers of commerce aligned in the "Silk Road" and has signed memorandum of cooperation with chamber of "Huangshi", and another memorandum with China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT). The aim of the memorandums is to establish a strategic partnership to promote investments between the two sides.</p>

Development Partners (Donor)	Name of Program/Project	Term	Description
KOICA	Palestine Start-up Support (PaSS) Program	May 2015 - 2018	<p>PASS Program aims to activate the start-up ecosystem in Palestine by building up university - industry collaboration, intensifying acceleration program, and improving investment environment. Duration of the program is four (4) years starting from 2015 till 2018, and 5.7 million USD is allocated for West Bank in cooperation with MTIT, while 1.3 million USD is allocated for GAZA strip in cooperation with UNRWA. Gaza component is called “GGateway”. The goal is that Gaza’s IT sector grows in volume and capacity, employing more graduates, through the establishment of an impact sourcing social enterprise, which delivers commercial IT projects.</p> <p>The PASS project and BTC incubation project have signed a MoU on the 9th of February, 2016 in order to facilitate opportunities for cooperation.</p> <p>URL: http://www.koica.go.kr/english/resources/press_release/1321438_3453.html http://www.ggateway.tech/Page/Donors_and_Supporters</p>

別添 5

研修実施スケジュール

Year 2015

April					May					June					July					August					September					October											
	A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2
1	Wed					1	Fri					1	Mon					1	Sat	AP	HL			1	Tue	J		N5	B5	1	Thu										
2	Thu					2	Sat					2	Tue					2	Sun	N	B			2	Wed	J		N6	B6	2	Fri	DJ	DJ								
3	Fri					3	Sun					3	Wed					3	Mon	N1	B4			3	Thu	J		N7	B7	3	Sat										
4	Sat					4	Mon					4	Thu					4	Tue	N2	B5			4	Fri		HL	HL	4	Sun											
5	Sun					5	Tue					5	Fri					5	Wed	N3	B6			5	Sat		HL	HL	5	Mon	N1	H1									
6	Mon					6	Wed					6	Sat					6	Thu	N4	B7			6	Sun	J		H1	R1	6	Tue	N2	H2								
7	Tue					7	Thu					7	Sun					7	Fri	HL	HL			7	Mon	J		H2	R2	7	Wed	N3	H3								
8	Wed					8	Fri					8	Mon					8	Tue	HL	HL			8	Tue	J		H3	R3	8	Thu	N	J								
9	Thu					9	Sat					9	Tue					9	Sun	N	R1			9	Wed	J		H	R	9	Fri	HL	HL								
10	Fri					10	Sun					10	Wed					10	Mon	N	R2			10	Thu	J		H	R	10	Sat	HL	HL								
11	Sat					11	Mon					11	Thu					11	Tue	N5	R			11	Fri			HL	HL	11	Sun	N4	J								
12	Sun					12	Tue					12	Fri					12	Wed	N6	R			12	Sat			HL	HL	12	Mon	N5	J								
13	Mon					13	Wed					13	Sat					13	Thu	N7	R			13	Sun	J		H	R	13	Tue										
14	Tue					14	Thu					14	Sun					14	Fri	DP	HL			14	Mon	J		H4	R4	14	Wed										
15	Wed					15	Fri					15	Mon					15	Tue	AJ	HL			15	Tue	J		H5	R5	15	Thu										
16	Thu					16	Sat					16	Tue					16	Sun		R3			16	Wed	DP		H6	R6	16	Fri	DP	DP								
17	Fri					17	Sun					17	Wed					17	Mon		R4			17	Thu	AJ		H7	R7	17	Sat	AJ	AJ								
18	Sat					18	Mon					18	Thu					18	Tue		R5			18	Fri			DP	DP	18	Sun										
19	Sun					19	Tue					19	Fri					19	Wed		R6			19	Sat			AJ	AJ	19	Mon										
20	Mon					20	Wed					20	Sat					20	Thu		R7			20	Sun					20	Tue										
21	Tue					21	Thu					21	Sun					21	Fri		HL	DJ		21	Mon					21	Wed										
22	Wed					22	Fri					22	Mon					22	Sat		HL	AP		22	Tue					22	Thu										
23	Thu					23	Sat					23	Tue					23	Sun		N1	B1		23	Wed					23	Fri										
24	Fri					24	Sun					24	Wed					24	Mon		N2	B2		24	Thu					24	Sat										
25	Sat					25	Mon					25	Thu					25	Tue		N3	B3		25	Fri					25	Sun										
26	Sun					26	Tue					26	Fri					26	Wed		N	B		26	Sat					26	Mon										
27	Mon					27	Wed					27	Sat					27	Thu		N	B		27	Sun					27	Tue										
28	Tue					28	Thu					28	Sun					28	Fri	DJ		HL	HL	28	Mon					28	Wed										
29	Wed					29	Fri					29	Mon					29	Wed	AP		HL	HL	29	Tue					29	Thu										
30	Thu					30	Sat					30	Tue					30	Thu		R		N4	B	30	Wed					30	Fri				DJ					
						31	Sun					31	Fri					31	Mon		DJ	HL		31	Mon					31	Sat				AP						

- Lecture ※Coloured but no indication of activities means no training days , and for hearing and transportation and material development
- OJT follow up on the 1t Phase companies
- OJT, Interim Presentation
- Final presentation, Evaluation, Open Seminar (OS)
- TOT (Training of Trainers)

- R = Ramallah J=Consultation to JAIP company DJ = Departure from Japan
- H = Hebron AP = Arrival in Palestine
- N = Nablus DP = Departure from Palestine
- B = Betlehem AJ = Arrival in Japan
- HL = Weekend and Holidays L=London
- A = Business & Financial Management (Mr. Mukaiyama/Mr. Fujimoto)
- B = Marketing (Mr. Fujita)
- C = Production Control & Sales Management (Mr. Tamada)
- D1 = Corporate Diagnosis - Strategic Management (Mr. Fukuyama)
- D2 = Corporate Diagnosis - Production Management (Mr. Tamada)

添付 5-4

Year 2015													Year 2016																										
November					December					January					February					March					April														
	A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2	FCTP		A	B	C	D1	D2	FCTP		A	B	C	D1	D2		
1	Sun				R	1	Tue	RN8			RB2	1	Fri					1	Mon	RN7					1	Tue	J		N1			1	Fri	HL					
2	Mon				R1	2	Wed	OS			OS	2	Sat					2	Tue	RH1				Ort.	2	Wed	J		N2			2	Sat	HL					
3	Tue				R2	3	Thu	J			RB3	3	Sun					3	Wed	RH2					3	Thu	J		N3			3	Sun	B					
4	Wed				R3	4	Fri	HL			HL	4	Mon			DJ		4	Thu	RH3					4	Fri	HL		HL			4	Mon	B5					
5	Thu				R4	5	Sat	HL			HL	5	Tue			AP/RH		5	Fri	HL					5	Sat	HL		HL			5	Tue	B6					
6	Fri				HL	6	Sun	RH4			DJ	RB4	6	Wed			RH2		6	Sat	HL				6	Sun	J		N4			6	Wed	B7					
7	Sat				HL	7	Mon	RH5			AP	RB5	7	Thu			HL		7	Sun	RH				7	Mon	J		N5			7	Thu	OS-B					
8	Sun				AP	8	Tue	RH6			J	RB6	8	Fri			HL		8	Mon	RH4				8	Tue	J		N6			8	Fri	DP/AL			DJ		
9	Mon				J	9	Wed	RH7			J	RB7	9	Sat			HL		9	Tue	RH5				9	Wed	DP		N7			9	Sat				AP		
10	Tue				J	10	Thu	J			J	R	10	Sun			RH3		10	Wed	RH6				10	Thu	AJ		DP/AG			10	Sun				B1		
11	Wed				J	11	Fri	HL			HL	HL	11	Mon			RH4		11	Thu	RH7				11	Fri			DUS			11	Mon				B2		
12	Thu				J	12	Sat	HL			HL	HL	12	Tue			RH5		12	Fri	HL				12	Sat	DL/AP		DL/AP			12	Tue				B3		
13	Fri				HL	13	Sun	J			R	J	13	Wed			RH6		13	Sat	HL				13	Sun	N			H			13	Wed				OS-B	
14	Sat				HL	14	Mon	J			RB1	J	14	Thu			RH7		14	Sun	J				14	Mon	N1			B1			14	Thu				B4	
15	Sun				J	R	15	Tue	J		RB2	J	15	Fri			HL		15	Mon	J				15	Tue	N2			B2			15	Fri				HL	
16	Mon				J	R1	16	Wed	DP		RB3	J	16	Sat			DL/AP	DP	16	Tue	J				16	Wed	N3			B3			16	Sat				HL	
17	Tue				J	R2	17	Thu	AJ		RB4	J	17	Sun			J	AJ	17	Wed	J				17	Thu	N4			B4			17	Sun				RB5	
18	Wed				J	R3	18	Fri			HL	HL	18	Mon			J		18	Thu	J				18	Fri	HL			HL			18	Mon				RB6	
19	Thu				J	R4	19	Sat			HL	HL	19	Tue			J		19	Fri	HL			DJ	19	Sat	HL			HL			19	Tue				B7	
20	Fri				HL	HL	20	Sun			B	J	20	Wed			J	AP	20	Sat	HL			AP	20	Sat	N5			B5			20	Wed				B8	
21	Sat				HL	HL	21	Mon			B	J	21	Thu			J		21	Sun	J			R/R	21	Mon	N6			B6			21	Thu				B9	
22	Sun				RN1	R5	22	Tue			OS	J	22	Fri			HL		22	Mon	J			R/R	22	Tue	N7			B7			22	Fri				DJ	HL
23	Mon				RN2	R6	23	Wed			R	J	23	Sat			HL		23	Tue	J			R/R	23	Wed	OS-R			OS-R			23	Sat	DL/AP			AP	HL
24	Tue				RN3	R7	24	Thu			R	J	24	Sun			J		24	Wed	J			OS-R	24	Thu	N			B8			24	Sun	J?			RH	J
25	Wed				RN4	R	25	Fri			DP	DP	25	Mon			J		25	Thu	DP/AL			J	25	Fri	HL			DP			25	Mon	B1			RH	J
26	Thu				RN5	R	26	Sat			AJ	AJ	26	Tue			J		26	Fri				HL	26	Sat	HL			AJ			26	Tue	B2			RH	J
27	Fri				HL	HL	27	Sun					27	Wed			J		27	Sat				HL	27	Sun	B1						27	Wed	B3			J	J
28	Sat				HL	HL	28	Mon					28	Thu			N		28	Sun				J	28	Mon	B2						28	Thu	B4			J	J
29	Sun				RN6		29	Tue			RB		29	Fri			HL		29	Mon				J	29	Tue	B3						29	Fri	HL			HL	DP
30	Mon				RN7		30	Wed			RB1		30	Sat			HL		30	Sat				HL	30	Wed	HL						30	Sat	HL			HL	AJ
							31	Thu					31	Sun			RN6																						

0 24 14 0 16 0 17 14 21 12 16 14 0 0 0 25 11 0 2 0 20 10 0 26 0 16 9 0 23 0

- Lecture ※Coloured but no indication of activities means no training days , and for hearing and transportation and material development
- OJT follow up on the 1st Phase companies
- OJT, Interim Presentation
- Final presentation, Evaluation, Open Seminar (OS)
- TOT (Training of Trainers)

R = Ramallah J=Consultation to JAIP company DJ = Departure from Japan
H = Hebron (RH=Ramallah for Hebron) AP = Arrival in Palestine
N = Nablus (RN=Ramallah for Nablus) DP = Departure from Palestine
B = Bethlehem (RB=Ramallah for Bethlehem) AJ = Arrival in Japan
HL = Weekend and Holidays L=London
A = Business & Financial Management (Mr. Mukaiyama/Mr. Fujimoto)
B = Marketing (Mr. Fujita)
C = Production Control & Sales Management (Mr. Tamada)
D1 = Corporate Diagnosis - Strategic Management (Mr. Fukuyama)
D2 = Corporate Diagnosis - Production Management (Mr. Tamada)

Year 2016

May						June						July						August						September							
	A	B	C	D1	D2		A	B	C	D1	D2	Other		A	B	C	D1	D2	Other		A	B	C	D1	D2	Other		A&D1	B	C&D2	Other
1 Sun	HL	HL				1 Wed							1 Fri	J	R10	R		R						1 Thu							
2 Mon	B5	B				2 Thu							2 Sat											2 Fri							
3 Tue	B6	B				3 Fri							3 Sun											3 Sat							
4 Wed	B7	J				4 Sat							4 Mon										4 Thu	JCC&Result	Sharing Seminar						
5 Thu	HL	J				5 Sun							5 Tue										5 Fri	HL	HL	HL					
6 Fri	HL	HL				6 Mon							6 Wed										6 Sat	HL	HL	HL					
7 Sat	HL	HL				7 Tue							7 Thu										7 Sun	J	J	R3	R3				
8 Sun	B8	J				8 Wed					TC		8 Fri									8 Mon	J	DP	R4	R4					
9 Mon	B9	AP				9 Thu							9 Sat									9 Tue	J	AJ	R5	R5					
10 Tue	B10	AJ				10 Fri							10 Sun	DL/AP								10 Wed	DP/AL	B1	B1	10 Sat					
11 Wed	B11					11 Sat							11 Mon	J									11 Thu		B2	B2	11 Sun				
12 Thu	DP/AL					12 Sun					Ramadan		12 Tue	J								12 Fri			HL	12 Mon	Eid Al-Adha				
13 Fri						13 Mon							13 Wed	J								13 Sat			HL	13 Tue					
14 Sat						14 Tue							14 Thu	J								14 Sun		B3	B3	14 Wed					
15 Sun						15 Wed							15 Fri	HL	DJ							15 Mon		B4	B4	15 Thu					
16 Mon						16 Thu							16 Sat	HL	AP							16 Tue		R/B	R/B	16 Fri					
17 Tue						17 Fri							17 Sun	J	J							17 Wed		B5	B5	17 Sat					
18 Wed						18 Sat							18 Mon	J	R1							18 Thu		DP	DP	18 Sun					
19 Thu						19 Sun							19 Tue	DP/AL	R2							19 Fri		AJ	AJ	19 Mon					
20 Fri						20 Mon							20 Wed		R3							20 Sat				20 Tue					
21 Sat						21 Tue							21 Thu		R4							21 Sun				21 Wed					
22 Sun						22 Wed							22 Fri		HL							22 Mon				22 Thu					
23 Mon						23 Thu							23 Sat		HL							23 Tue				23 Fri					
24 Tue						24 Fri							24 Sun	DL/AP	J							24 Wed			DL/AP	24 Sat					
25 Wed						25 Sat							25 Mon		R5							25 Thu				25 Sun	J				
26 Thu						26 Sun							26 Tue		R6					TC		26 Fri				26 Mon	J				
27 Fri						27 Mon							27 Wed		R7							27 Sat				27 Tue	J				
28 Sat						28 Tue							28 Thu		R8							28 Sun				28 Wed	J				
29 Sun						29 Wed							29 Fri		HL							29 Mon				29 Thu	J				
30 Mon						30 Thu							30 Sat		HL	DJ/AP		DJ/AP				30 Tue				30 Fri	DP/AL				
31 Tue													31 Sun		R9	R		R				31 Wed									

- Lecture ※Coloured but no indication of activities means no training days, and for hearing and transportation and material development
- OJT follow up on the 1st Phase companies
- OJT, Interim Presentation
- Final presentation, Evaluation, Open Seminar (OS)
- TOT (Training of Trainers)

- R = Ramallah
- J=Consultation to JAIP companies
- DJ = Departure from Japan
- A = Business & Financial Management (Mr. Fujimoto)
- H = Hebron
- AP = Arrival in Palestine
- B = Marketing (Mr. Fujita)
- N = Nablus
- DP = Departure from Palestine
- C = Production Control & Sales Management (Mr. Tamada)
- B = Bethlehem
- AJ = Arrival in Japan
- D1 = Corporate Diagnosis – Strategic Management (Mr. Fukuyama)
- HL = Weekend and Holidays
- L=London
- D2 = Corporate Diagnosis – Production Management (Mr. Tamada)

添付 5-6

Year 2016					Year 2017																													
October					November					December					January					February					March					April				
	A&D1	B	C&D2	Other		A&D1	B	C&D2	Other		A&D1	B	C&D2	Other		A&D1	B	C&D2	Other		A&D1	B	C&D2	Other		A&D1	B	C&D2	Other		A&D1	B	C&D2	Other
1	Sat				1	Tue		R1		1	Thu	J	R2		1	Sun					1	Wed	J				1	Wed						
2	Sun	Public Holiday			2	Wed		R2		2	Fri	HL	HL		2	Mon					2	Thu	J/R				2	Thu						
3	Mon				3	Thu		R3		3	Sat	HL	HL		3	Tue					3	Fri	HL				3	Fri						
4	Tue				4	Fri				4	Sun	J	P1		4	Wed					4	Sat	HL				4	Sat						
5	Wed				5	Sat				5	Mon	DP/AL	P2		5	Thu					5	Sun	P4				5	Sun						
6	Thu				6	Sun		H1		6	Tue		P3		6	Fri					6	Mon	J				6	Mon						
7	Fri				7	Mon		DJ/AP	B1/J1	7	Wed		R3		7	Sat	DL/AP				7	Tue	J				7	Tue						
8	Sat				8	Tue		J/R	R1(2)	8	Thu		R4		8	Sun	J				8	Wed	J				8	Wed						
9	Sun				9	Wed		J/R	R4	9	Fri		HL		9	Mon	J				9	Thu	J				9	Thu						
10	Mon				10	Thu		J/R	R5	Vision presen.	10	Sat		HL		10	Tue	J			10	Fri	DP				10	Fri						
11	Tue				11	Fri		HL	HL		11	Sun	Prophet's Birthday		11	Wed	J				11	Sat	AJ				11	Sat						
12	Wed			BDS Vision WS	12	Sat		HL	HL		12	Mon		H/B5	12	Thu	J				12	Sun					12	Sun						
13	Thu				13	Sun		J/R	H2/B2		13	Tue		R5/J1	13	Fri	HL				13	Mon					13	Mon						
14	Fri				14	Mon		Jenin1	R6		14	Wed		R6	14	Sat	HL	DJ			14	Tue					14	Tue			Final Report Deadline			
15	Sat	DL/AP			15	Tue		DP			15	Thu		R7	OS-N	15	Sun	P1(A)	AP		15	Wed					15	Wed						
16	Sun	J	DJ		16	Wed	P1(D1)	AJ/Jn2	R7		16	Fri	DJ	HL		16	Mon	P2(A)	J		16	Thu					16	Thu						
17	Mon	J	AP/R1		17	Thu	P2(D1)		R8		17	Sat	AP	HL		17	Tue	P3(A)	J		17	Fri					17	Fri						
18	Tue	J			18	Fri					18	Sun	J	R8		18	Wed	J	J		18	Sat					18	Sat						
19	Wed		R2		19	Sat					19	Mon	P1	R9		19	Thu	J	J		19	Sun					19	Sun						
20	Thu	J	J		20	Sun	DL/AP		H3		20	Tue	J	R10		20	Fri	DP/AL	HL		20	Mon					20	Mon						
21	Fri	DP/AL	HL		21	Mon	J		B3/J2		21	Wed	P2	R3(1)		21	Sat		HL		21	Tue					21	Tue						
22	Sat		HL		22	Tue	J		R2(1)		22	Thu	P3	R3(2)		22	Sun		J		22	Wed					22	Wed						
23	Sun		J		23	Wed	J		R9	JETRO	23	Fri		HL	DP		23	Mon	J		23	Thu					23	Thu						
24	Mon		DP/R3		24	Thu	J		R2(2)	JETRO	24	Sat	J	AJ		24	Tue	J			24	Fri					24	Fri			Prophet's Ascension			
25	Tue		AJ		25	Fri	HL		HL	JETRO	25	Sun		J		25	Wed	J			25	Sat					25	Sat						
26	Wed		R4		26	Sat	HL		HL		26	Mon		DP		26	Thu	J			26	Sun					26	Sun		JCC				
27	Thu		R5		27	Sun	J		H4		27	Tue		AJ		27	Fri		HL		27	Mon					27	Mon						
28	Fri				28	Mon		BOP-N		B4		28	Wed			28	Sat		HL		28	Tue					28	Tue						
29	Sat			DJ	29	Tue		P3(D1) BOP-R		R10		29	Thu			29	Sun		J		TC						29	Wed						
30	Sun			AP	30	Wed		BOP-H		R1		30	Fri			30	Mon		J							30	Thu	Land Day						
31	Mon			R1(1)							31	Sat			31	Tue			R							31	Fri	Last day of Machida						

Lecture ※Coloured but no indication of activities means no training days, and for hearing and transportation and material development

OJT follow up on the 1st and 2nd Phase companies/JAIP consultation

OJT, Interim Presentation

Open Seminar (OS)

TOT (Training of Trainers)

R = Ramallah

J = Consultation to JAIP companies

DJ = Departure from Japan

A = Business & Financial Management (Mr. Fujimoto)

H = Hebron

P = PIEFZA staff/CCI&Union junior staff training

AP = Arrival in Palestine

B = Marketing (Mr. Fujita)

N = Nablus

DP = Departure from Palestine

C = Production Control & Sales Management (Mr. Tamada)

B = Bethlehem

AJ = Arrival in Japan

D1 = Corporate Diagnosis - Strategic Management (Mr. Fukuyama)

HL = Weekend and Holidays

L=London

D2 = Corporate Diagnosis - Production Management (Mr. Tamada)

別添 6

研修実績表

Phase 1_ Module A Financial Management Report – North Area

TRAINER : MR.MUKAIYAMA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	June 1st – 9th 2014	OJT Part : Oct 12th -20th 2014
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : Participants: 12	OJT Part : 8 Completed :8
CURRICULUMN	Lectures Part : Management Control Issues in SMEs Why Do You Need Strategic Management Key Considerations in Strategic Management Management and Cash Flow Financial Analysis for Management Direct Costing and Financial Accounting Break Even Point (Cost - Volume - Profit) Analysis and Profit Margin How to Improve Management Issues Financially Resource Allocation Case 1: Budgeting Case 2: Segmentation for Performance Review Case 3: Cost Accounting Case 4: Cash Flow Management Contents of Business Plan Business Plan Reporting	OJT Part :
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Nablus	OJT Part: Nablus
OJT COMPANIES :	Arab Eastern Co. Allesco (Al Alkhras Company)	
EVALUATION OF THE TRAINER :	3.89	
COORDINATOR COMMENTS :	the OJT company refused to share all data , OJT should be in trainees cities	

Phase 1_ Module A Financial Management Report – South Area

TRAINER : MR.MUKAIYAMA
COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 11,12 June , 21-23 Oct 2014 OJT Part : 26 th Oct – Nov 3 rd 2014	
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 13 Participant	OJT Part : 13 Completed : 13
CURRICULUMN	Lectures Part : Management Control Issues in SMEs Why Do You Need Strategic Management Key Considerations in Strategic Management Management and Cash Flow Financial Analysis for Management Direct Costing and Financial Accounting Break Even Point (Cost - Volume - Profit) Analysis and Profit Margin How to Improve Management Issues Financially Resource Allocation Case 1: Budgeting Case 2: Segmentation for Performance Review Case 3: Cost Accounting Case 4: Cash Flow Management Contents of Business Plan Business Plan Reporting	
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Hebron	OJT Part: Hebron Bethlehem
OJT COMPANIES :	Royal Textile – Bethlehem Petropal –Herbon Electrode –Hebron	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.36 lectures 4.31 OJT	
COORDINATOR COMMENTS :		

Phase 1_ ModuleB Marketing Report – North Area

TRAINER : MR.FUJITA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 19-28 Mar 2014	OJT Part : 32Nov – 1st Dec 2014
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part :19 Participant	OJT Part : 6 Completed :5
		NE General : 4 NE Specialist: 0 (3 of them in phase 2)
CURRICULUMN	Lectures Part : Belief system for marketer Logical thinking , logic tree Consulting presentation Tools of strategic analysis PEST, 5 forces model Marketing strategy scenario ranking/ marketing mix/ ABC analysis Positioning Mapping Ansoff Growth Matrix PPM SWOT Analysis Preparation for presentation	OJT Part :
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Nablus	OJT Part: Nablus Ramallah
OJT COMPANIES :	Reema Tissues – Ramallah Olive Oil Soap – Nablus (Beit Forik)	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.38 lectures 4.91 OJT	
COORDINATOR COMMENTS :	Icebreaking games at start of each course can engage all participant in the course	

Phase 1_ Module B Marketing Report – South

TRAINER : MR.FUJITA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 9 – 17Mar 2014	OJT Part : 21st Sep- 30th Sep 2014
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part :15 Participant	OJT Part : 12 Completed :8
CURRICULUMN	Lectures Part : Belief system for marketer Logical thinking , logic tree Consulting presentation Tools of strategic analysis PEST, 5 forces model Marketing strategy scenario ranking/ marketing mix/ ABC analysis Positioning Mapping Ansoff Growth Matrix PPM SWOT Analysis Preparation for presentation	OJT Part :
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Hebron	OJT Part: Hebron and Bethlehem
OJT COMPANIES :	Sohail and l Saheb Stone and marble co. in Behtlehem PetroPal –Hebron Abu Mazen restaurant and hotel - Hebron	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.67 lectures 5 OJT	
COORDINATOR COMMENTS :	NA	

Phase 1_ Module C Production Management Report – North Area

TRAINER : MR.FUJITA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 9-17 April 2014	OJT Part : Oct 26th – Nov 3rd,2014
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part :17 Participant	OJT Part : 8 Completed : 8 NE General : 3 NE Specialist: 4 + (Jane) in phase 2
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Overview of Production and Sales Management - Total Quality Management (TQM) - Total Productive Maintenance (TPM) - Comprehension test - Quality Control (QC) and QC 7 tools - Quality Assurance and Production Planning - Comprehension test - Kaizen (PDCA, SDCA cycle) - Kaizen (5S, 7 wastes, etc.) - Comprehension test - Toyota Production System (1) - Toyota Production System (2) - Comprehension test - Business Process Re-engineering - Supply Chain Management (SCM) - Comprehension test - Inventory and Cost Control - Sales Management and Logistics - Comprehension test - Customer Relationship Management (CRM) - Sales Force Automation (SFA) - Kaizen Master Plan Sheet (Exercise) 	
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Ramallah	OJT Part: Nablus Ramallah
OJT COMPANIES :	Abu Ein – Ramallah Bassamco – Ramallah Al Akhras “Allesco” – Nablus	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.64 lectures OJT 4.9	
COORDINATOR COMMENTS :	Explaining the training method for ojt companies in advance will make it easier	

Phase 1_ Module C Production Management Report – South Area

TRAINER : MR.FUJITA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 29 Mar – April 7th, 2014	OJT Part : 23 Nov – 1 Dec 2014
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part :19 Participant	OJT Part : 14 Completed : 14
		NE General : 8 NE Specialist: 4 + Baha in phase 2
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Overview of Production and Sales Management - Total Quality Management (TQM) - Total Productive Maintenance (TPM) - Comprehension test - Quality Control (QC) and QC 7 tools - Quality Assurance and Production Planning - Comprehension test - Kaizen (PDCA, SDCA cycle) - Kaizen (5S, 7 wastes, etc.) - Comprehension test - Toyota Production System (1) - Toyota Production System (2) - Comprehension test - Business Process Re-engineering - Supply Chain Management (SCM) - Comprehension test - Inventory and Cost Control - Sales Management and Logistics - Comprehension test - Customer Relationship Management (CRM) - Sales Force Automation (SFA) - Kaizen Master Plan Sheet (Exercise) 	OJT Part :
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Bethlehem	OJT Part: Hebron
OJT COMPANIES :	Al Moasera New Tsseti Eagleflex	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.66 lectures OJT 4.67	
COORDINATOR COMMENTS :	Companies feedback was satisfying, they welcomed the work	

Phase 1_ Module D1 Corporate Diagnosis Report – North Area

TRAINER : MR.MUKAIYAMA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 12th -21st of May,2014	OJT Part : 15-22 Sep 2014 Mr. Fukuyama
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part :14 Participant	OJT Part : 9 Completed : 8
CURRICULUMN	Overview of Management Consulting Framework of Management Consulting Corporate philosophy Positioning differentiation Analysis tools CSF BPR	OJT Part :
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Nablus	OJT Part: Nablus
OJT COMPANIES :	Al Ghazal Co Arab Eastren Co Al Akhras co “ Allesco”	
EVALUATION OF THE TRAINER :	3.42 lectures 4.44 OJT (Mr. Fukuyama)	
COORDINATOR COMMENTS :		

Phase 1_ Module D1 Corporate Diagnosis Report – South Area

TRAINER : MR. FUKUYAMA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 21 -28 th April,2014	OJT Part : 4 -14 Sep 2014 Mr. Fukuyama
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 18 Participant	OJT Part : 11 Completed : 11
CURRICULUMN	Overview of Management Consulting Framework of Management Consulting Corporate philosophy Positioning differentiation Analysis tools CSF BPR	OJT Part :
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Hebron	OJT Part: Hebron and Bethlehem
OJT COMPANIES :	Abu Mazen Hebron Al Haram Hebronn Raed Cosmetics –Bethlehem	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4. 58 lectures 4.8 OJT	
COORDINATOR COMMENTS :		

Phase 1_ Module D2 Production Management Report – North Area

TRAINER : MR. FUKUYAMA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 29 April – 8 th of May, 2014	OJT Part: 31 Aug – 8 th Sep, 2014 (Tamada)
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 15 Participant	OJT Part : 10 Completed : 8
CURRICULUMN	<p>Framework for production diagnosis (1)</p> <p>Organization and management of production division</p> <ul style="list-style-type: none"> Production planning Process management Operation management Quality management <p>Framework for production diagnosis (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cost management Conditions of working place Equipment management Logistics Design management Production technologies <p>5S checklist</p> <p>7Waste identification checklist</p> <p>PDCA and KPI (Key Performance Indicator)</p> <p>Visualization checklist</p> <p>Kaizen master plan sheet</p> <p>QC (Quality Control) Circle</p> <p>IE analysis for time, productivity and motion</p> <p>Kaizen cost benefit analysis</p>	OJT Part :
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Ramallah	OJT Part: Ramalah Nablus
OJT COMPANIES :	Abu Ein Bassamco Al Rajeh Detergent	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.37 lectures OJT 4.9	
COORDINATOR COMMENTS :		

Phase 1_ Module D2 Production Management Report – South Area

TRAINER : MR.TAMADA

COORDINATOR : MS. NORA HAMDAN

PERIOD	Lectures : 20th – 28th Aug,2014	OJT Part : 12th – 20th Nov 2014
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part :18 Participant	OJT Part : 14 Completed : 14
CURRICULUMN	<p>Lecturing</p> <p>Framework for production diagnosis (1)</p> <p>Organization and management of production division</p> <ul style="list-style-type: none"> Production planning Process management Operation management Quality management <p>Framework for production diagnosis (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cost management Conditions of working place Equipment management Logistics Design management Production technologies <p>5S checklist</p> <p>7Waste identification checklist</p> <p>PDCA and KPI (Key Performance Indicator)</p> <p>Visualization checklist</p> <p>Kaizen master plan sheet</p> <p>QC (Quality Control) Circle</p> <p>IE analysis for time, productivity and motion</p> <p>Kaizen cost benefit analysis</p>	<p>OJT Part :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Briefing of the objective • Introduction of Team members to OJT company <p>Interview with OJT Management</p> <p>Observation and Evaluation</p> <p>Observation and Evaluation</p> <p>Observation for Production Process</p> <p>Preparation for Diagnosis Report</p> <p>Presentation of Diagnosis Report</p>
DURATION	Lectures Part: 7 days	OJT Part : 7 days
PLACE :	Lectures Part: Bethlehem	OJT Part: Bethlehem and Hebron
OJT COMPANIES :	Al Moasera New Tosseti Eagle Flex	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.78 lectures 4.67 OJT	
COORDINATOR COMMENTS :		

Pre-Course: Accounting for non-Accountant

TRAINER : MR. RAED RAJAB

COORDINATOR : SOHAIB

PERIOD	4 &5 Oct 2015, (2 days)
NUMBER OF PARTICIPANTS	9 participants
CURRICULUM	<p>Introduction to accounting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financial statement terms - Income statement <p>Constructing and reading financial statement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Understanding linkage between financial statements - Definition of budget - Financial analysis exercise
DURATION	2 days
PLACE :	Ramallah
EVALUATION OF THE TRAINER :	74% evaluated trainer as excellent in reference to qualification, presentation, attitude, method and handout
COMMENTS FROM THE TRAINER	<p>1. Commitment is essential among the attendees during the training, it important to strictly adhere to the time schedule and attendance.</p> <p>2. Accounting topics are mostly new concepts to many participants, many inquiries and questions I have received about developing training programs specifically about Costing from Managerial Accounting perspectives, Bookkeeping, Multiple Breakeven Point, and Capital Investment Analysis.</p> <p>3. The material is very comprehensive and it touches on many aspects that trainees will need to know. For those who did not attend, there is a need to replicate the course in the future.</p> <p>4. The technological tool using the financial Excel that taught in the course will be extremely helpful for trainees, which will complement the material and strengthen the knowledge base for participants.</p>

Pre-Course: Logical Thinking and Report Writing

TRAINER : MR. NIDAL EWIEDAT

COORDINATOR : SOHAIB

PERIOD	Sep 29 th , Sep 30 th 2015 (2 days)
NUMBER OF PARTICIPANTS	20 Participants
CURRICULUM	<p><u>Day 1 // Logical Thinking</u></p> <p>Lecture (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - What is logical thinking? - Methodologies (ex. MECE, So what/ Why so, Logic tree, RBM, others) - The link between logical thinking and performance improvement and decision making consultancies <p>Lecture (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Translating methodologies into consultants' toolkits (Examples of applications, Log Frames, Problem tree analysis, charting, mapping, assessments and others). - Aligning toolkits to public, private and civil society sectors. - Make use of ways of thinking Hypothesis thinking, framework thinking <p><u>Day 2 // Report Writing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Why good business writing matters? - Types of reports according to their usage (investment, policy drafting, research, Organizational development, mapping, scanning, others.). - External vs. internal reports - Situational reports, progress and final reports. - Identifying your readers and their priorities - Methodologies (Identification of targets, outline development, logical thinking, other techniques). - Quick wins/Do and Don'ts (writing style, wording, structure, information, templates, editing, etc) - Report design and outlay. <p>Exercise - Draft three outlines for prospective international investor, current international development agency and internal efficiency report.</p>
DURATION	2 days
PLACE :	Ramallah
EVALUATION OF THE TRAINER :	81% of participant evaluated the trainer with highly satisfactory 19% indicated satisfactory only.
COMMENTS FROM THE TRAINER	<p>Trainees' levels can be divided into two levels, medium and advanced, with majority of participants classified as medium. For medium level, on the job training is an urgent need to have the opportunity to practice the full consulting cycle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The training modules focused on building the participants' knowledge on specific topics (i.e. planning, production, finance, etc). However, there is a need to prepare the participants for the possibility of practicing consulting assignment that involve crosscutting areas of focus, interrelated problems and consolidated solutions. For that, there is a need to build their best practices bank on functional areas.

Module A Financial Management Report – North Area

TRAINER : MR.MUKAIYAMA
& MR.FUJIMOTO

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	October 5, 6, 7, 11, 12, 13 /2015 & Jan 31 & Feb 01/2016	OJT Part : March 14,15,16,17,20,21,22 /2016
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : Participants: 9	OJT Part : Participants: 9 (Ayman took lecture in ph 1) NE General : 5 NE Specialist: 0 Completed 7 (including Ayman, where Bashar haven't joined OJT)
CURRICULUMN	Lectures Part : Financial Management & Management Control by Mr. Mukaiyama and additional examples and daily tests by Mr. Fujimoto	OJT Part : Financial Management & Management Control by Mr. Fujimoto
DURATION	Lectures Part: 7 Days	OJT Part : 7 Days
PLACE :	Lectures Part: Nablus (Day 1 - 6) Ramallah (Day 7 - 8)	OJT Part: Ramallah
OJT COMPANIES :	- Pharmacare PLC (Ramallah)	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.25 out of 5	
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - Lectures part held in Ramallah and due to the political situation which let us postpone the remaining 2 lectures from October /2015 to January 31 and Feb 01 2016 - Most of the group members were satisfied by the training as the Overall average score was 4.2 out of 5 - OJT Co. Final Presentation was made on April 05/2016 as the chairman of the company was out of the country - Mr. Fujimoto was enthusiastic and had an excellent experience in delivery of the Ideas to trainees. 	

Module A Financial Management Report – South Area

TRAINER : MR.FUJIMOTO

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	February 1,2,3 & 8,9,10,11 /2016	OJT Part : March 27,28,29,31 & April 4,5,6 /2016
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 8	OJT Part : 8 NE General: 5 Participants NE Specialist : 0 Completed : 7
CURRICULUMN	Lectures Part : Financial Management & Management Control	OJT Part : Financial Management & Management Control by Mr. Fujimoto
DURATION	Lectures Part: 7 Days	OJT Part : 7 Days
PLACE :	Lectures Part: in Ramallah	OJT Part: Bethlehem
OJT COMPANIES :	- BeitJala Pharmaceutical (Bethlehem)	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.25 out of 5	
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - Lectures part held in Ramallah an OJT Part was held in Bethlehem as the political situation got better and it is much closer to reach for the south group participants. - Overall average score was 3.8 out of 5 - 2 Participants apologized to complete the OJT part (Mr. Abdullah Abu Rayyan and Mr. Naser Jouilis , they don't have lecture evaluation neither. - OJT Company top Management was satisfied by the final presentation and asked for further cooperation, if any. 	

Module B Marketing & Sales Report – North Area

TRAINER : MR. FUJITA

COORDINATOR: MR. SOHAIB DOMI

PERIOD	Lecture Part Aug 3,4,5,6,11,12,13 /2015	OJT Part : Nov 22,23,24,25,26,29 Dec 1 st /2015	
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 12 Participants	OJT Part : 10 Participant	NE General : 0 NE Specialist: 3
CURRICULUMN	Lectures Part : “An introduction to practical Marketing “. “Essential Marketing Consulting for Professionals”. “Procedures for Development of Specific Marketing “	Completed 10 OJT Part : “Marketing Plan Development Manual”.	
DURATION	Lectures Part: 7 Days	OJT Part : 7 Days	
PLACE :	Lectures Part: in Nablus	OJT Part: In Ramallah	
OJT COMPANIES :	-Rukab Ice cream, Ramallah -Amin Company, Ramallah		
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.78 / 5	4.9 /5	
COORDINATOR (SUHAIB DOMI)	2 haven't joined OJT session since it is in Ramallah (Mohammed Bazzar and Adnan Hania)		
COMMENTS :			

Module B Marketing & Sales Report – South Area

TRAINER : MR. FUJITA

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	Lectures Part : October 5,6 &7/2015 and December 6,7,8 and 9 /2015	OJT Part : Jan 5,6,10,11,12,13 and 14 /2016
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 14 Participants	OJT Part : 10 Participants NE General : 6 NE Specialist : 0 Completed 10
CURRICULUMN	Lectures Part : Marketing Strategic Planning Process by Mr. Fujita	OJT Part : Marketing Plan Development Manual by Mr. Fujita
DURATION	Lectures Part: 7 Days	OJT Part : 7 Days
PLACE :	Lectures Part: 3 Days in Hebron and 4 days in Ramallah	OJT Part: Ramallah
OJT COMPANIES :	- Al Sadaqa Co - Jaafar Sweets	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.2 out of 5	
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - Lectures part held in Hebron and in Ramallah due to the political situation which let us postpone the remaining 4 lectures from October /2015 to January 2016 - Most of the group Members were satisfied by the training as the overall average was around 4.2 out of 5. - The reason behind the absence of some trainees to the sessions held in Ramallah and the OJT part as they were from Hebron City and they find it difficult to go to Ramallah to finish the training. - Some of the trainees suggested additional subjects to be taken into considerations in the future such as, Electronic marketing, Pharmaceuticals Marketing plans and True success stories. - OJT Follow up sessions were held also and group members of south and north made final presentation as a follow up for the OJT Companies but as for Jaafar sweets Co. group members, it was postponed as all of the group members were out of the country and some couldn't attend due to Gaza participants permissions from the Israeli side but they made it in April 26/2016 and the client was satisfied. - Mr. Fujita methods are interesting and deliver Ideas smoothly. 	

Module D1 Strategic Management Report – North Area

TRAINER : MR.FUKUYAMA

COORDINATOR : MS. RASHA
(FOR OJT)

PERIOD	Lecture Part: August 23,24,25,30 /2015 & Sep. 1,2,3/2015	OJT Part : March 1,2,3,6,7,8,9 /2016
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 15 Participants	OJT Part : 9 NE Participants General :4 Completed 8 NE Specialist:0
CURRICULUMN	Lectures Part : Financial Management & Management Control by Mr. Mukuyama and additional examples and daily tests by Mr. Fujimoto	OJT Part : Financial Management & Management Control by Mr. Fujimoto
DURATION	Lectures Part: 7 Days	OJT Part : 7 Days
PLACE :	Lectures Part: in Nablus	OJT Part: in Ramallah
OJT COMPANIES :	<ul style="list-style-type: none"> - Pharmacare PLC (Ramallah) - Al Arz Ice Cream (Nablus) 	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.5 out of 5	
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - Lectures part held in Nablus and due to the political situation which made it difficult to keep the OJT part in Nablus also, it was made in Ramallah instead. - 2 Participants switched in the OJT part to attend South group (Waddah and Maher) - One Participant (Medhat Nassar) was in study in Malaysia training during the OJT Period. - One Participant (Bashar Jomaa) was on a business trip when the OJT part took place and he is supposed to compensate. - Two Female Participants (Zainab and Inas) were not able to attend the OJT part as it was held in Ramallah not in Nablus. - One participant (Mr. Maher Lubbada) had previous arrangements and he couldn't attend the OJT Part. - Most of the group members were satisfied by the training as the Overall average score was 4.2 out of 5 - Some of the trainees suggested that the OJT part must be longer to get more benefits also they suggested to make the training in a place closer to the trainees and not on continuous training days basis. - Mr. Fukuyama average score of evaluation was 4.5 out of 5 which indicates that the trainees was satisfied with his attitude and way of lecturing. 	

Module D1 Strategic Management Report – South Area

TRAINER : MR.FUKUYAMA

COORDINATOR : MS. RASHA (FOR OJT)

PERIOD	Lecture Part: Sep. 6,7,8,14,15,16.17 /2015	OJT Part : March 14-17 & 20-22 &24 /2016
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 10 Participants	OJT Part : 10 Participants NE General :4 NE Specialist:1
CURRICULUMN	Lectures Part : Management Consulting	OJT Part : Management Consulting / OJT Guidance
DURATION	Lectures Part: 7 Days	OJT Part : 7 Days
PLACE :	Lectures Part: in Hebron	OJT Part: in Ramallah and Bethlehem
OJT COMPANIES :	<ul style="list-style-type: none"> - Izhiman Company (Chocolate, Nuts , Cofee, etc) (Ramallah) - BeitJala Pharmaceutical (Bethlehem) 	
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.75 out of 5	
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - Lectures part held in Hebron and due to the political situation which made it difficult to keep the OJT part in Hebron, it was made in Ramallah instead with some visits to Bethlehem to the OJT Co. - 2 Participants switched in the OJT part to attend South group (Waddah and Maher) they were registered in the North group - 2 Participant (Duha Sharabati and Ala Amr) was not able to attend the OJT part as it was held in Ramallah not in Hebron. - Most of the group members were satisfied by the training as the Overall average score was 4.1 out of 5 - Some of the trainees suggested : <ul style="list-style-type: none"> ▪ to put a follow up plan for OJT companies for one year as quarter visits ▪ make more interviews session to the company in the ojt ▪ To take ToT Course - Mr. Fukuyama average score of evaluation was 4.7 out of 5 which indicates that the trainees was satisfied with his attitude and way of lecturing. - NE specialist is Mr. Jabra who took lecture on Ph1 and finished OJT in Ph2 	

Module C & D2 Report

MODULE C & D2 REPORT, NORTH AREA SESSIONS

TRAINER : COORDINATOR:	Mr. Tamada Ms. Sabrein Nassar		
PERIOD	Lecture Part C: Aug. 9,10,16,17,18,19,20 /2015 D2: Sep. 6,7,8,14,15,16,17 /2015	OJT Part : C : 16-19, 22-24, Nov. /2015 D2: 2-5, 8-10 Nov/ 2015	Open seminar Dec 2 nd Open Seminar in RCCIA
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : C: 11 Participants D2: 8 Participant	OJT Part : C: 8 Participant Completed: 8 D2: 8 Participant Completed: 7	NE General : 0 NE Specialist: 5 NE General :0 NE Specialist :5
CURRICULUMN	Lectures Part : “Production and sales management” “Corporate diagnosis” “new approach in production quality management” “KAIZEN”	OJT Part : “ OJT for D2 & C_ Production Management	Follow up material “Sales management” “Business process re-engineering”
DURATION	Lectures Part: 7 Days per C 7 Days per D2	OJT Part : 7 Days per C 7 Days per D2	
PLACE :	Lectures Part: in Ramallah	OJT Part: In Ramallah	
OJT COMPANIES :	-Tech Plast , Ramallah -Paper Pal, Ramallah - Birnabala		
EVALUATION OF THE TRAINER :	C: 4.78 / 5 D2: 4.98/5	4.9 /5 5/5	
COORDINATOR (SUHAIB DOMI) COMMENTS :	D2: 2 participant FROM Gaza couldn't attend the OJT in Ramallah, so they joined South OJT sessions. Another 2 participants joined OJT without attending the lectures and one of them got certified later after assignment.		

Modules C& D2 Production Control & Sales Management & Production Management Report – South Area

TRAINER : MR.TAMADA

COORDINATOR : MS. RASHA (FOR OJT)

PERIOD	Lecture Part: C: July 26,27,28 & Aug.3,4,5,6 /2015 D2: Aug. 23,24,25,31 & Sep.1,2,3 /2015	OJT Part : C: Dec.14,15,16,17,20, 21,22/2015 D2: Nov.30 & Dec.1,3,6,7,8,9/2015	Open Seminar on 22d Dec. 2015
NUMBER OF PARTICIPANTS	C Lectures Part : 9 Participants	OJT Part : 9 Participants Completion : 9	NE General : 6 NE Specialist: 6
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Lectures Part : - C: <ul style="list-style-type: none"> - Production & Sales Management - Kaizen (Continuous improvement) - New approach in Production Quality Management - D2: <ul style="list-style-type: none"> - Corporate Diagnosis (Production Management) 	<ul style="list-style-type: none"> - OJT Part : - Cluster Management and Strategic Alliance - OJT for D2 and C modules (Production Management) By : Mr. Tamada Dec.2015 	
DURATION	Lectures Part: 7 Days	OJT Part : 7 Days	
PLACE :	Lectures Part: C: in Bethlehem D2 : in Bethlehem	OJT Part: C: in Ramallah D2: in Ramallah	
OJT COMPANIES :	<ul style="list-style-type: none"> - Al Amin Furniture (Ramallah) - Al Sadaqa Co. (detergent) (Ramallah) 		
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.75 out of 5		
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - Lectures part held in Bethlehem and due to the political situation which made it difficult to keep the OJT part in Bethlehem, it was made in Ramallah instead. - 2 participant from Gaza joined D2 ojt part from North Group and have completed the course 		

Module A Financial Management Report – ToT Sessions

TRAINER : MR.FUJIMOTO

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	April 25 - April 28 & May 2,3,4,8
NUMBER OF PARTICIPANTS	First Batch : 5 Second Batch :3 Total : 8 <u>Participants</u>
CURRICULUM	Youtube Videos ,Business Games and Internal presentations
DURATION	8 Days
PLACE :	Bethlehem , Union of Stones and Marble Venue
OJT COMPANIES VISITS (IF ANY)	N/A
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - There should be 19 participants instead of 8 participants, but 11 participants apologized to take the ToT as they had full schedule at that time. - Trainer way of lecturing was exciting as he used visualized ways like Dragon den TV program videos. - Trainer Stimulates challenge between NEs in the training by using online business game (Goventure) for which we had to buy license through the game website : http://goventure.net/products/micro-business.html and Mohammad Zaatari was the best one with best results - license went to : <p>1. Abdulhameed 2. Moheeb 3.Maher 4. Jabra 5. Mohammad 6. Ismail <u>and still we have 2 left</u></p>

Module B Marketing Report – ToT Sessions

TRAINER : MR.FUJITA - **LECTURERS :** ZIYAD ABU ROB , HANAN ABU RUMILEH, MAHER HUSHAYESH, MEDHAT NASSAR, OSAMA OMARI, MAYSAA ABU AJEENEH , SALAH ODEH, AYMAN MIMI,

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	May 2 -3/2016 & July 18,19,20,21,25,26,27,28,31 and Aug 01/2016
NUMBER OF PARTICIPANTS	First Batch : 3 Participants Second Batch :6 Participants Total : 9 Participants final no. is 8 as Sawsan was out of the country
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Overview of specific strategy & product strategy - Price Strategy - Promotion Strategy - STP - Strategic Planning - Basic Strategy - Market Analysis - Marketing Overview
DURATION	12 Days: <ul style="list-style-type: none"> - 2 Preparatory sessions - 7 Lectures - 3 OJT sessions
PLACE :	<ul style="list-style-type: none"> - Bethlehem , Union of Stones and Marble Venue (2 Days) - Ramallah Chamber Venue for 10 Days
OJT COMPANIES VISITS (IF ANY)	We had 3 OJT companies: <ul style="list-style-type: none"> - Instrumed Co : Medical equipment Import and Trading (Ramallah) - Scope Co. : IT Company (Ramallah) - House of Nature Co : Herbs and Natural juice Products (Ramallah)
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - First 2 Days of ToT were as preparatory sessions for the course. - We had 7 days f lectures and 3 days of OJT - RCCIA announced for a Marketing training course with fees in order to get audience for the ToT sessions and we had 16 participants who paid 200 NIS to attend the training course - Participants acted as Audience and they evaluated Lecturers who were from Project NEs - NEs prepared their own Material and supervised by Mr. Fujita - ToT sessions were divided according to each topic of Marketing - Overall average of the participants according to Audience evaluation was 4.49 out of 5 which is a high score indicates that they were satisfied with Lecturers performance. - Audience was divided into 3 Groups and each group chose one company from their own companies and they made the OJT sessions with final presentation for the basic strategy of the companies. - On the last day participants (Audience) received Certificates from RCCIA for attending Marketing Course. - Ms. Sawsan Abbasi did not attend the main training sessions as she had to travel outside the country.

Module C&D2 Production Management& Sales Report – ToT Sessions (North & South Areas)

TRAINER : MR.TAMADA

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	<p>North Area : August 02-03 & August 7- 8August 09+ trial lectures day</p> <p>South Area: Aug 10-11 & Aug. 14- Aug15 & Aug 17 (trial lectures)</p>
NUMBER OF PARTICIPANTS	<p>South Area :</p> <p>First Batch : 3 Second Batch : 6 (North Area) First Batch : 4 Second Batch : 3 (South Area)</p>
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - ToT Lecture By Mr. Tamada - ToT Reference Materials - Open Seminar for trial Lectures Material prepared and presented by the NEs
DURATION	<p>5 Days for North Area 5 Days for the South Area</p>
PLACE :	<ul style="list-style-type: none"> - Ramallah Chamber Venue for North Area group - Bethlehem , Union of Stones and Marble Venue for South Group - Ceaser Hotel Venue for the trial lectures open seminar on day 5 for North Area. -Orient Palace hotel in Bethlehem Venue for the trial lectures open seminar on day 5 for South Area.
OJT COMPANIES VISITS (IF ANY)	N/A
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - ToT Participants were divided into groups according to each topic of the Production management as the following : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5S ▪ 7 wastes ▪ TQM ▪ Inventory Management ▪ PDCA ▪ BPR ▪ TPS - Participants prepared internal presentation and some group members acted as audience for other group members to evaluate each other presentations and performance. - Overall average of the participants according to trial lectures evaluation to the lecturers was 4.3 out of 5 for North area and 3.9 out of 5 for South Area which is a high score indicates that they were satisfied with each other performance. - A trial Lecture open seminar was held on day 5 (last day) , in which groups members acted as the lecturers and this time the audience contains of SMEs representatives and they gave evaluation for each subject from the Production Management subjects presented and the highest evaluation went to KAIZEN for North and South Areas both . - Mr. Tamada handed the participants a presentation about the main skills that you should have to be good trainer besides the original material.

Training of Trainers – General Topics

TRAINER : MR. WAHID JUBRAN

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	July 17 th and 24 th , 2016 (2 days)
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Day 1: 15, Day 2: 18 (21 attended at least 1 day 14 attended both of the 2 days)
CURRICULUM	<p>Basics of instructional design Adult learning, ADDIE model, ARCS model. Training Needs Analysis (TNA) Training Design and Development (including curriculum and lesson plan development) Training Material Design and Development</p> <p>Training Delivery Positive learning environment, Classroom set-up, training methods. Facilitation Skills Facilitation Model, Energizers/ Icebreakers, Handling Difficult participants</p> <p>Training Evaluation Basics and Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model</p>
DURATION	2 days
PLACE :	Ramallah
EVALUATION OF THE TRAINER :	4.34
COMMENTS FROM THE TRAINER	This course needs more than 2 days implementation.
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	

Modules C&D2 Production Control & Sales Management & Production Management Report – MoNE Staff

TRAINER : MR.TAMADA

COORDINATOR : MS. RASHA

PERIOD	Lecture Part: Nov.1,2,3,9,10,14,16, 17, 23, 29/2016	OJT Part: Nov.30, Dec1,7,8,13,14,15,18,19&20/2016
NUMBER OF PARTICIPANTS	Lectures Part : 17	OJT Part : 17
CURRICULUM CONTENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Overview of Production Management - Total Quality Management (TQM) - Quality Control (QC) - Production Planning - Kaizen (PDCA, 5S & 7 wastes) - Industrial Engineering (IE) - Toyota Production System (TPS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Production Method (Cell System) - Business Process Re-engineering (BPR) - Supply Chain Management (SCM) - Inventory Management - Kaizen Master Plan - Enterprise Diagnosis Report
DURATION	Lectures Part: 10 Days	OJT Part : 10 Days
PLACE :	Lectures Part: Ramallah (MoNE)	OJT Part: Ramallah (MoNE)
OJT COMPANIES :	<ul style="list-style-type: none"> - Maayah Furniture (Ramallah) - Kplast (Nablus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rural Development Co. (Yanabee water) in Nablus - Plastopal (Hebron)
EVALUATION OF THE TRAINER : (OUT OF 5)	4.78	
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - Most of the group members were satisfied by the training as the Overall average score was 4.68 out of 5 - Some of the trainees suggested: <ul style="list-style-type: none"> ▪ To give financial support for the OJT Companies (for simple requirements) ▪ To add budget for OJT companies to get them flipcharts, signs, etc.) ▪ To give them longer time for the Implementation ▪ To use JAIP companies as OJT companies - Mr. Tamada average score of evaluation was 4.78 out of 5 which indicates that the trainees were satisfied with his attitude and way of lecturing. - Mr. Tamada Gave Participants daily short tests in addition to the final exam - Class had a high attendance rate which means a high level of commitment. - Follow up for OJT companies will be made in Jan. and Feb. 2017 and Mr. Ahmad Al Qinneh will be in charge of managing OJT visits and collecting Reports. - 17 Participants were certified as Production Management and Sales Specialists. - All participants were from MoNE Staff field office (Nablus, Jenin, Ramallah, Tulkarem, Jericho, Jerusalem, Bethlehem, Qalqilya and Hebron) 	

Basic Business Management Course Report

TRAINERS : **MR.MOHAMMAD
ZAATARI AND MR.
ABDULHAMEED SALEM**

COORDINATOR : **MS. RASHA**

PERIOD	Nov.16,17 &22 /2016		
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Registered: 33 Participants	Attended: Day1 : 27 Day 2 &3 : 22	Certified: 15 (PIEFZA: 6 CCIA/PFI: 9)
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Go Venture Software (Business game) - Strategic Management 		
DURATION	Lectures Part: 3 Days		
PLACE :	Ramallah , MoNE Venue Floor -1		
EVALUATION OF THE TRAINER :	<ul style="list-style-type: none"> - Mohammad Al Zaatari: 3.91 out of 5 - Abdulhameed Salem : 4.12 out of 5 - Overall average : 3.67 out of 5 		
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - First day and second day of the training was practical as participants played a business game (Goventure) and they compete in groups. - TVET Coordinators showed their commitment to the training. - In the last two days of the training PIEFZA Staff had urgent meetings this is why some of them did not show up again in the final 2 days . - A comprehensive test was given to the participants as part of the Assessment criteria. 		

Basic Marketing Course Report

TRAINERS : **MR. FUJITA** **MR. ZIYAD ABUROB**

COORDINATOR : **MS. RASHA**

PERIOD	Dec.19,21 &22 /2016		
NUMBBER OF PARTICIPANTS	Registered: 38Participants	Attended: Day1 : 20 Day2:20 Day 3 : 17	Certified: 13 (PIEFZA: 3 CCIA/PFI: 10)
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing Overview - Why Marketing Now - 2 Case Studies 		
DURATION	Lectures Part: 3 Days		
PLACE :	Ramallah , MoNE Venue Floor -1		
EVALUATION OF THE TRAINER : OUT OF 5:	Mr. Fujita: 4 Mr. Ziyad Aburob: 4.63 - Overall Average : 4.11		
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - We had participants from PIEFZA, Chambers, TVET Coordinators and PFI - Mr. Ziyad included many local examples which made it easier for the participants to understand. - Mr. Ziyad is one of the National experts of BDS project who prepared the Material by himself. - On the last day trainees worked on a case study we had 2 companies A and B , which is a part of the assessment criteria . 		

Basic Accounting Course Report

TRAINERS : **MR. FUJIMOTO** **MR. ISSAM ABUZAIID**
 MR. SALAH ODEH

COORDINATOR : **MS. RASHA**

PERIOD	Jan.15,16 &17 /2017		
NUMBER OF PARTICIPANTS	Registered: 38Participants	Attended: Day1 : 16 Day2:15 Day 3 : 12	Certified: 11 (PIEFZA: 2 CCIA/PFI: 9)
CURRICULUMN	<ul style="list-style-type: none"> - Bookkeeping - Exercises - Ratio Analysis - Cost Accounting 		
DURATION	Lectures Part: 3 Days		
PLACE :	Ramallah , Ankars Suites		
EVALUATION OF THE TRAINER : OUT OF 5:	Mr. Fujimoto: 4.28 Mr. Issam Abuzaid: 4.38 Mr. Salah Odeh : 4.22 - Overall Average : 3.86		
COORDINATOR (RASHA) COMMENTS :	<ul style="list-style-type: none"> - We had participants from PIEFZA, Chambers, TVET Coordinators and PFI - Practical exercises included - A test was taken by the participants on the final day 		

Business Problems Identification Session

TRAINER : MR. FUJITA

COORDINATOR : RASHA

PERIOD	5 th Feb. 2017
NUMBER OF PARTICIPANTS	4
CURRICULUM	Way of Thinking for Business Consultants 1. Logical Thinking 2. Logic Trees 3. Exercise
DURATION	4 hours
PLACE :	Ramallah
EVALUATION OF THE TRAINER :	NA
COMMENTS FROM THE TRAINER	NA

別添 7

BDS 研修 OJT 企業マスターリスト

別添 7 : BDS 研修 OJT 企業マスターリスト

(1) Phase 1 - OJT Company List

As of March 2017

Module A & D1/ Mr. Fukuyama, Mr. Mukaiyama						
City	Company Name	Line of Business	OJT result	Proposal	Follow-Up status	Impacts observed
Hebron	Al Harm Modern Company	Plastic Case for food industry	Report submitted	(D1) Produce new products for current and new clients Consideration: Variety of production, New client, Strengthen existing channels and expand the channels, Increasing productivity	No follow-up	-
Hebron	Abu Mazen	Restaurant, hotel and catering	Report submitted	(D1) Horizontal Expansion of hotel business. Opening a new branches in Palestinian cities to capitalize on the brand name "Abu Mazen". Marketing the special Sweets.	One Follow up visit Proposed Top Management Reporting System and example CSF to Abu Mazen Hotel	-
Hebron	Al Shark Electrode CO	Wires cables	Report submitted	(A) New investments & shift business to construction sector Consideration: Excellent location, Customer needs Decrease cost production, Variety of products layout	No follow-up	-
Hebron	PetroPal	Mineral Lube oil	Report submitted	(A) New Target Create new channels, Maximize Market share	No follow-up	-
Hebron	Royal Textile	textile	Report submitted	(A) Financial analysis of various ratios based on the available data (single year data of FY2012) (D1) Recommendation on market segmentation by Positioning of the business, SWOT analysis	No follow-up	-
Bethlehem	Raed Cosmetics	Cosmetics (functional)	Report submitted	(D1) CRM, CSF definition. 3 Strategies - To open small shops owned the company - To market products in Saudi Arabia - To sell standard items using the current distribution channels while the remaining items exhibit in their small shops	One Follow up visit Follow-up of 3 strategies proposed and further discussion on CSF	-
Nablus	Arab Eastern Co.	Diaper	Phase 1 submitted report	(D1) - Launching new products (sanitary napkins, baby wipes, facial tissue). - Establish marketing team (south area and Gaza). - Establish export office to expand exporting	No follow-up (company did not accept the proposal as they concentrate on short-term profit)	-
Nablus	Allesco co (Al AKHARAS Group)	Electrical Engineering (distribution switchboard)	Phase 1 submitted report	(D1) Add production line to meet increasing demand before completing the building of new factory and expand to Gaza, Jordan. Make contract with engineering consulting firm to recommend their product. (A) Discussed on inventory level and account receivable collection methods based on financial performance. Lack of data, financial plan not proposed.	No follow-up due to security condition	-

Module B/ Mr. Fujita						
City	Company Name	Line of Business	Status	Proposal	Follow-Up status	Impacts observed
Nablus	Nablus Soap	Olive oil soap	Phase 1 report submitted. Preparing for branding strategy.	Basic Marketing strategy on "Branding". Establish cosmetic centers, promotion to pharmacy doctors, and develop new products (body care cream etc.)	1 follow-up visit in phase 2 by Mr. Fujita and NE. Company showed interest for further continuation but stopped due to busy schedule for JAIP consultation.	-
Ramallah	Reema Tissues	Tissue Paper	Phase 1 report submitted	Basic Marketing strategy on "Market segment expansion". Product differentiation, high quality. Low price for from some products & high price for high quality products. Concentration on B2B promotion. New product development such as wet tissue and pocket tissue.	1 follow-up visit in phase 2 by Mr. Fujita and NE. Company showed interest for further continuation but stopped due to busy schedule for JAIP consultation.	Sales had increased but the causality (contribution of proposal) is not sure. New sales strategy was formulated and product development started in 2015.
Hebron	Petropal	Mineral Lube oil	Phase 1 report submitted	Basic Marketing strategy on "Market segment expansion". Expansion in existing market by better communication with customers and introduction of new business on car maintenance for ladies.	No follow-up	-
Hebron	Abu Mazen	Restaurant, hotel and catering	Phase 1 report submitted but cooperation. Stopped for this module as the company and trainees would like to focus on suggesntion of D1	Basic Marketing strategy on "Multiple shop". Franchise restaurant business utilizing the high recognition in local market and increase sales.	No follow-up	-
Hebron	Suhail & Saheb	Stone and marble	Phase 1 report submitted	Basic Marketing strategy on "Blue Ocean (New Value creation)". Introducing new technology and products and establish branch outside Palestine.	No follow-up	-

Module C & D2/ Mr. Tamada						
City	Company Name	Line of Business	Status	Proposal	Follow-Up status	Impacts observed
Hebron	Eagleflex	Abrasive manufacturer	Phase 1 submitted report for D2 but topped during Module C.	- 5S improvement - Optimization plan for the current production capacity.	1 follow-up visit in phase 2 by Mr. Tamada only	-
Hebron	New Tossetti	Shoe manufacturer	Phase 1 submitted report. In Phase 2, WS held and . Monthly QC circle started, periodical monitoring underway.	5S, Reduction of defect rate by fish borne analysis, advisory on factory relocation (layout reorganization of old factory and new factory)	Follow up visit + 1 workshop in phase 2 (2 Visits) + follow up in extension period (5 visits)	1) 5S advanced (Layout change, flow of production smoothed, work-in-process inventory reduced). 2) QC circle instructed with QC 7tools.
Bethlehem	Al Moasera	Stone processing	Report submitted	- Develop inspection system and product and process standards - Training of workers - Adapt 5S and Visual Control System	No follow-up.	No advancement after Kaizen proposal.
Ramallah	Bassamco Co	Metal containers for trucks	phase 1 submitted report, high cooperation. Warehouse management (WM) continued in phase 2.	- 5S improvements - Organizational chart - safety improvement	1 Follow up visits done in phase 2	1) Significant improvement in WM (Warehouse facility streamlined, raw material supply time from warehouse to production facility reduced). 2) Work safety management, 5S, inventory control improved.
Ramallah	Abu Ein	Aluminium kitchenware manufacturer	phase 1 submitted report, high cooperation	Introduce templates to improve their works Implement KAIZAN at the production area and management area. Workshop about 5S to their employees	Follow up made in extension period (3 Visits) and company requested BDS further consultation on new factory layout at the proposed new facility at their expenses.	1) 5S improved (Layout changed partially; production line streamlined; work-in-process inventory reduced). 2) QC circle instructed. Production plan development to be instructed. 3) Productivity increased up to 30% ever since the management introduced employee award system in the middle of 2016. Mr. Ayman Mimi and Tamada attended award ceremony at Abu Ein in December, 2016.
Nablu	Allesco co (Al Akhras Group)	Electrical Engineering (distribution switchboard)	phase 1 submitted report, high cooperation	Improvement on organizational chart and production flow chart	Phase 2 visits were cancelled due to situation in Nablu. 1 visit by Mr. Tamada only in the extension period. Showed high interest to receive service in next phase.	The management still seek our consultation for expansion of their production facility to increase their production capacity, since the demands for their products are expected to grow from now on. For instance, they supplied their products of electric distribution board to the company in JAIP, Jericho (FMH).
Nablu	Al-Rajeh	detergent company	phase 1 submitted report and presentation, no cooperation in phase 2	Improvement on Equipment management Pipes and cables, reduce waste on Motion and Waiting time.	No follow-up	-

(2) Phase 2 and Extension Period - OJT Company List

As of March 2017

Phase 2 Module A & D1/ Mr. Fujimoto and Mr. Fukuyama						
City	Company Name	Line of Business	Status	Proposal	Follow-up status	Impacts observed
Nablus	Al Arz Ice cream	Icecream Co.	Cooperative, visited by Mr. Fukuyama and team, proposal submitted for Mod-D1	Positioning of the business, SWOT analysis, strategies and CSF definition	No Follow-up	-
Ramallah	Pharmacare	Pharmaceutical	cooperation welcomed FROM COMPANY for both A & D1, visited by trainer and team in Phase 2, proposal submitted for Mod-D1 and A	Positioning of the business, SWOT analysis, strategies and CSF definition	No Follow-up (but group leader is an employee)	-
Ramallah	Izhiman Company	Chocolate, Nuts, Coffee, etc.	Cooperative, visited by Mr. Fukuyama and team, proposal submitted	Positioning of the business, SWOT analysis, strategies(Suggested expansion to Gaza before exporting to Europe) and CSF definition	No Follow-up	-
Bethlehem	Beit Jala Pharmaceutical	Pharmaceutical	cooperative, welcomed by company for both A & D1, visited by trainer and Team in Phase 2, proposal submitted Mod-D1 and A. (WS on TQM and QC circle was made on 30 August 2015 as well.)	Positioning of the business, SWOT analysis, strategies and CSF definition, Financial analysis (suggested direct costing by each product)	No Follow-up (but 2 group members are employee)	The company recognized the importance of the expansion to global market and has started contacting various possible business partners. (C&D2: 5S applied)
Phase 2 Module B/ Mr. Fujita						
City	Company Name	Line of Business	Status	Proposal	Follow-up status	Impacts observed
Ramallah	Al-Amin Furniture co.	Furniture	report submitted	Product diversification to realize excellent luxury space life (First class strategy) Develop new products for younger generation (Economy class strategy)	No follow-up for Marketing	-
Ramallah	Rukab Ice cream Company	Producing and selling Ice-creams & other beverages	report submitted	"Deep and Focus" Growth Strategies by using se the strong points to benefit from the opportunities.	2 follow-up visits made in extension period and working on Basic Strategy and, asked for deep consultation with a fee	-
Ramallah	Jaafar Sweets	Sweets	report submitted	<Differentiation strategy> Create place to increase satisfaction of customers (not only focus on products)	2 follow-up visits made in extension period and working on Basic Strategy and, asked for deep consultation with a fee	Applied some recommendation for the new branch design, opened in Ramallah in Autumn 2016. [Company's answer to questionnaire] (Qualitative) Better promotion ideas, eye opening for the weaknesses
Ramallah	Sadaqa co	Detergent manufacturer	report submitted	<Market expansion to other region in Palestine> Separate marketing department, market analysis, entering new markets in West bank	No follow-up for Marketing	[Company's answer to questionnaire] Hired marketing manager upon recommendation. Entered new markets.

Phase 2 Module C & D2/ Mr. Tamada						
City	Company Name	Line of Business	Status	Proposal	Follow-up status	Impacts observed
Ramallah	Tech Plast	Plastic container for medicine and water	cooperation welcomed , visited by trainer in Phase 2 , report submitted.	Improvement for production area, inventory, management & production division, workers Establishment of production planning at each work station.	- around 3 follow-up visits in phase 2 - another follow up by Hisham Khuffash in Extension Period (3 visits)	Introduced 5S with high motivation; advancement in parts, moulds, inventory control. The management is able to monitor the progress of production by production planning and inform customers of estimated delivery time of their products more accurately. [Company's answer to questionnaire] (Qualitative) smoother work after 5s in the workshop, packaging and labelling for ballets made the work faster. (Quantitative) increased productivity, minimized defect rate, productivity of a 25 kg raw material now makes higher quantity by rate 25%.
Ramallah	Paper Pal	Paper	cooperation welcomed, visited by trainer in Phase 2, report submitted	- Dividing the inventory space into three areas (raw material, finished products, defects). - Apply 5S and elimination of 7 wastes	- around 3 follow-up visits in phase 2 - finished Follow up in the extension as the company stopped working for a while (2 visits)	Introduced 5S; production line streamlined, warehouse management are advancing; First-in First out system with visualization.
Ramallah (for South group)	Al Sadaqa co	Detergent manufacturer	report submitted	5S, Standard operation procedures, demarcated corridor etc.	- around 3 follow-up visits in phase 2 -finished Follow up in Extension Period-(3 visits) by Abdul Abu Rayan	Introduced KAIZEN, and housekeeping activities, quality management and visualization. Improvement of inventory management through visualization. Employees motivations have been raised by KAIZEN activities and productivity has increased. [Company's answer to questionnaire] (Qualitative) at first it was hard acceptance for change, after that seen KAIZEN effects (Quantitative) Sales increased in 1st quarter of 2016, production increased.
Ramallah (for South group)	Al Amin co	Furniture	report submitted	Organization chart and work specification, 5S, 7waste, Visualization, Improve safety issues, Standardized production process, Kaizen awareness workshop, Set-up of QC circle	2 follow-up visits and workshop made in phase2 for Kaizen. 2 other follow up meeting held with the company and showed interest on financial management (costing) and to be supported in next phase.	KAIZEN workshop and 5S implementation in inventory. [Company's answer to questionnaire] (Qualitative) Inventory now clear and spacious. Easier to reach items.
Bethlehem	Arja Textile	Textile	to be analyzed by phase 1 trainees	KAIZEN 5S, 7 wastes. Management by Objectives (MBO) system, Business process flow	finished follow up in Extension period (4 visits)	Business process flow from order receipt to order entry to production division has been streamlined to prevent confusion in business processing.

Extension Period (from Sep.2016- March 2017) Module C & D2/ Mr. Tamada						
City	Company Name	Line of Business	Status	Proposal	Follow-up status	Impacts observed
Ramallah	Maayah Furniture	Wood and Metal Furniture	Cooperative, Diagnosis Report and KAIZEN Report submitted	KAIZEN: 5S, 7 wastes, Inventory Management for both Raw Materials and Finished products	3 follow up visits made in January - March 2017	Inventory areas for raw materials and finished products have been demarcated, so that the transports inside the factory have been eased.
Nablus	K-Plast	Plastic Bottles	Cooperative, Diagnosis Report and KAIZEN Report submitted	KAIZEN: 5S, 7 wastes. Reduction of work in process inventories	3 follow up visits made in January - March 2017	They have established Seiton board to keep the tools in order to eliminate wasteful time for searching. Storing moulds have improved, so that the set-up time caused by changing moulds have been reduced.
Nablus- Beta Village	Palestinian Rural Development Co. (Yanabee Mineral Water)	Mineral Water	Cooperative, Diagnosis Report and KAIZEN Report submitted	KAIZEN:5S, 7 wastes. Reduction of defects caused during bottle blowing process and labelling processes	3 follow up visits made in January - March 2017	5S activities have been implemented. The maintenance system for bottle blowing machine has been introduced.
Hebron	Plasto-Pal	Plastic Products	not that much cooperative, Diagnosis Report and KAIZEN Reports submitted	KAIZEN: 5S, 7 wastes Storing method of moulds	3 follow up visits made in January - March 2017	Small awareness workshop about safety condition was implemented. Other impact to be checked.
Hebron	Lady Fine (Additional case)	Sanitary Products	Analyzed by Bahaa Abu Sara in Extension Period (5 visits) Diagnosis Report and KAIZEN Reports submitted	KAIZEN: 5S, 7 wastes. Reduction of defects in wet tissue production line. Production planning at each work station. Setting metal shelves to store finished products	-	The management is now able to monitor production progress by production planning sheet at each work station and inform customers of estimated delivery time of their ordered products more accurately.

別添 8

BDS 研修 研修員マスターリスト

Trainees Master List (BDS Training)

as of 03 April 2017



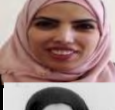






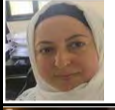











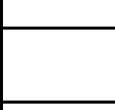

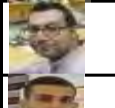















1st Batch Trainees (October 2013-March 2015)

No.	ID	Picture	Name	Organization	Title	Address	Module A		Module B		Module C		Module D1		Module D2	Certification					Study in Malaysia			Study in Japan			Logical Thinking & Report Writing	Basic Accounting	Presentation at the Open Seminars	TOT General Session	JAIP Collaboration Consultation OJT					
							Assessment	ToT Assessment	Assessment	ToT Assessment	Assessment	ToT Assessment (C&D2)	Assessment	ToT Assessment		Assessment	ToT Assessment	Phase1 (old criteria)	Phase 1 Certified Title	Phase 2 Certificate	Phase2 extension Certificate	Phase2 NE-General	Phase2 NE-XX Specialist	Aug. 2014	Feb. 2015	Feb. 2016					Apr. 2014	Jan. 2015	Oct. 2015	May. 2016	29-30 Sep. 2015	4-5 Oct. 2015
1	001		Ramzy Wael Zreineh	Bethlehem Chamber	Membership and services coordinator	Bethlehem	B						B		A,D1	Financial Management Consultant /Corporate Diagnosis Consultant											-	-								
2	002		Fayrouz Abu Ghattas	FPCCIA	Deputy general director	Bethlehem																					-	-								
3	003		Ra'fat Samih Safi	Chamber of Commerce North Hebron	Planning & Information Department	North Hebron																					-	-								
4	004		Ehab Zaaqiq	North Hebron Chamber	Entrepreneurship and BD Officer	Hebron					A																-	-								
5	005		Ahmad Musa Manasrah	Chamber of Commerce North Hebron	Public Relation Manager	Hebron																					-	-								
6	006		Salah Musa Hussein	Ramallah Chamber	Manager of Trade Promotion Dep.	Ramallah																					-	-								
7	007		Jawad Sayyed Herbawi	Hebron Chamber	CEO	Hebron	A	-			B		A	B	A,B,C,D1,D2	National Expert													X							
8	008		Ismail D Sharif	Hebron Chamber	Public relation	Hebron	A	-	C		B		B	B	A,B,C,D1,D2	National Expert													X							
9	009		Hanan Abu Rmeileh	Hebron Chamber	Director of studies and advocacy dept.	Hebron	B-		B+	B	B+		A	B+	A,B,C,D1,D2	National Expert											-	-	X			X	Day 2 only			
10	010		Muhammad Hussein	Hebron Chamber	Cluster animator	Hebron					A	A		A	C,D2	Technical Management Consultant													X			X	Day 2 only			
11	011		Alaa Ali Ahmad Amro	Hebron Chamber	Assistant manager of Vocational Training Department	Hebron	B-		N/A				B-		A, B	Financial Management Consultant / Marketing Consultant											-	-								
12	012		Ahmad Hani Joher da'na	Hebron Chamber	Accountant	Hebron	B+				B-		B	B-	A,D1,C,D2	Technical Management Consultant /Financial Management Consultant /Consultant for corporate diagnosis											X									
13	013		Ola saleh Sunnoqrot	Hebron Chamber	Assistance of Economic Activities registry Department	Hebron	B-				B-		B	B-	A,B,C,D1,D2	National Expert											-	-								
14	014		Baha' H. R Abu Sara	Hebron Chamber	Financial Manger	Hebron	A				98		B-	98	A, B	Financial Management Consultant / Marketing Consultant											-	-								
15	015		Majd Abu Sharkh	Chamber of Commerce South Hebron	General Director	Hebron																					-	-								
16	016		Mohammad Jabarin	Chamber of Commerce South Hebron	Customer Services Officer	Hebron																					-	-								
17	017		Mohmmad Ibraheem Hawamdeh	Chamber of Commerce South Hebron	Head of Services Yatta and Samu	Hebron																					-	-								
18	018		Muhammad Khader Al Battat	South Hebron	Studies department	Hebron																					-	-								
19	019		Jalal Makharza	Chamber of Commerce South Hebron	CHAIRMAN	Hebron																					-	-								
20	020		Ghassan Toumaizy	South Hebron	Head of department	Hebron	B-		C		B		B	B	A,B,C,D1,D2	National Expert											-	-								
21	021		Mo'men Zbeidat	Chamber of Commerce Jericho	Training Department	Hebron																					-	-								
22	022		Majduline Qara'in	Jerusalem	Projects assistant	Jerusalem																					-	-								
23	023		Samer Hisham Omari	Jerusalem	Public relation	Jerusalem	C		B-				B-																							
24	024		Mai Hanini	Chamber of Commerce Jerusalem																							-	-								
25	025	No Pic	Ashraf Makkawi	Chamber of Commerce Jerusalem		Jerusalem																					-	-								
26	026		Jabra Mitwasi	PFI-Textile	Project coordinator	Bethlehem	B+	-	B		A	B+	A	-	A	A,C,D2	Technical Management Consultant/ Financial Management Consultant	B			X								X			X		X		
27	027		Maher Hushaysh	PFI-Stone & Marble	Executive director	Bethlehem	A	-	B+	C	A		A	A	A	A,B,C,D1,D2	National Expert												X			X	X	X	X	
28	028		Wesam Tarawh	PFI-Stone & Marble	Vice executive director	Bethlehem	B-		B		B+		B+	B+	B+	A,B,C,D1,D2	National Expert												X					day 1 only		
29	029		Naim Barakat	PFI-Pharmacy/Jerusalem Pharmaceuticals Co. Ltd	Jerusalem Pharmaceuticals Co. Ltd	Ramallah																					-	-								
30	030		Ola Al Rajabi	PFI-Metal & Engineering	Executive director						B-		B-	B-	C	Production and Sales Management Consultant											-	-								

No.	ID	Picture	Name	Organization	Title	Address	Module A		Module B		Module C		Module D1		Module D2	Certification					Study in Malaysia			Study in Japan				Logical Thinking & Report Writing	Basic Accounting	Presentation at the Open Seminars	TOT General Session	JAIP Collaboration Consultation OJT																			
							Assessment	ToT Assessment	Assessment	ToT Assessment	Assessment	ToT Assessment (C&D2)	Assessment	ToT Assessment		Assessment	Phase1 (old criteria)	Phase 1 Certified Title	Phase 2 Certificate	Phase2 extension Certificate	Phase2 NE-General	Phase2 NE-XX Specialist	Aug. 2014	Feb. 2015	Feb. 2016	Apr. 2014	Jan. 2015					Oct. 2015	May. 2016	29-30 Sep. 2015	4-5 Oct. 2015	Marketing	Strategic Management														
124	203		Razan Sawalha	MoNE- Nablus	Head of Industrial Licensing	Nablus					A				A				C.D2		National Expert Production Management and Sales Specialist																														
125	204		Saber Al Amleh	MoNE-Ramallah	Head of National Product support division	Ramallah																																													
126	205		Rewaa Jallad	MoNE-Tulkarem	Head of food and chemical industries division	Tulkarem					A				A				C.D2		National Expert Production Management and Sales Specialist																														
127	206		Sohail Hirzallah	MoNE-Ramallah	Chief of Industrial Licensing Department	Ramallah					A				A				C.D2		National Expert Production Management and Sales Specialist																														
128	207		Walaa Ramadan	MoNE-Ramallah	Industrial Engineer	Ramallah					A				A				C.D2		National Expert Production Management and Sales Specialist																														
129	208		Ziyad As'ad	MoNE-Nablus	Head of construction industries division	Nablus					A				A				C.D2		National Expert Production Management and Sales Specialist																														
130	209		Raed Abu Karsh	MoNE-Jericho	Head of Business Services unit	Jericho					A				A				C.D2		National Expert Production Management and Sales Specialist																														
131	210		Naem Aref	MoNE-Jerusalem	Head of Industrial Licensing	Bethlehem					A				A				C.D2		National Expert Production Management and Sales Specialist																														
Participants for Study in Malaysia and Study in Japan Only																																																			
132	-		Basem Freehat	MONE-Jenin	Director of Industry, Trade and National Resources																																		X												
133	-		Alaa Adili	Bethlehem Chamber of Commerce and Industry	General Director																																						X								
134	-		Jamil sultan	FPCCIA	SME Development Officer																																						X								
135	-		Mahasen Alzeer	PIEFZA	Interior Auditing Department Manager																																							X							
136	-		Israa Mosa	South Hebron CCIA	Public Relation																																									X					
137	-		Ali Muhna	FPCCIA	Planning and SME Development Director																																										X				
138	-		Lubna Bseso	PFI - Wood and Furniture industries Union, Gaza	Training and development officer																																											Cancelled			
139	-		Rafiq Abu Daoud	Leather and Shoes Industries Union	Board member, PFLI																																											X			
140	-		Hasan Abdul Jabar	MONE H.Q.	Advisor to the Minister																																													X	
141	-		Fadi Hidmi	The Arab Chamber of Commerce and Industry in Jerusalem	Director General, Senior Management																																													X	
142	-		Nihad Qudsi	MONE H.Q.	Director of the Private Sector Development																																													X	
143	-		Odeh Zaghmouri	PFI	Secretary General																																														X
144	-		Bishara Jubran	Chemical Industry Union	Head																																														X

Trainees Master List (Basic BDS Training)

as of 03 April 2017

No.	ID	Picture	Name	Organization	Title	Address	Basic Business Management certificate (Nov. 2016)	Basic Production Management certificate (Dec. 2016)	Basic Marketing certificate (Dec. 2016)	Basic Accounting certificate (Jan. 2017)	Business Problem Identification Session (05 Feb. 2017)
Basic Courses Participants											
145	B-1		Mahasen Al Bargouti	PIEFZA	Audit Department Director & BDS Unit Leader	Ramallah	X	X	X		
146	B-2		Issa Abu Eram	PIEFZA	BDS Working Group Member (IT Technician)	Ramallah					
147	B-3		Dana Al Balawi	PIEFZA	Administrative assistant	Ramallah			X		
148	B-4		Yosra Melhem	PIEFZA	BDS Unit Member and Administrative Assistant	Ramallah					
149	B-5		Alaa Mlita	PIEFZA	Legal Researsher / BDS Member	Ramallah					
150	B-6		Khaled Amleh	PIEFZA	Director of Jericho Agro-Industrial Park (JAIP)	Ramallah					
151	B-7		Ola Bargoti	PIEFZA	Director of Administration Dept. & Excutive Secretary of BOD	Ramallah					
152	B-8		Fadwa Azem	PIEFZA	DIRECTOR OF PLANNING AND STUDIES DEPARTMENT	Ramallah	X				
153	B-9		Taher Danon	PIEFZA	Project Director	Ramallah					
154	B-10		Nadem Abu Shamleh	PIEFZA		Ramallah					
155	B-11		Nehaya Hirzala	PIEFZA	Financial Director& Financial Working Group team leader	Ramallah	X		X	X	
156	B-12		Omar Abu Shanab	PIEFZA	Supplies Officer	Ramallah					
157	B-13		Mohamed Mustafa	PIEFZA	Head of budget department and member of FWG & coordinator of PRIDE core team	Ramallah					
158	B-14		Ibrahim Saif	PIEFZA	CEO Office Manager	Ramallah	X	X			
159	B-15		Shadi Shaheen	PIEFZA		Ramallah					
160	B-16		Waleed Adel Salamin	PIEFZA	Operation supervisor	Ramallah					
161	B-17		Rahma Hussein Zaghari	Jericho Agro Industrial Park	Administrative Assistant	Ramallah					
162	B-18-1		Iyad Alawnah	Jericho Agro Industrial Park Company	Accountant	Ramallah					
163	B-18-2		Raya Awajna	Jericho Agro Industrial park Company (JAIPCO)	Office Manager, BSD member	Ramallah	X				
164	B-19		Abrar Shawar	PIEFZA	Accountant	Ramallah	X			X	
165	B-20		Sura Daraghme	Tubas CCIA	TVET Coordinator	Tubas	X	X	X	X	
166	B-21		Bilal Abu Shaar	Tulkarm CCIA	TVET Coordinator	Tulkarm					
167	B-22		Ali Shehada	Qalqilya CCIA	TVET Coordinator	Qalqilya	X		X		X
168	B-23		Ahmad Shtaya	Salfeet CCIA		Salfeet					
169	B-24		Husam Iriqat	Jericho CCIA	TVET Coordinator	Jericho					
170	B-25		Wafa Masri	Jericho CCIA	Financial Manager	Jericho					
171	B-26		Reem Musleh	Jericho CCIA	Public Relations	Jericho					
172	B-27		Rafat Safi	North Hebron CCIA							
173	B-28		Haitham Moreb	North Hebron CCIA		Hebron					
174	B-29		Nisreen Abu Dnhash	North Hebron CCIA	Department of Finance.	Hebron				X	
175	B-30		Mohammed Shuaibi	Ramallah CCIA	TVET Cordinator	Ramallah	X	X	X		
176	B-31		Mohammed Taslak	Nablus CCIA	TVET Cordinator	Nablus	X	X		X	X
177	B-32		Majdi Qaoud	Hebron CCIA	TVET Unit Manager	Hebron			X		
178	B-33		Alaa Dodeen	South Hebron CCIA	TVET Cordinator	Hebron	X	X	X	X	X
179	B-34		Muhannad Yaish	Jerusalem CCIA	TVET Cordinator	Jerusalem		X			
180	B-35-1		Yazan Salameh	Jenin CCIA	TVET Cordinator	Jenin	X		X	X	X
181	B-35-2		Roula Salman	Bethlehem CCIA	TVET Coordinator	Bethlehem	X	X	X	X	
182	B-36		Ehab Awad	North Hebron CCIA	Entrepreneurship and BD Officer	Hebron					
183	B-37		Naimeh Fqaha	Tubas CCIA		Tubas		X		X	
184	B-38		Isra Mosa	South Hebron CCIA		Hebron					
185	B-39		Noura Rjoub	South Hebron CCIA		Hebron					
186	B-40		Fidaa Battat	South Hebron CCIA		Hebron					
187	B-41		Falasteen Abu Hmeid	South Hebron CCIA	Administration Dept.	Hebron					
188	B-42-1		Mohammad Hawamdeh	South Hebron CCIA		Hebron					
189	B-42-2		Basel Makhazeh	South Hebron CCIA	Internal Audit department Projects and Programs Coordinator	Hebron				X	
190	B-43		Rawan Shwiki	PFI-Ramallah	Technology Transfer Manager, Pump project	Ramallah			X		
191	B-44		Ibrahim Nassar	PFI-Hebron		Hebron					
192	B-45		Duha Sharabati	USM		Hebron					
193	B-46		Malek Jaber	USM-Nablus-	Coordinator- Nablus Branch	Nablus			X		
194	B-47		Bassam Abu Ghalyoun	PFI-Food Association	Accountant	Ramallah					
195	B-48		Ghada Breakai	PFI-Food Association	Project Coordinator	Ramallah			X		
196	B-49		Muhannad Ghaidan	PFI-Food Association	Accountant	Ramallah				X	X

別添 9

BDS ビジョン設定ワークショップ プログラム

Program of the Workshop

As of 11th Oct 2016

Part	Time	Session	Guiding Notes	Output	Methodology	Participants
(Day 1) 12 Oct 2016 Part 1 BDS Vision Setting	09:30-10:00 Registration					
	10:00-10:30	Session 1: Opening remarks And Introduction about the purpose and scope, and expected outputs of the workshop.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explain the exact purpose of the workshop, the methodology and dynamic of the workshop and the role of participants. ▪ Focus on the need to come out with specific outputs of each session. ▪ [Q.1]Expectations of the participants. ▪ General comments of participants before start. ▪ Ground rules of the workshop. ▪ Agree upon the definition of key terms 	Participants clearly understand the purpose, and what are they going to do.	Introduction and orientation by the facilitator.	All (explain where the focus will be on C/Ps, and where it will be on NEs)
	10:30-11:30	Session 2: Vision for MSMES in 2021.	(Presentation of MSMES statistics) <ul style="list-style-type: none"> ▪ [Q.2]How do we want the MSMES to be in 2021? 	Clear image of MSMES in 2021		All (focus will be on C/Ps representatives)
	11:30-11:45 Coffee Break (15 Min)					
11:45-12:45	Session 3: Discussing and developing scenarios for MSMES towards achieving the vision.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analysis of the provision of services to MSMES: <ul style="list-style-type: none"> ○ [Q.3-1]Who need the service? ○ [Q.3-2]The % of MSMES who need the services? ○ [Q.3-3]Which sectors? ○ [Q.3-4]What kind of services: (training, mini consultation, deep consultation) ○ [Q.3-5]How many should be reached out in 5 years 	Clear scenario for each discussion point.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitated Group discussion (or sub groups) ▪ Presentations of group discussions (flipchart). ▪ Final output written on 	All (focus on both)	

Part	Time	Session	Guiding Notes	Output	Methodology	Participants	
(Day 1) 12 Oct 2016 Part 1 BDS Vision Setting (Cont.)			<ul style="list-style-type: none"> ○ [Q.3.6]The role of the beneficiary companies play in the economy after getting the services? ○ [Q.3.7] What kind of role these beneficiary companies play in the economy? (They will be model companies that will have an effect on the economy and will encourage other companies to request for such services.) 		flipchart/white board.		
	12:45-13:00 Coffee Break (15 min)						
	13:00-14:30	Session 4: Understanding and developing the vision for BDS provision system for 2021.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Where do we want to be in 2021 in terms of BDS provision system in Palestine? <ul style="list-style-type: none"> ○ [Q.4-1]How the NEs are contributing to the Palestinian economy in 5 years? ○ [Q.4-2]What are the types and minimum quality level of the services by NEs? ○ [Q.4-3]What kinds of service package these NEs are providing in 2021? ○ [Q.4-4]How the NEs are contributing to your organization in 2021 to ensure the sustainability of the BDS unit in your organization? ○ [Q.4-5]Where these NEs are stationed? ○ [Q.4-6]What kind of institutional structure gathering NEs in place in 2021? 	Clear vision of BDS system for 2021 is set out and approved by all C/Ps.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitated Group discussion (or sub groups)? ▪ Presentations of group discussions (flipchart) ▪ Final output written on flipchart/white board. 	All (focus on NEs)	
	14:30 -15:30 lunch						
	End of day 1						

Part	Time	Session	Guiding Notes	Output	Methodology	Participants	
(Day 2) 13 Oct 2016 Part 2 Draft Strategy & Action Plan Formulation	09:30-10:00	Recap of Day1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentation of soft data of the vision (if applicable) 			All	
	10:00-11:30	Session 5: Develop strategies to towards the vision. (Action Plans and institutional arrangements.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Q.5.1] What strategy to achieve the BDS vision? (How to get there) <ul style="list-style-type: none"> ○ [Q.5-1-1]What Type, level and number of service provision in 5 years? ○ [Q.5-1-2]What Type, level and number of NEs to be developed in 5 years, and how? ○ [Q.5-1-3]What form, number, and region of BDS units? ○ [Q.5-1-4]What kinds of institutional arrangements need to be in place and what's the scenario to establish them? ○ [Q.5-1-5]What is the role and contribution of each counterpart? ▪ [Q.5-2]What approach to take in coordination, monitoring, and reporting system among MoNE, FPCCIA and PFI? 	Specific and detailed description of each discussion point.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitated Group discussion (or sub groups) ▪ Presentations of group discussions (flipchart) Final output written on flipchart/white board.	All (Focus on Both)	
	11:30-11:45 Coffee Break (15 Min)						
	11:45-13:00	Session 6: Elaboration in piloting phase	[Q.6]What outcome do we want from the piloting? What are we going to do (activities) in the piloting phase? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constraints <ul style="list-style-type: none"> ○ Limited number of NE and trainers. ○ Unequal distribution of types/level/number of NEs by MoNE, FPCCIA, PFI and by region. ○ Low acceptance level for willingness to pay by MSMEs 	Detailed and specific description of each discussion point. - List of activity items for the 6 months.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitated Group discussion (or sub groups)? ▪ Presentations Final output written on flipchart /white board.	All (Focus on NEs)	

Part	Time	Session	Guiding Notes	Output	Methodology	Participants
(Day 2) 13 Oct 2016 Part 2			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussion points <ul style="list-style-type: none"> ○ Piloting in Ramallah Region (Presentation by RCCIA – Ayman) [Q.6-1]Flow of activities and processes. ○ [Q.6-2]Who is the target of new trainees? ○ [Q.6-3]Regional approach/teams of BDS provision ○ [Q.6-4]Fees structure in promotional period (if applicable)? ○ [Q.6-5]Types and level of consultation in the piloting phase? ○ [Q.6-6]Which companies and how to select them? ○ [Q.6-7]What kinds of backstopping from Japanese experts? 			
	13:00-13:15		Coffee Break (15 Min)			
	13:15-14:30	Session 7: Vision and AP formats and WG formulation /next steps after	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Q.7-1]Vision and Action Plan Format ▪ [Q.7-2]AP Working Group formulation ▪ [Q7-3]Title of the Vision and the Action Plan ▪ Conclusions ▪ Next steps and timeframe after the workshop toward finalization ▪ Wrap Up 	AP Format & WG Formulated. Reviewing major points of agreements. Next steps and time frame.		All (Focus on both according to each discussion point)
	14:30-15:30		Lunch			
The End of the day 2						

別添 10

**BDS ビジョン&アクションプラン
2017-2021（最終版）**

Ensuring Quality Business Advisory Service for All

**Vision, Strategy, and Action Plan
for Business Advisory Service (BAS)
provision to MSMEs in Palestine
(2017-2021)**

March 2017

Ministry of National Economy (MoNE), Palestine
Federation of Palestinian Chamber of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA)
Palestinian Federation of Industries (PFI)

Table of Contents



- **Preface**
- **Commitment Statement**

- **Executive Summary**
- **Definition of key concepts**
- **BAS Vision 2021**
 - BAS Vision Statement
 - Visualized BAS Vision
 - BAS strategic goals
- **Strategy to achieve the Vision 2021**
 - BAS provision system by NEs
 - Roles of MONE F.O.s, line CCIAs and Unions
 - Service package development (Types, Level, Fee Structure)
 - Detailed flow of service delivery on the ground
 - Target number of service delivery
 - Contribution of NEs to BAS units and national economy

- **Quality Assurance**
 - Individual competency – NE quality standard
 - Service provision
- **Action Plan 2017-2021**
 - NE development (NE reproduction and Further level up of existing NE)
 - Target number by types of NE
 - Target Resource Pool, Training and Role After Certification
 - Annual Training Plan
 - System development
 - BAS units
 - Institutional arrangements
 - Roles of each stakeholders
 - Map of the BAS service providers
 - Service provision
 - Annual Service Provision Plan
 - Annual Plan Development & Implementation

- **Conclusion and Way forward**

Preface



The aim of this document is to present a vision on business advisory service (hereafter BAS) provision for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in 5 years (year 2021) and a strategic plan to achieve it to stakeholders and development partners. The contents of this document are based mainly on the output of the 2-day workshop conducted in October 2016 with the participation of the top management of the project (MoNE, FPCCIA, and PFI) and the national experts to set up the vision for the BAS provision system together with all the discussions in other meetings.

It is expected that within the time frame of the vision, model companies will be developed and will increase their competitiveness in the national and international markets by developing, mainly, their production, marketing, strategic, and financial management abilities. This will also end up with new employment opportunities in these companies and then better economic conditions in the Palestinian territories.

This document aims at presenting: (1) Structuring the BAS provision system, (2) Developing 125 NEs by 2021, and (3) Establishing 8 BAS units by 2021.

In order for this vision to be effective there is a big responsibility on the related organizations to show high commitment to what is agreed upon (by all stakeholders in this document) and to work hard for the challenges in the process.

3

Commitment Statement





We the undersigned representative of the organizations of Ministry of National Economy (MoNE), Federation of Palestinian Chamber of Commerce, Industry and Agriculture (FPCCIA), and Palestinian Federation of Industries (PFI) affirm our commitment and support to the continuation and achievement of the vision and strategy for business advisory service to MSMEs that is initiated by the JICA/MoNE technical cooperation project for the period of October 2013 – March 2017, with main focus on the development of BAS provision to MSMEs in Palestine. We believe that BAS is of great importance to improve the competitiveness of MSMEs in Palestine, and hence fostering the overall Palestinian economy.

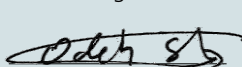
We demonstrate our commitment to the following:

- Maintain and develop the national experts, and their professional standards.
- Establishing BAS units in 4 chambers and in 4 unions, and work on expanding the BAS units to include all chambers and unions.
- Providing support services by MoNE field offices in all the governorates.
- Set up and develop the institutional aspects of the BAS system by the three organizations (MoNE, FPCCIA, and PFI); by initiating the BAS coordination committee headed by SME Division of MoNE to manage the BAS System which work on realization of the vision and strategy regardless of the JICA/MoNE project.


These commitments will be fulfilled by extended effort and cooperation among the three organizations.


Manal Farhan Ibrahim/Shkoukani
Project Director, JICA/MONE Project
Director General for Industry and Natural
Resources, Ministry of National Economy


Jamal Jawabreh
Project Manager, JICA/MONE Project
Secretary General, Federation of Palestinian
Chamber of Commerce, Industry and Agriculture


Odeh Shehadeh
Project Manager, JICA/MONE Project
Secretary General,
Palestinian Federation of Industries

4




Executive Summary

The purpose of this document is to set down and articulate a BAS vision, strategic objective, and action plan for the next 5 years (2017-2021) building on the achievements of the outcomes of the JICA/MONE Business Development Service enhancement project of the last 3 years and half (2013-2017).

The vision and the plan includes how to develop national experts on business management, and establish a unified BAS provision system in Palestine that will help key industry organizations (MoNE, FPCCIA, PFI, and its member chambers and unions) to enhance their abilities in providing training and consultation services to MSMEs in Palestine.

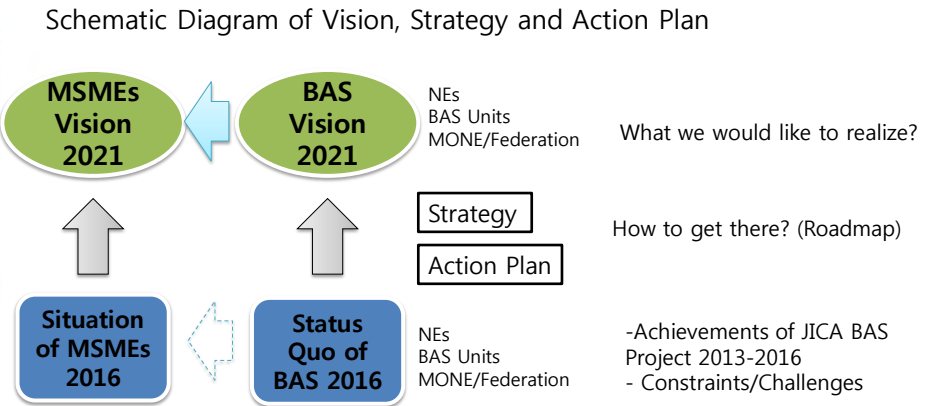
Inputs from the organizations are incorporated in this document, and the topics of discussion are categorized and cover 4 main areas; definitions of vision and strategies, strategies for BAS delivery by the national experts, quality assurance, and action plans.

5



Definition of key concepts

Schematic Diagram of Vision, Strategy and Action Plan



The diagram illustrates the flow from the current state to the future vision. At the bottom, two blue boxes represent the starting point: 'Situation of MSMEs 2016' and 'Status Quo of BAS 2016'. Arrows point upwards from these to two green boxes representing the target: 'MSMEs Vision 2021' and 'BAS Vision 2021'. A light blue arrow points from the 'BAS Vision 2021' box to the 'MSMEs Vision 2021' box. To the right of the vision boxes, a box labeled 'Strategy' and a box labeled 'Action Plan' are shown, with arrows pointing towards the vision boxes. Text to the right of the diagram explains each component: 'What we would like to realize?' for the vision, 'How to get there? (Roadmap)' for the strategy, and '- Achievements of JICA BAS Project 2013-2016' and '- Constraints/Challenges' for the status quo.


Definition

Vision: Clear "Static" image (snapshot) in future (in 5 years: Year 2021)

Strategy: Set of tactics in the "dynamic" process to realize the vision

Action Plan: Detailed activities to be done in each year (from Year 2017 – 2021) which are in line with the strategy

6



BAS Vision Statement

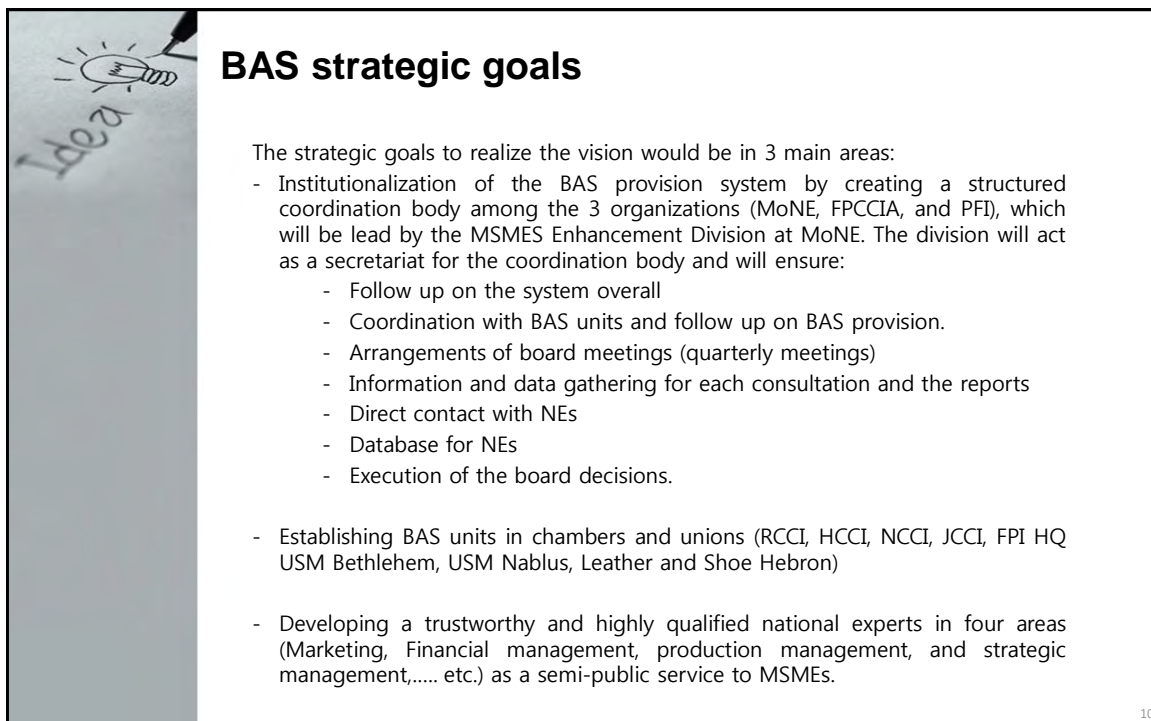
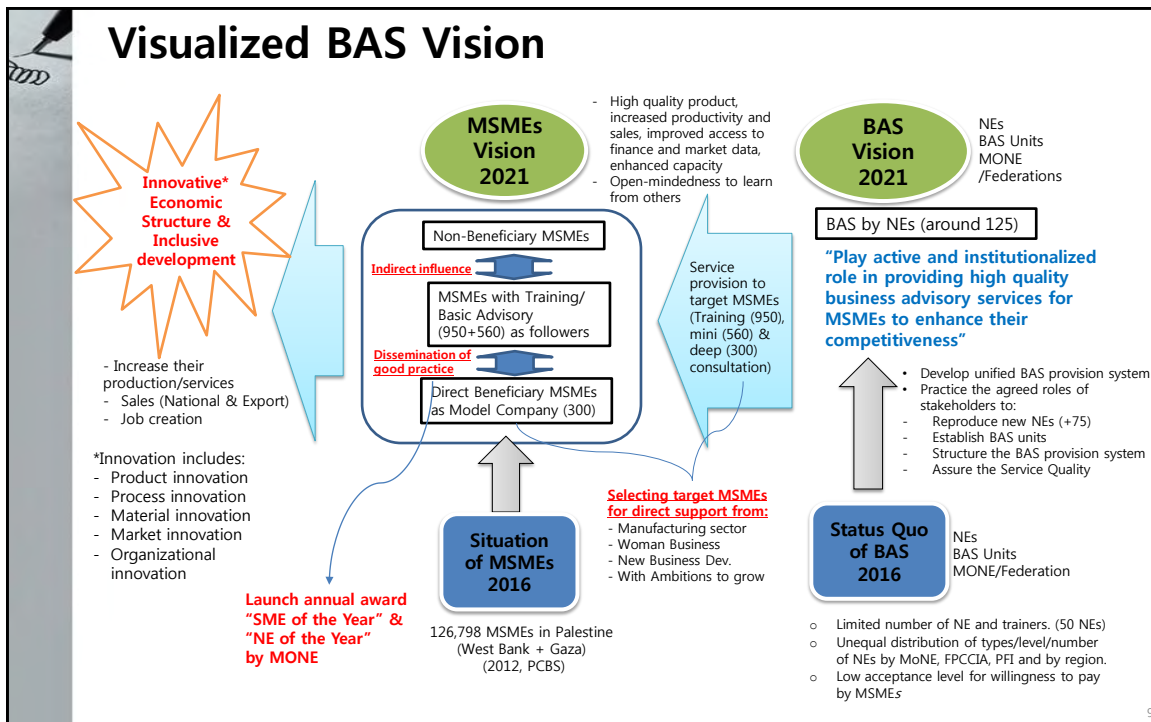
Setting up a vision is an essential first step in order to formulate strategies and make sense of the capacity building and human resource development activities. A vision is a static image of where we would like to be in the future (after 5 years). In the workshop, the participants agreed on the following articulation of the vision for the BAS provision system:

“Play active and institutionalized role in providing trustworthy and high quality business advisory services for MSMEs in Palestine to enhance their competitiveness*”

***competitiveness:**
High quality product, increased productivity and sales, improved access to finance and market data, enhanced capacity.

The services is available for all MSMEs that are facing difficulties, start ups, women lead businesses, and those looking for opportunities and need help.

8






BAS Provision System by the NEs

- **Roles of NEs and Roles of MONE Field officers, CCIA and Industrial Unions**
 - NE (National Expert) is a professional business management consultant in various key management areas that are developed by the JICA/MONE Project and also continue to be developed to realize the vision.
 - MoNE field officers will act as liaison officer and conduct the corporate diagnoses and mini consultations for MSMEs in the governorates, and for further deep consultations they will cooperate and coordinate with the BAS units in the chambers and unions, and refer this diagnoses to other national experts from chambers and unions according to each region. They also could do the mini consultations if possible in some cases.
 - For chambers and unions which have BAS units, they will receive the requests for service from their member companies, then they will allocate the national experts to provide the service.

(See the diagram in the next slide for the flow of service)

12



BAS Provision System by the NEs

Service package development (Types, Level, Fee Structure)

The types of the service package will be determined after doing the diagnoses for the companies and it will include: Marketing, financial management, production management, strategic management, HR, and change management...etc.

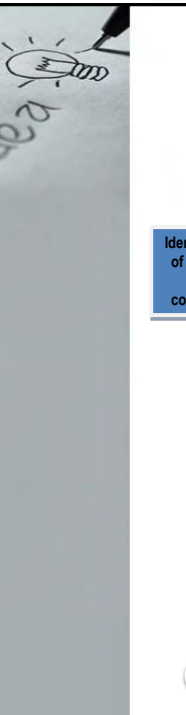
The level of consultation will be in two main categories as shown in the table below:

#	Type of consultation	Fee	Detail of service
1	Mini consultation	Free of charge	This include preliminary diagnoses and quick/short term recommendations/suggestions. 5-8 hours is expected.
2	Deep consultation	(Small company) \$200/day (Micro company) \$100/day	This covers detailed diagnoses, analysis, and final report and proposal presentation as solution. <i>(The fee is paid by the company to the chamber/union which and they will pay the consultant after deducting 30% of the fees for the chamber/union.)</i>

Short training courses in specific topics of interest to the staff of MSMEs will be provided with a fee as well.

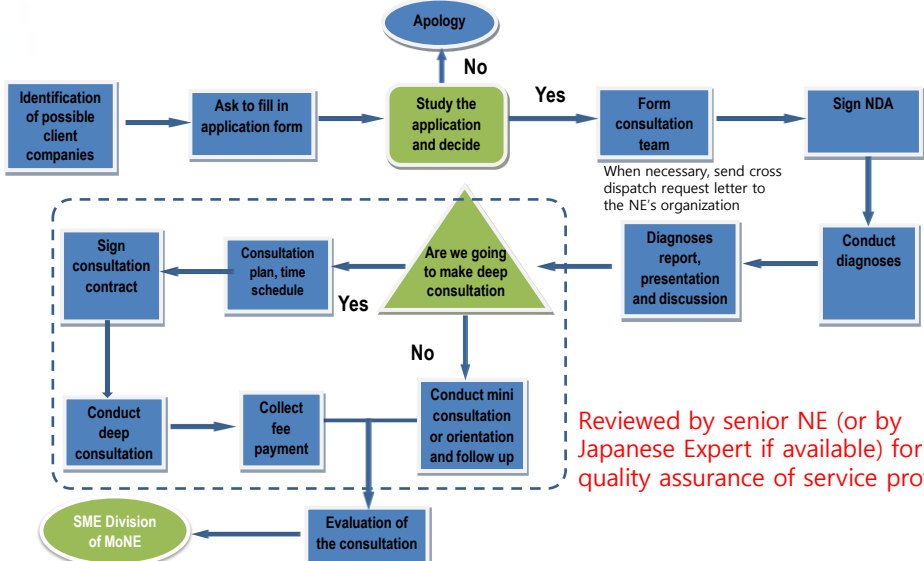
Service packages by various fields and its price will be uploaded to BAS portal website (<http://www.bas-pal.com/>) and visible to the clients to ensure fair and transparent service provision. The contents will be renewed regularly.

13



BAS Provision System by the NEs

- Detailed flow of service delivery on the ground




```

    graph TD
      A[Identification of possible client companies] --> B[Ask to fill in application form]
      B --> C{Study the application and decide}
      C -- No --> D(Apology)
      C -- Yes --> E[Form consultation team]
      E --> F[Sign NDA]
      F --> G[Diagnoses report, presentation and discussion]
      G --> H{Are we going to make deep consultation}
      H -- No --> I[Conduct mini consultation or orientation and follow up]
      H -- Yes --> J[Consultation plan, time schedule]
      J --> K[Sign consultation contract]
      K --> L[Conduct deep consultation]
      L --> M[Collect fee payment]
      M --> I
      I --> N[Evaluation of the consultation]
      N --> O(SME Division of MoNE)
      F -.-> P[When necessary, send cross dispatch request letter to the NE's organization]
      P -.-> G
  
```

Reviewed by senior NE (or by Japanese Expert if available) for quality assurance of service provision

14



BAS Provision System by the NEs


Target number of services (mini consultation, deep consultation, and training) in the next five years.

The numbers below were agreed upon by the three organizations in the workshop and are believed to be feasible.

Year	Mini Consultations	Deep Consultations	Training companies
2017	80	40	150
2018	95	50	170
2019	110	60	190
2020	125	70	210
2021	150	80	230
Total	560	300	950

It is noted that the counseling or inquiries are wide open to the all member companies. Above number is exclusive to each other (net number of beneficiary companies).

15



BAS Provision System by the NEs

- **Contribution of NEs to the BAS units and the national economy**

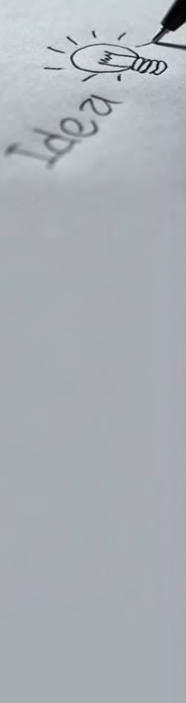
NEs are part of chambers, unions, MoNE, and some companies that belong to PFI. NEs will enhance and expand services of their organizations by working with the BAS units, which will improve the image of their organizations and increase membership.

NEs are expected to contribute to the national economy by supporting MSMEs with **reliable basic business advisory at accessible place and price** to facilitate organic growth of potential great MSMEs that will lead to:

- Best use of resources
- Minimizing waste and risk
- Open new markets
- Generate employment (job creation)
- Enhance investment
- Support and integrate with larger businesses
- Facilitate access to finance.

Companies which receive deep consultation are expected to improve their business management and become "model companies". MONE will nominate and award best success story as **"SME of the Year"**, together with **"NE of the Year"**. This will help disseminate the good practices to other MSMEs. Those who have participated training or received mini consultation will become good followers to them.

16



Quality Assurance

To assure trustworthy and high quality services as stated in the vision statement, we should focus on two main issues; quality standards of the NEs and quality of the consultation provision.

1) Individual competency – NE quality standard

[Initial certification] Every trainee who successfully completed the training program (theoretical, and OJT) and has practiced consultations with Palestinian companies should be offered a certificate signed by the minister of national economy (and in short-term by JICA as well). They will be listed in NE directory in BAS service portal website, which have links to each Chambers/Union websites.

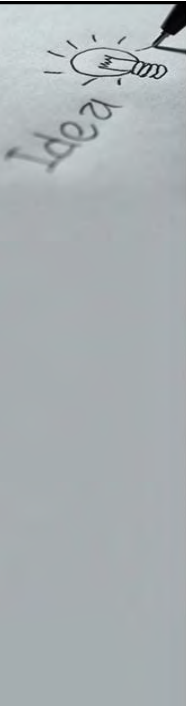
[Renewal] The renewal of the certificate should be every two years, as we will build on the technical proficiency standards developed by Japanese experts for each module (overall assessment process). The renewal is conditional by the delivery of at least two consultations per year by the NEs. In the process, “NE of the Year” will be nominated and awarded depending on the (1) number of consultations, (2) the innovation in consultation, and (3) the level of satisfaction of beneficiary companies, and this will encourage NEs to provide good service.

The overall assessment process, including the *technical proficiency standards*, which were developed by the Japanese experts for each module will be transferred and reviewed by the Palestinian side and will form the bases for the evaluation of the future NEs.

Certification system will be developed by the three organizations to certify new and operating NEs by making available clear and transparent overall evaluation process and standards.

Written documentation of the activities of the NEs should be available to ensure the accountability of the system.

17




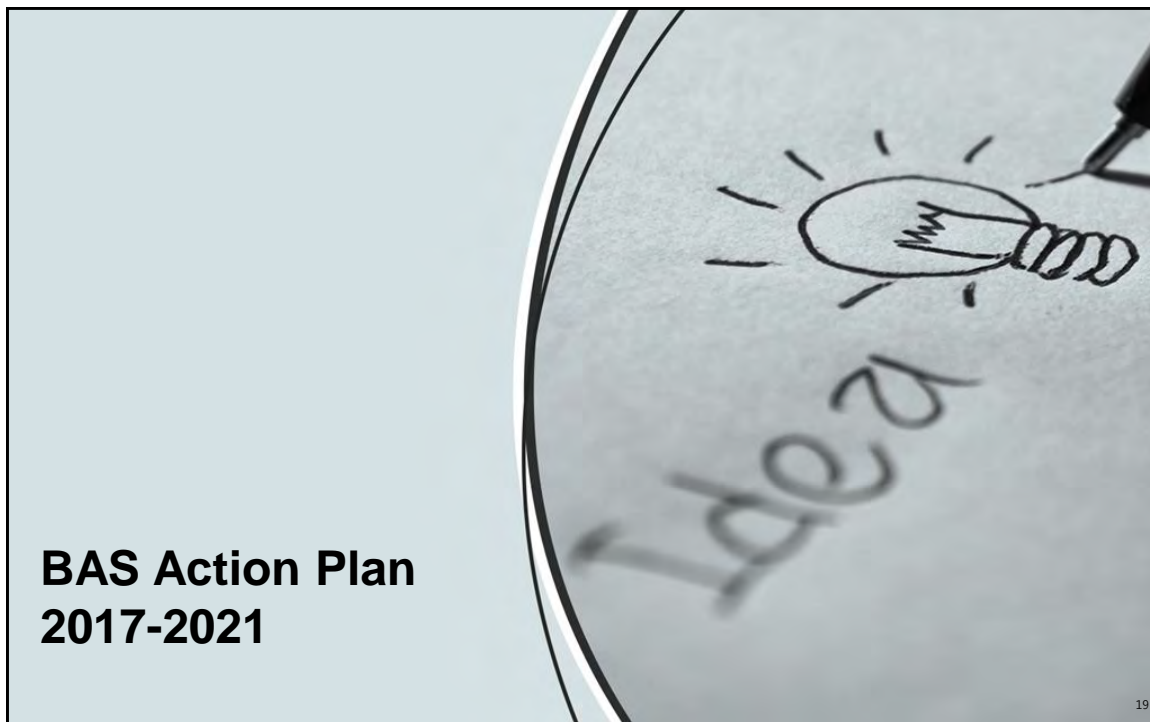
Quality Assurance

2) Quality assurance of service provision

The quality assurance of the service provision could be achieved by:

- Group work will motivate the work dynamic and best use of the experience of each member in the team, which will assure more the quality.
- Control and feedback of the consultation process by BAS units in chambers and unions.
- Standardization of the final report to be provided.
- Review of the final report by a “senior expert” who will give feedback and make approval to the team before presenting the findings to the company.

18



NEs development

NE reproduction and Further level up of existing NE

2 types of NEs:

- Generalist: Satisfactory expertise in all of the 4 modules
- Specialist: Excellent expertise in at least one module

Number of NEs to be developed in the next 5 years:

- 75 NEs (25 generalists, and 50 specialists)
- 15 NEs per year (10 specialists, and 5 generalist)


The existing NEs will be further leveled up by getting involved in practical consultancy assignments, and in their turn they will act as trainers to train/produce new national experts.

Target for new trainees:

- Partners (FPCCIA, Unions, MoNE, Other related organizations)
- Department manager in industrial companies (food industries)
- Other employees in related projects
- Universities (B.A)
- Fresh MBA holders with some related experience
- Individual local consultants

A Training session will be held each year that begins with 20-30 trainees, and to end at least with 15 NE. The arrangements for producing new national experts will be agreed upon among the three organizations and the existing national experts (trainers).

20




NEs development

Target and Resource Pool of NEs for next phase under the assumption that 50% of the applicants will successfully complete the training program, get certification and commit to the service provision.

Year	Target Number	Actual number of participants	Potential Trainees
2017-2018	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	<ul style="list-style-type: none"> - Chambers and unions, MoNE, PEIFZA - Other employees in related projects - Universities - Fresh MBA holders with some related experience - Department managers at SMEs
2018-2019	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	<ul style="list-style-type: none"> - Chambers and unions, MoNE, PEIFZA - Other employees in related projects - Universities - Fresh MBA holders with some related experience - Department managers at SMEs
2019-2020	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	<ul style="list-style-type: none"> - Chambers and unions, MoNE, PEIFZA - Other employees in related projects - Universities - Fresh MBA holders with some related experience - Individual local consultants - Department managers at SMEs
2020-2021	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	<ul style="list-style-type: none"> - Chambers and unions, MoNE, PEIFZA - Other employees in related projects - Universities - Fresh MBA holders with some related experience - Individual local consultants - Department managers at SMEs
2021-2022	15 NEs (10 specialists, and 5 generalists)	30 applicants for the four modules	<ul style="list-style-type: none"> - Chambers and unions, MoNE, PEIFZA - Other employees in related projects - Universities - Fresh MBA holders with some related experience - Individual local consultants - Department managers at SMEs
Total	75 (50 specialists & 25 generalist)*	150	

*Some participants may get both NE General and Specialist so the number of actual personnel could be smaller.

21

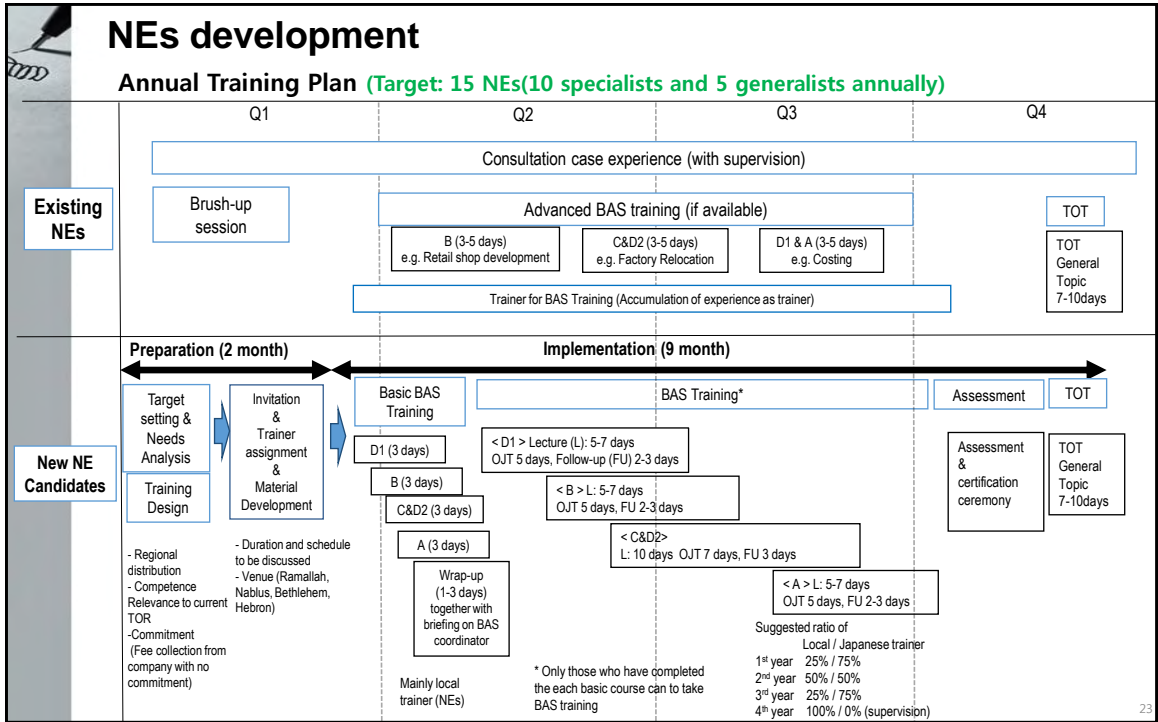


NEs development

Target Resource Pool, Training and Role After Certification

Target Selection & Needs Assessment	Training & Assessment	Role After Certification
<ul style="list-style-type: none"> - Chamber Staff - Union Staff - MONE Field Officers - Department Managers - MBA Graduates with actual work experience at private company - University lecturer - Bank staff - Private consultants (From 3rd year onwards) 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">TOT</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Advanced BAS training</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Actual 3-5 Deep Consultation cases with supervision</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Senior NE</div> <ul style="list-style-type: none"> - Deep consultation (supervision by Japanese experts, if available) - Trainer
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">BAS training (Score with 95 or above for a specific module)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">NE-General who undertook actual deep consultation should be regularly assessed and promoted to Specialist if she/he reach 95 or above</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">NE - Specialist</div> <ul style="list-style-type: none"> - Mini consultation - Deep consultation (under supervision of Senior NE for quality assurance) - Trainer (those who took TOT)
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">BAS training (Score with 70 or above for all the modules)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">NE -General</div> <ul style="list-style-type: none"> - Initial Diagnosis - Mini consultation - Deep consultation (under NE- Specialist)
<ul style="list-style-type: none"> - Chamber Staff - Union Staff - MONE Field Officers 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Basic BAS training (All modules with satisfactory score and attendance)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">BAS Coordinator</div> <ul style="list-style-type: none"> - Identify client and receive application - Report to BAS manager and MONE H.Q.

22

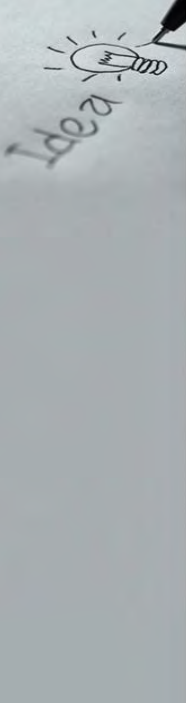


System Development

- **Form, number and region of BAS units**
 - PFI will work on to establish 4 BAS units at unions (USM-Bethlehem, USM Nablus, and Leather and shoe Hebron, PFI H.Q.)
 - FPCCIA will work on establishing 4 BAS units in 4 chambers (RCCIA, NCCIA, HCCIA, JCCIA)
 - MoNE will have no BAS unit, rather it will have the SME Enhancement Division, and it will supervise and support unions and chambers, and will be the coordinating body for NEs and BAS units and the system as a whole.

Region	BAS unit at chamber	BAS unit at Unions
Ramallah	RCCIA	PFI- HQ
Hebron	HCCIA	Leather and shoe industry union
Bethlehem	xx	USM
Nablus	NCCIA	USM-Nablus
Jenin	Jenin Chamber	xx


24



System Development

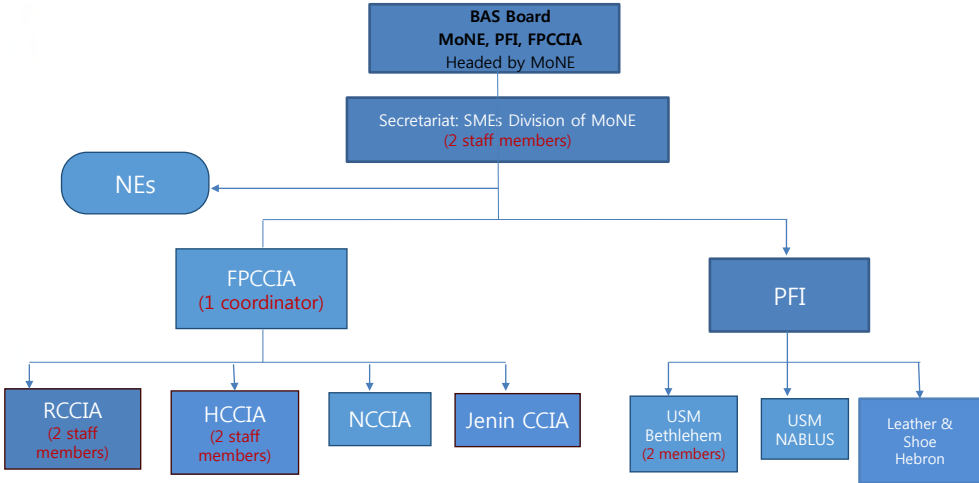
- **Institutional arrangements**
 - A coordination body will be formed (BAS board) by the three organizations (MoNE, FPCCIA, and PFI), and will be responsible for policy and plans, where the "SME Division" at MoNE will be the secretariat of this coordination body.
 - The three organizations agreed to establish the board and MoNE will commit for developing the work at SME division to take its responsibility in coordination with all stakeholders (NEs, BAS units, PFI, FPCCIA,...etc.)
 - Each NE will be stationed at his/her organization, and the SME Division at MoNE will have a direct contact with all NEs, and will constitute a coordination and communication center for the NEs and BAS units.
 - The BAS units will be stationed at chambers and unions that have NEs as part of its staff (mainly; RCCIA, HCCIA, NCCIA, Jenin CCIA, Leather and show union, Stone and Marble). And NEs that don't belong directly to a BAS unit will be referred to BAS unit in their region.

25



System Development

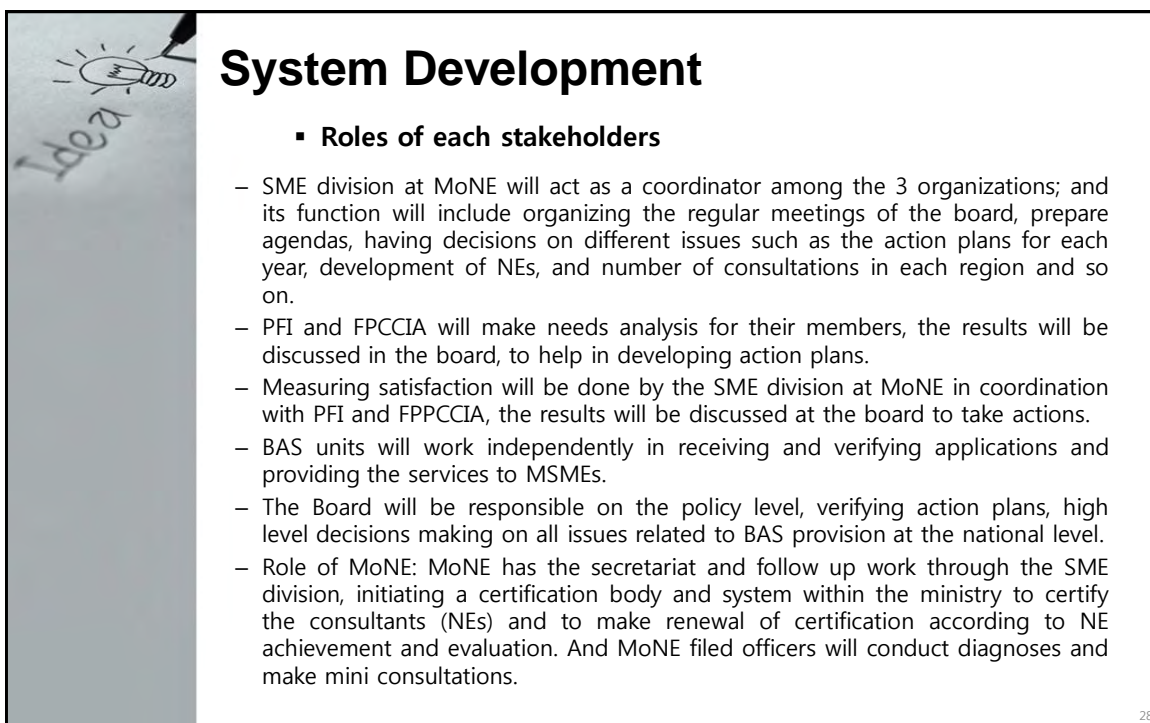
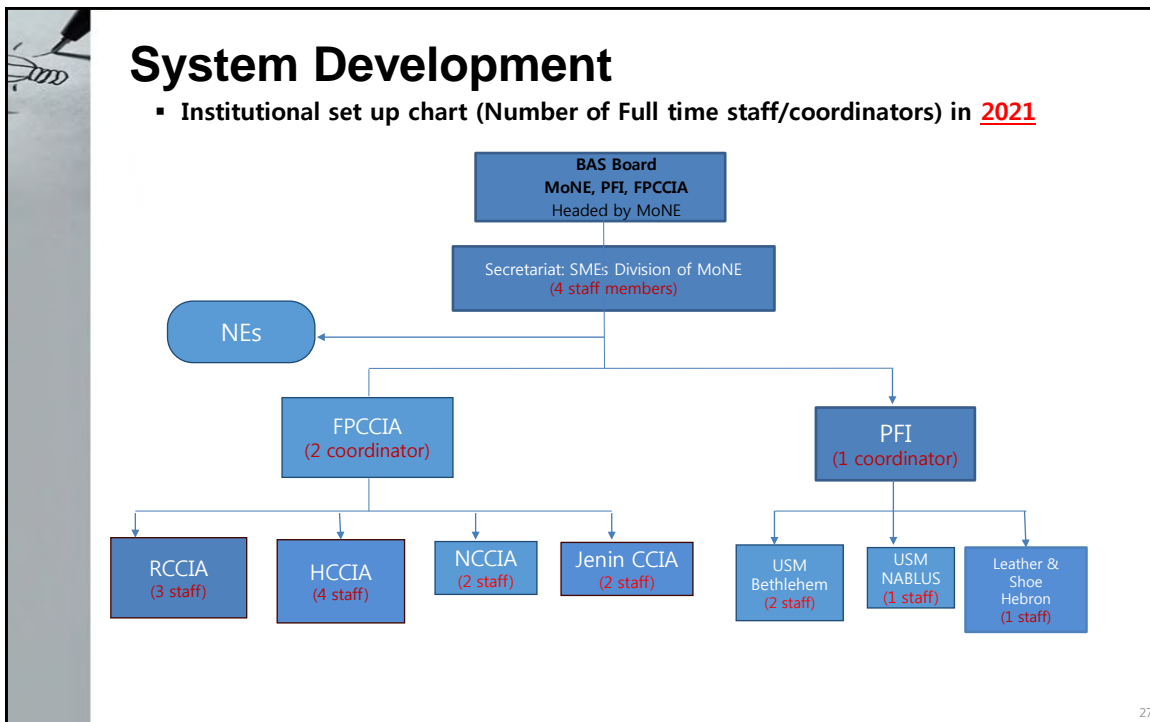
- **Institutional set up chart (Number of Full time staff/coordinators) in 2017**

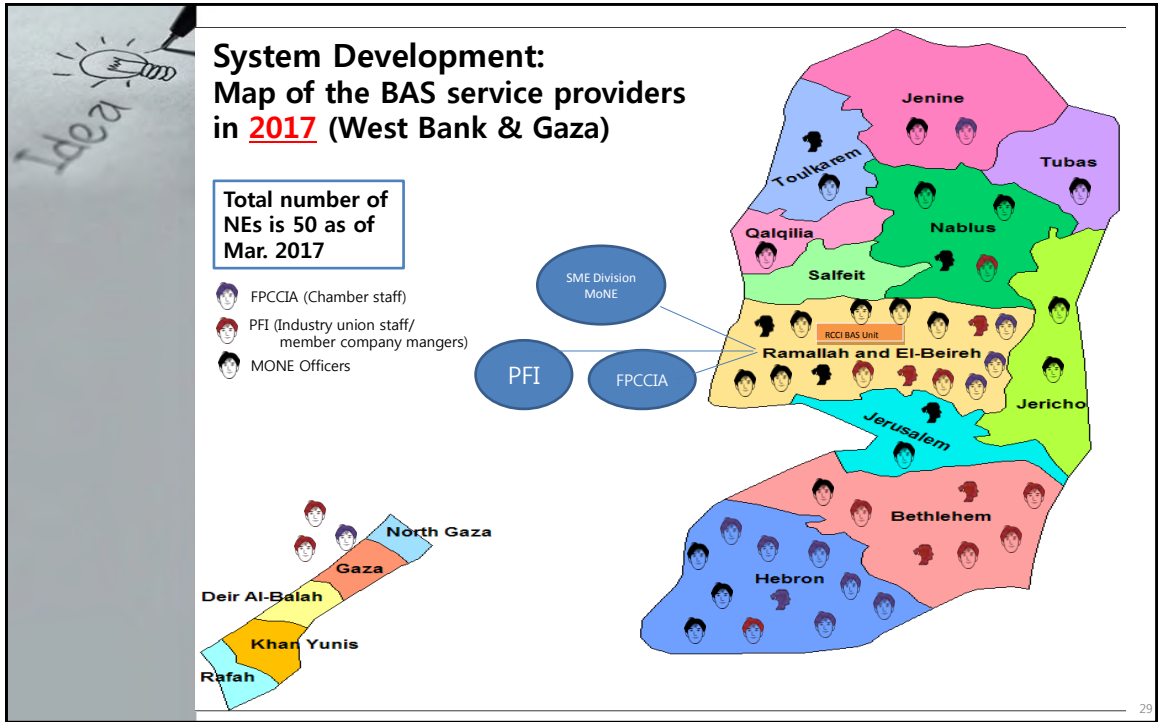


```

graph TD
    A["BAS Board  
MoNE, PFI, FPCCIA  
Headed by MoNE"] --> B["Secretariat: SMEs Division of MoNE  
(2 staff members)"]
    B --> C("NEs")
    B --> D["FPCCIA  
(1 coordinator)"]
    B --> E["PFI"]
    D --> F["RCCIA  
(2 staff members)"]
    D --> G["HCCIA  
(2 staff members)"]
    D --> H["NCCIA"]
    D --> I["Jenin CCIA"]
    E --> J["USM Bethlehem  
(2 members)"]
    E --> K["USM NABLUS"]
    E --> L["Leather & Shoe  
Hebron"]
    
```

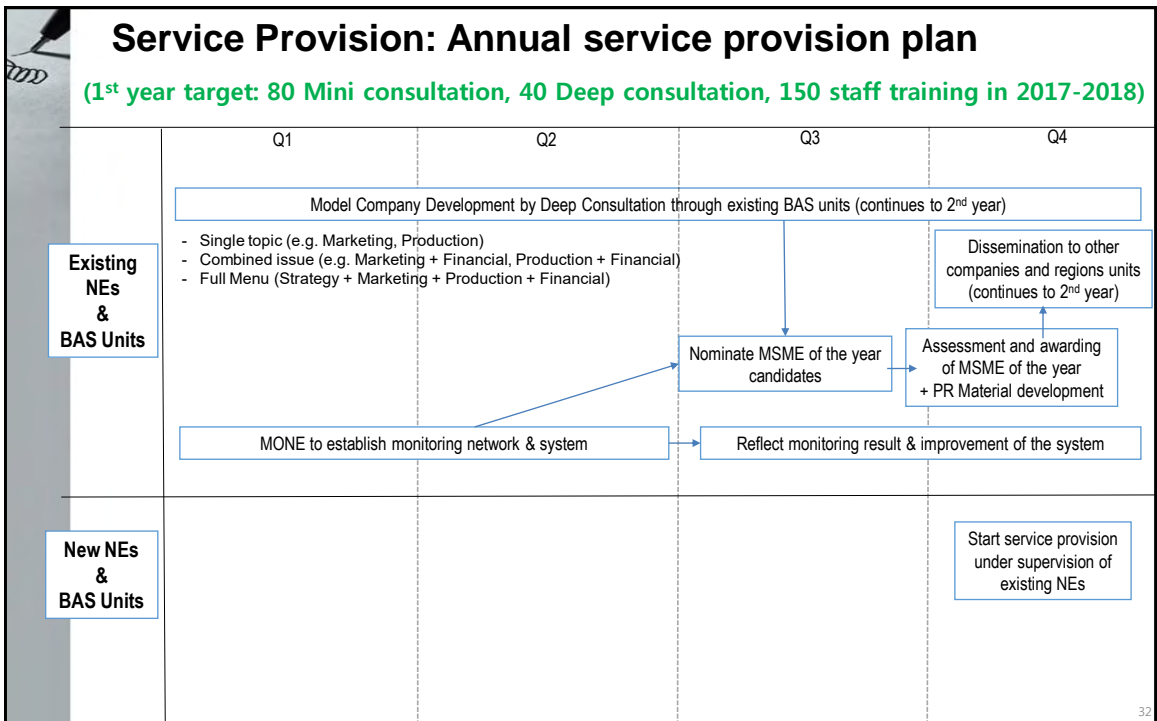
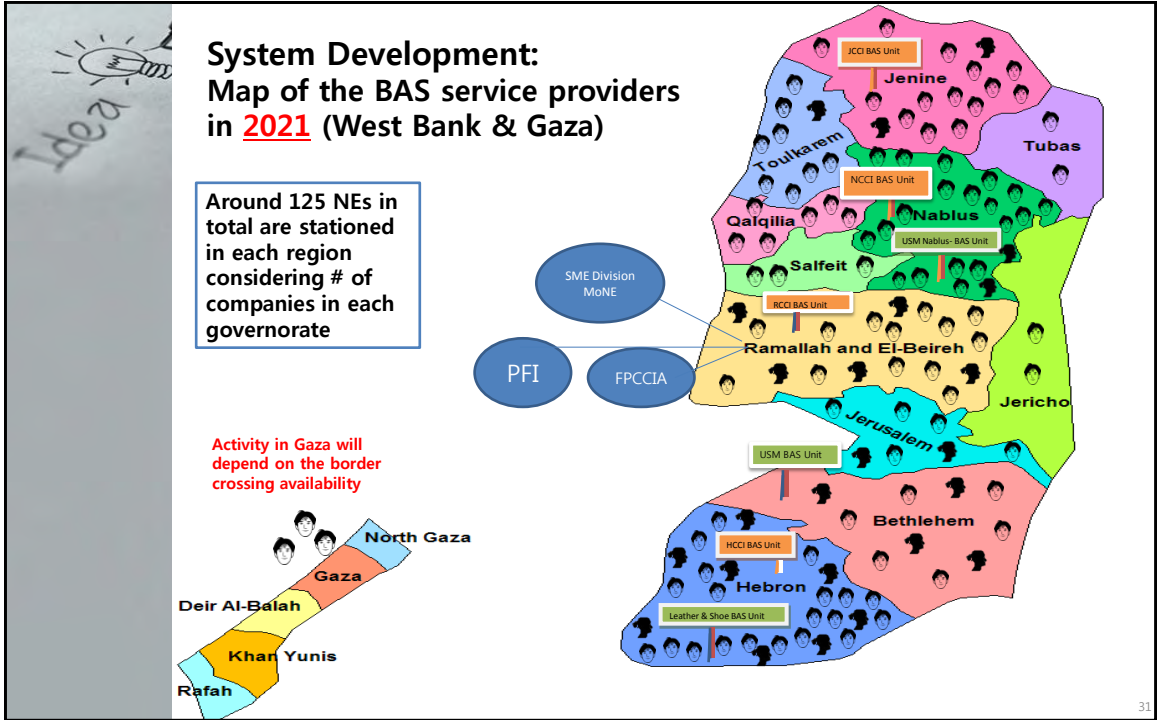
26






**System Development
(Ref.) Total number of NEs (as of March 2017)**

	General & Specialist	FPCCIA IA	PFI	MONE	Only General	FPCCIA IA	PFI	MONE	Only Specialist	FPCCIA IA	PFI	MONE	Total	(Female)
West Bank	12	6	6	3	3	1	2	0	32	4	4	21	47	10
Ramallah	4	3	1		0				11		3	8	15	4
Nablus	1		1		0				3			3	4	1
Jenin				1	0				2	1			2	
Tulkarm					0				2			2	2	1
Tubas					0				1			1	1	
Qalqilia					0				1			1	1	
Jerusalem				1	0				2			1	2	1
Jericho					0				2			2	2	
Bethlehem	4		4		1		1		2		1	1	7	2
Hebron	3	3		1	2	1	1		6	3		2	11	1
Gaza Strip	1		1		2	1	1		0				3	0
Total	16	6	7	3	5	2	3	0	29	4	4	21	50	





Annual Plan Development and Implementation

The Annual Plan is developed by the BAS Committee to make operational the BAS System by NEs to meet the targets. The resource allocation is also managed by the BAS Committee. Sustainability of the System is a key and the expansion plan will be developed in the Year 2020.

(Highlighting matters)

- 1) Necessary procedures and guidelines which reflects the lessons learnt in the previous year will be used in the operation. (*BAS Unit Guideline, Training Implementation Guideline* prepared by JICA/MONE project are the primary reference.)
- 2) The annual report is also prepared to show the effectiveness and impacts of the BAS Services.
- 3) The BAS committee Secretariat is established to draft the annual plan and annual report.
- 4) Communication among stakeholders is essential part of the Secretariat role, to improve the efficiency of the BAS provision system.
- 5) Lessons learnt are collected for the next planning.

33

Conclusion and Way forward



The MSMEs in Palestine, more than 100,000 in number, needs supports and BAS, especially in Business Management areas. Once provided by those services it is understood that any MSME which has the intention can develop itself to its full capacity, and hence make a significant contribution to the Palestinian economy.

This BAS and its provision system is now launched with the efforts of the three Palestinian institutions (MoNE, FPCCIA, PFI) and our commitments will be able to change the economic landscape in Palestine by offering the good quality of the services by mainly NEs and staff members of BAS units at chambers and unions, that are within the public domain.

The BAS vision and action plan presented here is also working as the signposting for the future innovative economic system in Palestine that will be advanced and upgraded to keep up with the needs in Palestine and also in the global sphere. The BAS system in the next stage may cover some more areas to ensure the innovation-oriented economic structure.

34

別添 11
各種資格の初期認証・更新要件等の
比較表

別添 11 : 各種資格の初期認証・更新要件等の比較表

Certification title	METI Certified SME consultant	Professional Engineer, Japan (P.E. Jp)	Six Sigma Black Belt Certification (CSSBB)
Expertise for	SME management consultant	Engineer engaged in the professional practice (21 specific fields)	persons who have basic knowledge of Lean enterprise concepts, are able to identify non-value-added elements and activities and are able to use specific tools
Certification body	J-SMECA; Japan Small and Medium Enterprise Management Consultant Association (designated by the Minister of METI to be an officially admitted organization to carry out the SMEC examination stipulated in the SME Guidance Law)	The Institution of Professional Engineers, Japan (IPEJ) (designated by the Ministry of the Education, Culture, Sports, Science and Technology (Articles 11 and 40, PE Act))	The American Society for Quality (ASQ)
Initial certification	(1) 1st Examination (Mark sheet, Pass rate: 21.7%) (2) 2nd Examination (Paper writing, interview: 18.5%) Pass rate of 1st and 2nd Exam in total: 5% (3) Actual Diagnosis Practice at SMEs for 15 days or more Then, the applicant will get 5 years license (2) and (3) can be altered by completing the training course with a fee at designated training bodies (e.g. SME Support Japan and universities)	(1) 1st Examination (Mark sheet, Pass rate: 37.1% 2013) If passed, the applicant is registered as "Associate Professional Engineer" (2) Actual Work Experience for 4 years under supervision of P.E. Jp (3) 2nd Examination (CV, paper writing 18.8% >> interview: 15.7%)	1. Complete at least one Six Sigma project and submit a project affidavit. 2. Prepare for the exam and review the Body of Knowledge and references. Take advantage of the study guide and sample exams. 3. Choose an exam date find the best date and location 4. ASQ offers several ways to apply. Have your résumé and credit card ready. 5. Apply for certificate, ASQ offers several ways to apply. Have your résumé and credit card ready.
Renewal	Complete 2 requirements within 5 years (1) Take renewal training more than 5 times (2) undergo practice diagnosis for more than 30 days.	No. CPD (Continuing Professional Development) for 50 hours/year (150h in 3 years) is recommended. The example of the CPD is attending seminar, academic paper writing/presentation, instruct junior as trainer, serve as a public council member etc.	ASQ requires that you recertify as a Six Sigma Black Belt every three years - either by documenting RU credits or by testing.

Certification title	METI Certified SME consultant	Professional Engineer, Japan (P.E. Jp)	Six Sigma Black Belt Certification (CSSBB)
Fees	1st examination: JPY 13,000 2nd examination: JPY 17,200 renewal training: 6,000 JPY per training	1st examination: JPY 11,000 2nd examination: JPY 14,000 Registration for P.E. Jp : JPY 30,000 (Tax) + JPY 6,500 (service charge) Membership fee for IPEJ (Optional): Registration JPY 10,000 + annual fee JPY 20,000 CPD system registration: JPY 8,000/year (for non-member of IPEJ)	Fee: \$459* ASQ Members: \$309* Retakes: \$259* (no discounts) *\$50 of your fee is an application fee, and is not refundable.
After certification	Work at organization 60 % -Financial Institution -Chamber of Commerce (and Industry) -Association of commerce and Industry -Private Enterprises Independent 40% -Run the company -Register to organizations (support MSMEs as expert) - Join NPO as member	-	-
Reference	- Lecture material by Ms. Takeda for Oct 2015 Study in Japan - J-SMECA website	- IPEJ website - International Engineer Alliance - APEC http://www.icagreements.org/APEC/AStatementents.cfm	There are many Six Sigma Certification Organization https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Six_Sigma_certification_organizations

