

国際協力機構（JICA）の本邦研修事業報告

1 アルメニア共和国中小企業人材育成研修の概要

神奈川県異業種活動連携協議会
海外研修担当理事 加藤文男

はじめに

2005 年度から 9 年間にわたり、当イグレンは、国際協力機構（JICA 横浜）より、委託を受けてアルメニア共和国及び南西アジア諸国の中小企業振興に携わる政府関係者や中小企業の経営者及び中小企業に対するコンサルタントに対して本邦研修を実施した。

神奈川県異業種グループ連絡会議（異グ連）は、1984 年発足以来、神奈川県工業試験所職員、中小企業診断士、技術士など経験豊富な実務経験者がスタッフとして多数存在し、異業種交流活動を中心に、創業支援など中小企業振興支援をしてきた。しかし、それまで海外との交流実績はあったものの国際協力機構（JICA）から突然委託の話が持ち込まれた研修事業委託の話は、異グ連にとって予想していない衝撃的なものであった。

当時（2000 年初頭）、アルメニア共和国は、1991 年旧ソ連から独立したばかりで開発途上国への政府及び政府関係機関からの国際協力活動（ODA）の支援を必要としており、JICA に対して経営技術（人材育成研修）に関する支援要請をしていた。

一方、当時 JICA は、神奈川県に横浜国際センター（JICA 横浜）を新設し、神奈川県の特徴を活かした国際協力活動の新しいプロジェクトを模索しており、国際協

力活動事業と連携できる可能性が高いリソースの調査を外部に委託していた。

「神奈川県における国際協力事業のための地域リソース調査報告書」は、2004 年 10 月作成されたが、この中で研修事業として「地域経済活性化のための企業創出・育成支援コース」を提言し、最も適切な実施機関として「異グ連」を推挙していた。発足以来 20 年間の地道な異業種交流活動をしてきた中小企業支援活動が評価されたのである。

このようにして始まったアルメニア研修は、その後南西アジア諸国の研修として引き継がれ、約 10 年間にわたる受託事業は、2014 年度をもって受託事業はすべて終了した。「イグレン」は、昨年創立 30 周年を迎え、JICA 研修事業はその 3 分の 1 の期間にわたる長期の事業であった。

この機会にアルメニア共和国の事情、新設された JICA 横浜の調査経過、当異グ連が受託機関として評価され、選ばれた経過などを整理し、報告する。

1 アルメニアの研修までの経緯

（1）ソ連からの独立で苦境にあったアルメニア

アルメニアは、1991 年ソ連邦崩壊で共和国として独立した。同国の人口は約 300 万人と小さいが、在外アルメニア人（ディ

アスポラという) が 700 万人にのぼり、国際的にも一定の発言力を有しており、コーカサス地域として中央アジア諸国・カスピ海地域と欧州を繋ぐエネルギー・物流の回廊として戦略的重要性を増している。

全 GDP の約 6 割が首都のエレバンに集中し、都市部と地方部との間で地域間格差が大きく、旧ソ連時代に整備された電力や道路等のインフラの多くが老朽化しており、これが経済・社会のさらなる発展を目指す上で阻害要因となっていた。また、アルメニアは地震多発国で 1988 年のアルメニア北部を震源とする巨大地震の影響が 15 年を経て残っていたことも経済の回復に大きな影響を及ぼしていた。廃墟のような破壊された工場がそのまま残り、破壊の少なかった工場の一部の内装を行い、稼動している工場もあった。

アルメニアは、旧ソ連の中で銅採掘・精錬、金属加工、機械、石油化学、軽工業などの比較的鉱工業の発達した共和国であったが、ソ連崩壊以降の産業連関の崩壊によりほとんどの生産業が操業停止に追い込まれた。製造業では製品の仕様や規格、生産量は、すべて中央政府（モスクワ）で計画、決定され、各工場に伝達され、各工場はその通りに製造していた。生産に必要な原材料さえも購入先が決まっており、計画に従って送付され、支給されていた。従って、営業活動も全く不要でマーケティング活動も考える必要がなく、工場内では労働者中心で効率性を考えることも不要であった。

社会主義経済社会という計画経済の中で運営された産業が 1991 年の旧ソ連邦崩壊で急激にその機能を失ってしまい混乱

に陥った。新しくできた国境の壁は周辺諸国と自由に運送することさえ難しくなり、市場と共に従来の部品や材料も入手先も失った。崩壊後にできた国境は、民族問題を引き起こし、隣国との関係を悪化させ、アルメニア産業へ大きなダメージを与え、それが経済復興の病根として大きく残っていた。民族紛争などの政治的混乱を経て大幅な財政赤字、対外債務の増加、貿易収支の大幅赤字、高失業率に直面したアルメニア政府は、ソ連時代の産業資産の売却、民営化をすすめ、1990 年代後半以降は海外直接投資促進と輸出振興を目指して民間セクター振興を国是に掲げ、さまざまな政策を打ち出してきた。

（２）日本の技術協力開始

わが国とアルメニアは自由、民主主義、基本的人権、法の支配、市場経済といった基本的価値や制度を共有するパートナーとして、国際場裏においても協力関係にある。日本のアルメニアに対する経済協力は、ソ連の構成国であったアルメニアに対し、1988 年の北部のスピタク地震に際しての国際緊急援助隊の派遣やがれき除去のための建設機械の供与を含む緊急復興支援を行ったことに始まる。わが国は、1991 年のアルメニア独立直後に研修員受入れを開始し、緊急人道支援の枠組みで、医薬品等の供与や難民支援を行った。

アルメニアは、政府開発援助 (ODA) の対象国であり、ODA による援助を受ける国や地域を対象とする援助・支援受け取り地域である開発援助対象地域 (DAC) リストに掲載されていた。日本は 1994 年より本格的に ODA による援助を開始した。わが国が

アルメニアに対して ODA を通じた支援を行っていくことは、同国が抱える問題の解決を後押しするのみならず、わが国との協力関係を一層強固なものとし、国際社会におけるわが国の外交力強化にも繋がること、さらには戦略的重要性を増しているコーカサス地域全体の安定に繋がることから意義があった。

国際協力機構(JICA)は1998年から1999年にかけてアルメニア政府の要請により「民間セクター開発計画調査」を実施し、その中で中小企業に対する経営技術支援を行うための「中小企業創造活動支援センター」の設立を提案した。アルメニア政府はこの提言を受け入れて、2000年には「中小企業発展戦略」を発表、2002年には「中小企業振興法」を制定して中小企業開発センター(SMDNC)を設立、中小企業や起業家に対し経営技術情報の提供、コンサルティングや研修の実施、銀行保証の提供を行ってきた。

2003年に政府は中小企業振興を貧困と格差是正、所得向上と雇用増進の手段ととらえ、貧困削減の最優先課題のひとつに据えると同時に、先進各国からの支援と市場経済化の改革努力の結果、比較的順調な経済成長を達成してきており、WTOへの加盟を果たした。

このような動きに応え、JICAは民間セクター振興に関するプロジェクト形成調査を実施した。調査団はアルメニアの中小企業振興政策やビジネス環境、中小企業、民間人材育成について現状と課題を調査し、中小企業人材育成の経験を踏まえ、中小企業人材育成分野での協力の可能性について提言した。アルメニア政府はこの提

言を受けて2004年「中小企業人材育成プロジェクト」の技術協力要請を行った。

アルメニアは中小企業振興を経済開発の最優先課題と捕らえ、次々と中小企業振興策を実行してきた。その政策作りにおけるJICAの開発調査「民間セクター開発計画調査」の果たした役割は大きく、この政策に刺激されたアルメニアにおける中小企業の発展はめざましいものがあった。2004年には新たに8,500社が設立され、21,000人の雇用を創出、GDPにおけるシェアは2000年に比較し40%増となった。業種としては、商業貿易、観光などのサービス業、食品加工、建材などの軽工業が主であるが企業数では全企業の98%になった。

こうした中小企業の発展に伴い、2004年の経済成長率は2000年に比較し、10%を超える高度成長を維持するなど、経済活動が活発化してきた。しかし、中小製造業における輸出競争力が低く、国内マーケットではなんとか価格面で対抗しているものの輸出に耐える品質が確保できなかった。経営面でも同族経営的な企業が多く経営基盤は脆弱であった。社会主義経済体制における品質管理や企業経営、海外マーケティングの不足が企業の成長のボトルネックになっているにも関わらず、多くの中小企業経営者がそれに気がついていないことも指摘された。

2005年6月に訪日したアルメニア共和国マルガリャン首相と小泉総理との間の会談後の合意に基づき、技術協力協定を締結した。技術協力には、研修員受入、専門家派遣、開発調査、技術協力プロジェクト等があり、技術協力プロジェクトの一つにJICAは中小企業人材育成プロジェクトを

組み込んだ。マーケティング、生産管理、労務管理に関する専門家をアルメニアへ派遣し、中小企業振興に携わる政府関係者、経営コンサルタント、中小企業経営者に対する講義形式の研修を実施し始めた。

(3) 国際協力事業を模索していた新設 JICA 横浜

独立行政法人国際協力機構（JICA）は、世界の発展途上国を対象に技術協力、有償資金協力（円借款）、無償資金協力などを一元的に担う、総合的な政府開発援助（ODA）の実践機関である。技術・知識や経験を開発途上国の人々のために活かしたい強い意欲を持つ青年や定年退職者を青年海外協力隊やシニアボランティアとして世界各国に派遣している。

JICA は、「日本と開発途上国を結ぶ架け橋として、平和で豊かな世界の実現を目指す」ことを目的として「みなとみらい地区」に 2002 年 9 月に JICA 横浜を新設した。神奈川県は、製造業、商業・流通、貿易、IT 産業などの分野の先端技術が集積され、環境や福祉の分野でも先進的な取り組みが行なわれている。また、国際化の先端を歩んできた歴史を有し、国際交流・協力を実施している市民団体も多く存在し、自治体や住民の発意によるさまざまな地域活動が活発に行なわれている。このような背景に JICA 横浜は、神奈川県における地域特性と地域活動の経験を開発途上国への協力に活かしていくため、地域リソースの現状と国際協力への可能性を探ることを目的として「神奈川県における国際協力事業のための地域リソース調査」を実施した。

調査結果は、2004 年 10 月に作成され、

事業実施の可能性として地域リソースを活かした技術研修事業を推進するために「県内の有望団体に対して集団研修あるいは国別研修への協力依頼」することが望ましいと提案した。この提案は、JICA 本部を経由して発展途上国の在外事務所に対して技術研修の実施の可能性と地域経済活性化のための企業創出・育成支援アクションプランとして内容が伝達された。

このような経過でアルメニアの技術支援の要請、日本政府の ODA 支援方針、JICA 横浜の国別研修の提言がうまくかみ合っ

(4) 「地域リソース調査」の内容

① 適切な研修機関の選抜経過

JICA 横浜による地域リソース調査は、開発途上国に対して神奈川県内の特色を活かした地域活動で国際協力活動の種となるものを把握することを目的に実施された。第一次の段階では、可能性のある公益期間、NPO、学校、研究機関など 215 の活動が挙げられた。その中から有望事例として 68 を選出し、これらの組織や機関に対して第 2 次調査としてアンケート表が送付され、国際協力への意志や実績、JICA との協力の条件などを調査した。その回答により、有望な 20 の組織や機関を選び、特徴ある活動分野への適合性の評価のために予備的インタビュー調査を実施した。この予備調査に基づき、独立行政法人、NPO 法人、任意団体、企業グループ、組合など 10 事例を選定した。研修事業や草の根協力事業として選定した企業グループの中

に神奈川県異業種グループ連絡会議が入っていた。これらの 10 グループについて、面談を含めて JICA との国際協力に関する具体的な活動計画やアイディア、支援内容に関する補足調査が行なわれ、各項目について点数評価が実施された。

② 高く評価された異グ連の活動

これらの調査の結果、「異グ連」は最高の評価を得た。まず、始めに次のように紹介された。

「1984 年（昭和 59 年）に旧神奈川県工業試験所（現神奈川県産業総合研究所）内で官民の連携のもと立ち上がった神奈川県異業種グループ連絡会議（異グ連）は、企業間連携のためのネットワーク組織として全国の草分け的存在となっている。異グ連は、一時はブームとなって各地に設立され、その後下火となっていた多くの異業種グループ活動とは一線を画し、具体的な活性化プロジェクトの遂行（事業おこし）を担当責任スタッフによって実践されており、高度なノウハウ蓄積に裏付けられた、その活動実績に対する評価は極めて高い。」

さらにインタビュー調査により、JICA 事業に対する積極的な姿勢が評価され、好意的に記載された。

「永年蓄積してきた産学連携、事業連携、創業支援などのノウハウを中小企業振興、中小企業振興施策の展開の始点から活かしていける」

面談の中で「今後研修事業の実施を念頭に協力関係を構築したい。異グ連の中に JICA 担当者を置く対応も考えたい」という積極的な姿勢が評価者への印象を高めた。そして、JICA の研修コースとして、「地域経済活性化のための企業創出・育成コー

ス（集団研修）」が提言され、これを実施できる実施主体機関として「異グ連」が推挙された。

異グ連の 1984 年設立以後 20 年間にわたる日常の地道な活動が「JICA が対外的に技術研修事業のポテンシャルのある神奈川県活動機関」として最高の評価を得たのである。

予備的なインタビューに基づく事例の評価においては報告書には次のように記載されている。

- ・中心は、事務局長である芝忠氏は、わが国の異業種交流事業運営の第一人者。海外経験豊富なコーディネータも多数存在する。
- ・交流実績のある現地政府・機関・わが国窓口機関との連携がある。神奈川県産業貿易振興協会との連携がある。
- ・異業種交流を通じたネットワークを通して産業振興に関する多彩な活動プログラムを有する。
- ・今後の新たな国際協力・交流活動に対する積極的な意欲がある。
- ・神奈川県の特性との関連の面で分野的に適合している。

このような経過を経て当異グ連は、アルメニア「人材育成トレーニングコース」の受託機関として決定した。

2 人材育成トレーニングコースの決定

アルメニア共和国からの中小企業振興支援の要請、日本からの技術協力協定の締結、そして、みなとみらい地区への JICA 横浜の開設と新しいプロジェクトの開始がタイミングよくかみ合い、JICA の新し

いプロジェクトとして決定した。

「人材育成トレーニングコース」は、次のような内容となった。

(1) 事前調査

アルメニア各地の中小企業を訪問し、その実態を把握し、適切な研修を想定する。

(2) 3カ年の人材育成プログラム

第1年度本邦研修

第2年度本邦研修

第3年度本邦研修

(3) 研修生へのフォローアップ調査

3年間人材育成プログラムを実行し、受講生を現地で直接訪問面談し、その後の活動状況をヒアリングし、成果に結びついていることを確認する。

3 本邦研修概要

受託以降、異グ連が実施した研修準備及び3年間の研修の考え方や研修内容は次のようなものであった。

(1) 18名のプロジェクトメンバーで準備開始

当初 JICA より研修委託の話があった時、韓国やシンガポールにおける異業種交流や研修など多少の経験はあったがこの種の大きなプロジェクトは異グ連として全く新しく十分自信がある体制があったとはいえなかった。契約と同時に芝専務理事の召集で18名のメンバーがプロジェクト体制を作り、打ち合わせを開始した。研修の目的や期待される成果、講義やテキスト作成の考え方、研修講師とサポート担当の役割、工場や商店街視察の考え方など何度も討議を重ねた。

幸い当時の異グ連には、第二次大戦後の日本の産業の復興に携わってきた多くの

実務経験者がいた。例えば、神奈川県工業試験所、産業技術センターにおける経験者、中小企業振興センターで中小企業を支援してきた中小企業診断士や技術士、大企業などの実務経験者などである。そして、神奈川県内で日本の産業を支えてきた多くの中小企業及びその経営者の幅広いネットワークも異グ連の非常に大きな財産であった。多くの有能な実務経験者や幅広いネットワークは、研修プログラムの作成の際、講義の質を高め、中小企業や中小企業支援機関を多様な実践事例を紹介することに大きく役にたった。

(2) 基本的な考え方を各講師が理解実践

3年間の本邦研修受託は、異グ連にとって初めてのケースであり、失敗は許されない。チームメンバーは、JICA 横浜の期待に応えるべく担当者及び研修員（通訳）と綿密な打ち合わせを行い、異グ連の基本的な考え方を検討し、講師全員へ徹底、具体的な研修計画プランの作成に入った。

① 研修生の出身先を十分考慮し、それぞれの期待に応える研修内容を提供すること。政府関係者の場合は、中小企業振興及び中小企業支援機関をできるだけ多く視察できるように配慮する。BSP（民間のビジネスサービスプロバイダー）のメンバーに対しては、コンサルティングなどの実務に直結する内容とする。講義において説明した理論を現場での実践方法の見本を見せ、解説する。

② テキストは、パワーポイント資料だけでは説明不足になるため研修生が帰国して後日読んで理解できるよう、また、直ちに転用できるように詳細に作成する。

③ 訪問視察企業は、大企業を避けて中小企業を中心とする。中小零細企業においても経営方針・理念を持ち、5S、品質管理をきっちり実践することで品質の高い製品を生産できる事例を紹介する。

④ 講義形式の研修は、できるだけ研修生が参加できる討議討論形式を多くする。

(3) 3年間の研修内容概要

このような経過を経て委託され、JICA横浜から研修の委託を受けて始まったアルメニアに対する各年度の本邦研修の内容は次のようなものであった。

研修生の出身組織・機関は毎年同じではなく、コンサルタントとしての経験年数にも大きな差があった。各講師は、研修生に対応した最も成果に結びつく、研修内容を作成することに努力をし、各年度の主要な研修内容を下記のようなものにした。

① 初年度（2005年度）の研修内容

中小企業支援制度と支援機関の紹介

初年度の研修対象者は、貿易経済開発省中小企業開発局より1名、及び国立中小企業開発センターより3名と政府機関及び地方行政機関関係者となった。いずれも中小企業振興政策策定及び中小企業人材育成センター運営改善に寄与する講義を中心とする内容が適切と判断し、訪問先に中小企業支援機関、公共団体などの類似組織を選んだ。

事前の調査にて、当時のアルメニアの経済情勢や中小企業の実態は、日本の昭和30年代後半から昭和40年代と同じような状況にあると調査分析されており、研修生からも直接日本が第二次世界大戦後の悲惨な経済産業情勢から大きく発展してき

たその原因や経過を詳細に知りたいという要望があった。日本産業復興の歴史及び日本の中小企業が産業振興に果たした役割を最初に講義をした。又、アルメニアの地形が山岳地帯でワインやコニャックが有名であり、日本では山梨県の状況が似ているという判断から山梨県庁を訪問先として選定した。中小企業施策の説明を受けた後、山梨県内の中小企業を訪問視察した。また、アルメニアの将来発展を見越して観光産業に関するウエイトが大きくなると想定し、富士五湖を主とする観光ルート及び道の駅に案内し、視察を加えた。

初年度の主な研修項目

* 講義

- ・戦後日本の中小企業の果たしてきた役割
- ・人材開発育成制度
- ・企業内訓練
- ・中小企業支援政策（金融支援制度、起業・創業支援制度）
- ・異業種交流活動 山梨県の産業施策

* 中小企業支援機関紹介

- ・山梨県商工労働部工業振興課
- ・神奈川中小企業センター

* 中小企業視察

- ・精密機械加工業
- ・情報通信業
- ・機械加工業
- ・ワイナリー
- ・宝石加工業

* 観光産業施設の視察

- ・道の駅

* 異業種交流活動視察

- ・横須賀サロン

② 第2年度（2006年度）の研修内容

中小企業支援機関と企業診断方法を紹介

第2年度の研修生は、貿易経済開発省中小企業開発局から1名及び貿易経済開発省中小企業開発局から委託を受けて中小企業に対する研修やコンサルティングを実施するビジネスサービスプロバイダー(BSP)5名となった。コンサルタントやトレーナーが多くなったために企業診断や商店街診断に関する内容を中心とする研修とした。

中小企業の視察では、訪問前に業種及び企業規模、特徴などを解説し、現場で見るべきポイントを説明し、予備知識とした。さらに、企業担当者から説明を受けた際に講師が現場で注意すべきポイントや実践方法及びコンサルタントとして活かすべき視点の解説を加えた。

第2年度の主な研修項目

＊ 講義

- ・労務管理(社内研修制度 人事評価制度)
- ・経営理念
- ・ビジネスキャリア制度
- ・神奈川県観光事業
- ・工場診断のポイント
- ・商店街診断のポイント
- ・異業種交流活動

＊ 中小企業支援機関視察

- ・中小企業団体中央会
- ・神奈川中小企業センター
- ・神奈川産業技術センター
- ・中小企業大学校東京校

＊ 企業診断実務

- ・金属製品加工業
- ・精密加工業
- ・組み立て製造業

＊ 商店街診断実務

- ・横浜元町商店街

＊ 箱根芦ノ湖中心の観光施設の視察

- ・道の駅「やまきた」及び「箱根峠」
- ・小田原城
- ・万葉荘
- ・小涌谷土産店
- ・寄木会館

③ 第3年度(2007年度)の研修内容

ケーススタディと企業診断を充実した研修

研修生を選考する課程で派遣専門家が現地でのトレーナーズトレーニング研修中の受講態度や質問する様子でその意欲も観察し、エッセイを書くことを義務付けた。これが研修生全員の意識のレベルアップに結びつき、チームワークも良くなった。3年目の研修生は、前2年の研修生から日本の研修の様子を聞いて予備知識があり、心構えもでき、コミュニケーションがよく取れるようになった。研修の効果を高めた原因である。

本邦研修に先立ち、各研修生にそれぞれの立場での課題を明確にし、事前に整理して持参するよう要望したことも意識の向上に結びついた。しかし、研修生が張り切り過ぎて研修中に解決が困難なほど多くの課題を取り上げて持参した。そのために来日後準備した課題が研修にて成果に結び付けられるように身近な課題2つまたは3つに絞り込むよう指導した。講義や経営診断、ケーススタディには、各研修生の課題解決に結びつく内容を準備した。

講義内容は、現地のトレーナーズトレーニング研修のテキストを入手し、現地の研修との重複を避け、現地のトレーナーズトレーニングより、より高度な研修とし、企業診断とケーススタディを中心とするカ

リキュラムに大幅に変更した。企業経営診断は1日1社を原則とし、訪問前に企業に関する概要説明、解説を加えつつ視察し、その後課題及びその解決方法、更に、将来の課題を解説する方法など具体的な事例によるケーススタディをできるだけ取り入れた。

第3年度の主な研修項目

* 講義

- ・経営の基本
- ・労務管理
- ・観光産業について
- ・通信教育による人材育成
- ・ビジネスキャリア制度

* 課題検討討議

- ・コンサルティングにおける課題と悩み

* 工場診断および商店街診断のポイント

* 工場診断実務

- ・金属製品化学工業
- ・大型ディスプレイ製造業
- ・豆腐製造業
- ・精密機械製造業
- ・自動車修理業
- ・観光事業会社

* 商店街診断実務

- ・横浜元町商店街

このようにして3年間の研修を無事終了し、研修生全員が元気に帰国した。

4 研修へ予想以上の高い評価

3年間実施した研修に対して研修生からの反応は予想を超えた好評な反応があった。研修生からの率直なコメントは次の通り。

① コンサルタントであるBSPからは、研修内容は直ちに帰国後業務に取り入れることができるが多かった。

これは、テキストは帰国後も読めばわかるようにパワーポイントではなくできるだけ詳細な文章表現にしたことが効果を挙げたと思われる。

② 中小企業への具体的なコンサルティング活動に応用できた。

これは、講義で説明したことが工場や商店街の現場に具体的に採用されている事例をあげ、理論と実践を結びつけて説明した各講師の努力が実を結んだものである。

③ 講義内容について各企業への研修などの委託先である貿易経済開発省中小企業開発局と協力して研修を行なう際の参考になることが多かった。プログラムの作成など協調して仕事をする際のノウハウを活用できるとの評価があった。

これは、理論を説明する講義と現場での見学が研修日程上うまく組み合わされ、段階的に理解できるように配慮されることが理解されたと思う。

5 研修に対するフォローアップ調査

(1) 研修生の出身組織・機関と人数

最終的にアルメニア研修3年間に16名の研修生を受け入れた。研修生の出身先は、政府関係機関、商工会議所、民間コンサルティング会社と広い範囲からとなった。初年度(2005年度)は、4名全員が国立中小企業開発センター(SMEDNC)及び関係機関の貿易経済開発省中小企業開発局(SMEDDN)の職員で政府機関の関係者であった。第2年度(2006年度)は、SMEDNC1名のほか5名全員が人材育成研修の担当を実践する

コンサルタント BSP 関係者及び経営者、第 3 年度（2007 年度）は、商工会議所が加わり、4 名は BSP 関係者となった。最終的に

BSP 及び中小企業経営者が多くを占めたが政府関係者も各年度必ず 1 名は参加した。

その内訳は下記の表のとおり。

	SMEDDN	SMEDNC	商工会議所	BSP 関係	合 計
2005 年度	1	3	0	0	4
2006 年度	0	1	0	5	6
2007 年度	0	1	1	4	6
合 計	1	5	1	9	16

SMEDDN：国立中小企業開発センター

SMEDNC：貿易経済開発省中小企業開発局

BSP：民間のビジネスサービスプロバイダー（コンサルティング会社：研修を担当）
マーケティング、会計指導、品質管理手法に関するトレーニング、企業運営に係る情報提供など各種サービスを提供する。アルメニアには約 25～30 社ある。

（２）自信を持って活動状況を説明してくれた研修生

3 年間の研修生 16 名のうち、15 名は、貿易経済開発省中小企業開発局、商工会議所、そして、BSP においてそれぞれの立場で元気に活躍しており、これからも活躍できる立場にあり、研修で得た知識や経験を十分活かせることを確認できた。

確認できた現地研修生の実態は下記の通り。

- ① 全研修生 16 名の内、当時の派遣元（勤務先）から退職したものは 1 名であった。その 1 名は貿易経済開発省中小企業開発局のタービッシュ支店からの派遣であったが退職し、現在の状況は把握できず残念であった。
- ② ビジネスサービスプロバイダーから参加した受講生は、それぞれの立場において、中小企業人材育成のために意欲的に活動し

ている様子が確認できた。期待以上の活動状況を全員力強く説明、報告してくれた。

③ 第 2 年度参加で経験年数が少ないためにその効果を懸念した若い 2 名の女性研修生は、日本の企業訪問で大きく意識が変わったと直接面談で力強く報告した。年齢に関係なく有能な若い研修生は日本の研修を受けたことで経験豊富な研修生とは異なった期待以上の効果があった。

④ 第 3 年度の研修生の 2 名は経営者の妻であったがサポーター役としてトレーナーズトレーニングの研修を受け、成績が優秀で推薦された。今後もビジネスサービス会社 (BSP) 社長の片腕的な存在として、また、コンサルタントやトレーナーとして、能力を発揮すると共にアルメニアにおける主要な BSP として大きく発展に寄与できることを確認できた。

⑤ 第 3 年度来訪したバナゾール地区から

の研修生バハン社長と6名中最も若いガヤネ氏は、合同でプロジェクト研修を検討中と報告した。地方においてまだ十分ビジネスサービスプロバイダーが育っていない中で相互に能力を補完しながら事業を推進しており、新しい試みとして期待できる。

⑥ 商工会議所から参加のバハン氏は、トレーニングプログラム担当の部長に昇格していた。新しく、商工会議所が、トレーニングセンターを開設する準備委員会のメンバーとなり、その活動に期待できることを確認できた。

⑦ 貿易経済開発省中小企業開発局出身の1名は、現在その部局から韓国へ出張中で直接面談はできなかった。

6 総合評価

アルメニア人材育成研修は、日本側のそれぞれの関係者より、下記のような評価があった。総括すると予想と期待以上の評価であり、初めての研修として成功と思われる。当異グ連としては、この研修が次の南西アジア諸国向けの3年間の研修プロジェクトに結びつくことになり大きな自信となった。

(1) JICA 本部から期待以上の高い評価

アルメニア本邦研修は、各年度の研修生から、研修内容や資料がコンサルタントにとって、「直接使える資料となる」「実践に結びつく」などと予想以上の高い評価を得た。毎回実施された講義や工場視察は、彼ら自身が「意識の高揚が大きかった」と表現したようにその後のコンサルティング活動に相当自信をつけたと思われる。

現地に派遣された専門家より、JICA 本部（東京）にもその内容が報告され、JICA 横

浜における研修が予想以上の大変高い評価を受けたことを確認できた。これは現地における講義に比較し、日本の実践現場を見せる効果が予想以上に大きいことを示している。

3年を経過し、フォローアップ調査を終了した段階にアルメニア国から更なる追加の研修（期間の延長）の強い要望があった。しかし、この間アルメニア国の経済発展により、発展途上国としての存在ではなく、ODA 支援を必要としない国になってしまった。このためアルメニア政府からの要望はあったが日本政府としての立場が変わり、アルメニア国へのこの種の支援研修はこの年度にて終了となった。

(2) JICA 横浜の次の研修事業へ発展

アルメニア1国に対する3年間の本邦研修は、JICA 本部にて「このまま終了するのはたいへんもったいない」と評価、判断され、JICA 横浜の新しい研修事業として、インドを中心とする南西アジア諸国への「輸出振興」プロジェクトとしてその翌年度から開始した。

(3) 視察工場からも好評

毎回講義の実践状況の確認のために工場を見学させていただくと同時に説明資料の作成にも相当の時間的負担を強いることになってしまった。また、社長だけでなく経営層の方々と懇親会を持っていた会社もあった。「外国人と接することが少ないので勉強になる」とのコメントをいただいたが、日本人の日常のコミュニケーションの一つとの説明を聞き、勤勉な日本人の文化も勉強になったという反応があった。

また、日ごろ外国人の訪問のなかった会社からは、「初めての外国人の訪問が従業員に対する動機付けになった」と予想外の評価もあった。

（４）研修に自信をつけた講師陣

当時異グ連としての本邦研修は、JICA からの初めての受託事業であったが、たいへん収穫の多い事業となった。特にアルメニア国という情報が少なく、接する機会の少ない国の文化に直接接することができたことは貴重な経験となった。３年間の研修で講師陣の豊富な経験を活かすことができたのは大きな収穫であった。

アルメニアの３年間の研修は、終了しましたがその好評が JICA 横浜の次の南西アジア諸国の中小企業振興及び輸出拡大研修に結びつき、研修事業に対する大きな自信をつける結果となった。

（５）改善した研修のポイント

このように予想以上の評価の背景には、毎年実施した研修で出された改善要望点について真剣に向き合い、その都度検討し、改善方法を回答してきたことが挙げられる。前年度の要望と改善点は、翌年度の研修生に説明・伝達し、要望の重複を防止した。このような姿勢が評価され、全体としての高い評価に結びついたものと思う。

① テキストはできるだけ詳細に記載する旨の了解を取っていたが日本語からロシア語への翻訳量が予算より多くなり、JICA 横浜担当者に迷惑を掛けてしまった。

② 毎回研修終了後に評価会に提出された不満や改善要望は、通訳担当と打ち合わせを行い、誤解を避け、可能な限り、提案を取り上げ、即時回答を実施した。

③ 現地派遣の専門家を通して、帰国後か

らの研修生の率直な要望も聞きだし、改善に結びつけた。

④ 通訳と事前準備にできるだけ時間をとった。講義前に講義に関する参考資料をできるだけ多く提供し、当方の研修意図と内容を研修生に伝える努力をした。通訳が変更になると正しく伝達されないので２年目、３年目も同じ通訳をお願いした。

⑤ 質問への回答対応

講義だけでなく中小企業支援機関の視察や企業訪問に関する質問については、放置せずに帰国までに各質問者に対して通訳を通して回答するよう心がけた。回答を準備できたことは、約束を必ず守るという信頼関係を構築できた点で効果が大きい。

おわりに

この研修では、多くの中小企業支援機関、工場や商店街の方々に見学や説明をいただく際にたいへん無理をお願いしましたが皆様から快く協力をいただきました。

特に経営者の皆様には、海外の方々へということで技術上の機密も公開していただきましたことを心より御礼申し上げます。

継続して委託を受けることになった南西アジア（SAARC）諸国への研修については、追って報告します。

加藤文男 1941 年生 中小企業診断士
通信機器製造会社で品質管理・品質保証部門を担当後、映像機器、通信機器の欧米地区の営業担当、国際調達、海外工場支援などを担当。中小企業大学校講師、神奈川産業振興センターのビジネスコーディネータを経て現在イグレン海外研修担当理事。

写真1 講義 日本の産業の盛衰
講師 根岸先生



写真2 豆腐屋さん視察
講師 八幡先生



写真3 訪問先セプトワン社との懇親会にて



写真4 講義：異業種交流活動
講師 村上先生



写真5 フェアウエルパーティ 2006年（JICA 横浜食堂にて）

