

## 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成18年12月5日

担当部：経済開発部第一グループ中小企業チーム

## 1. 案件名：

(和文名称) パラグアイ国品質生産性センター (CEPPROCAL) 強化計画プロジェクト

(英文名称) The project on Strengthening of the Paraguayan Quality and Productivity Center

(西文名称) Proyecto de Fortalecimiento del "Centro Paraguayo de Productividad y Calidad"

## 2. 協力概要

## (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

本プロジェクトは2005年3月に終了した、パラグアイ国「中小企業活性化のための指導者育成計画」(フェーズ1)の後継プロジェクト(フェーズ2)として位置付けられる。

同フェーズ1においては、商工省と共にカウンターパート機関であったパラグアイ工業連盟(UIP)の企業向け研修コース実施体制の強化を目的として、生産性向上・品質管理分野の研修カリキュラム等の整備、及びUIPの内部人材、及び大学教授や個人コンサルタント等の外部有識者による指導者人材を研修トレーナーとして育成することを中心に活動を行った。育成されたトレーナーはプロジェクト期間中に企業人向け研修及び企業内研修をモデル的に実施するなど、当初のプロジェクト目標を達成した。

今次フェーズ2では、パラグアイ国企業の品質・生産性、及び販売・マーケティング能力の向上に資する企業診断・コンサルテーションを展開し、かかる活動を通じてパラグアイ国政府が標榜する「パラグアイ国産業の国際競争力強化」に資することを上位目標としている。

具体的には、フェーズ1で育成した指導者人材、及び企業向けサービス事業全般を継承しUIP傘下に新設された「品質・生産性センター(CEPPROCAL)」が、パラグアイ国に於ける企業コンサルテーションサービスのモデル機関となることを目標として、コンサルテーションの担い手となる内部人材・外部有識者が企業コンサルテーションを行えるような知識・ノウハウを身につけ、モデル企業のコンサルテーション活動を通じ育成されることと、併せてかかる活動を実施するUIP-CEPPROCALの人材育成、普及のためのシステム作りを含む組織運営能力の向上を図ることをプロジェクト成果として設定するものである。

(2) JICA協力期間(予定): 2007年1月~2010年2月

(3) JICA協力総額(日本側): 約3.0億円

## (4) 協力相手先機関:

(責任機関) 商工省

(実施機関) パラグアイ工業連盟(UIP)

なお、協力対象機関であるパラグアイ工業連盟(UIP)CEPPROCALは、商工省により本件プロ

プロジェクトの実施機関として位置付けられている。同機関は人材育成を通じて企業の発展に貢献することを使命とした民間団体（わが国の財団法人、社団法人等、民法上の「公益法人」に該当）であり、会員企業の拠出金や教育訓練部門の収入によって各種活動を行っている。

JICA が実施した「パラグアイ中小企業活性化のための指導者育成計画」においても UIP は実施機関として位置付けられ、企業の職員向けの各種研修コースの提供と企業を対象とするコンサルティングサービスを提供するなど実績を有している。

パラグアイの政府機関は政策課題の実施に際し総じて資金面で問題が多く、直接の担い手として持続性を有した取り組みを行うことが難しいと見られている。そのため、かかる政策課題を公的機関に準じて特定企業／企業群に組しない、裾野の広い参加企業を持つ同機関のような経済的自立性のある民間団体を実施主体としてかかる政策実施に取り組む手法は、パラグアイ国において JICA が活動するに際し妥当性・有効性・効率性があるものと考えられる。

(5) 日本側協力機関：

財団法人社会経済生産性本部

(6) 裨益対象者及び規模等

(直接裨益者)

カウンターパート (UIP 内部人材)、及び準カウンターパート (大学教授、個人コンサルタント等の外部有識者) により形成された UIP 認定コンサルタント (候補) : 24 人

(間接裨益者)

パラグアイ民間セクター、とりわけ中小企業 (約 1,300 社) の経営者、及び生産指導者

3. 協力の必要性・位置付け

(1) 現状及び問題点

パラグアイ国の中小企業 (従業員数 10~99 人 / 約 1300 社 / 主たる業種は食品加工、化学・薬品、繊維縫製等) は GDP の 14%、総労働人口の 17.8% を占め、経済開発において重要な役割を担っている。しかしながら、1995 年の南米南部共同市場 (メルコスール) への加盟を契機として、ブラジル・アルゼンチンの二大国との間で域内市場が事実上統合された結果、パラグアイ製品の市場競争力は一部のニッチ (隙間) 製品を除くと極めて低くとどまっているのが現状である。多くの生産分野、とりわけ製造業における中小企業については自由貿易に対応しうるだけの生産力、経営力等において極めて厳しい状況にある。

このような背景の下、わが国が実施した経済開発調査 (EDEP) の提言をも踏まえて、JICA は商工省および UIP と協力して、セミナー・座学・モデル企業に対するコンサルティング等を通じた中小企業の経営・生産指導者育成を目的とする「中小企業活性化のための指導者育成計画」(パラグアイ工業連盟 (UIP) を C/P 機関とする) を実施した (2005 年 3 月終了)。同プロジェクトにより 2 年間で研修コースも拡充され、合計約 110 コース中の内 9 割が本プロジェクトをベースとしたものになる等、UIP のみならずパラグアイ国産業界の広範な人材、とりわけ経営者に対

して生産性向上の必要性及びそのための具体的な企業活動のあり方等について認識を高めることになり、大きなインパクトをもたらしたといえる。

これを踏まえて、商工省・UIPは支援分野の拡充、かつプロジェクト成果を全パ産業界に制度的・組織的・継続的に引き継ぎ発展させていく機関として、中小企業へのコンサルティング活動と各種の研修・情報提供を柱とする「パラグアイ品質生産性センター（CEPPROCAL）」を設立した。しかしながら、一国の品質生産性センターの運営経験・ノウハウに欠けることから経験・実績が豊富な我が国に本件を要請越したものである。

#### (2) 相手国政府国家政策上の位置付け

本件プロジェクトは、パラグアイ国における5つの援助重点分野、すなわち、①貧困層への社会サービスの充実と収入の維持向上、②メルコスール下における不均衡緩和と成長促進のための経済競争力強化、③環境保全と天然資源の持続的開発、④行政組織・制度整備(グッド・ガバナンス)、⑤重点分野横断的協力視座・方法(協力案件再活性化、日系社会の支援及び日系社会との連携による地域開発)のうち、②を担うものとして明確に位置付けられている。その中で、「零細・中小企業人材(未熟練工・熟練工・経営生産管理者・貿易実務者)の育成体制整備支援プログラム」により、メルコスールの進展による競争激化に対応可能な人材の育成/育成体制の整備を目指すものである。

また、本テーマはわが国がJICAによる協力により、パラグアイ国政府が1990年代後半に実施した経済開発調査(EDEP)でも最優先課題として位置付けられている。メルコスール(南部共同市場)への統合を経て厳しい市場原理に晒されたパラグアイ国産業界にとって、特に中小企業の体質改善・強化を図ることは、国家経済の脆弱性を克服する上で、重要な方策の一つとなるものと期待されている。

#### (3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け(プログラムにおける位置付け)

本件は、企業コンサルティングや研修によってパラグアイ国における特に中小企業を中心とした企業人材(経営管理・生産管理分野)の育成を図るとともに、企業レベルの生産性向上を通じたパラグアイ国内外での競争力強化を目指すものであり、このことはわが国の対パラグアイ国援助方針に記載された重点課題である中小企業振興・競争力強化分野に合致する。

### 4. 協力の枠組み

#### (1) 協力の目標(アウトカム)

##### ① 協力終了時の達成目標(プロジェクト目標)

目標：品質生産性に関するコンサルティングサービスや研修等を提供するセンターとしてのCEPPROCALの組織が確立され、コンサルティングサービスを中心とする質の高いサービスがアスンシオン首都圏を中心として、パラグアイ国の主要都市で利用可能となる。

指標・目標値：

- i) CEPPROCAL の組織体制・役割・予算執行等の制度が UIP により承認される。
- ii) CEPPROCAL の経営収支が黒字となる。
- iii) サービスの提供を受けた企業の 70%以上が、CEPPROCAL の提供するサービスに満足する。

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）

目標：パラグアイ品質生産性センター(CEPPROCAL)のサービス提供を通じて、パラグアイ国の中小企業の競争力が向上する。

指標・目標値：

- i) CEPPROCAL のサービス提供を受けた企業のうち、売上高が増加した企業が半数以上を占める。
- ii) CEPPROCAL のサービス提供を受けた輸出企業のうち、その半数以上の企業で輸出額が増加する。

(2) 成果（アウトプット）と活動

成果 1：CEPPROCAL の組織が強化される。

注： 今次プロジェクトによる具体的な組織強化としては次の事項を含む。

- ①CEPPROCAL マネージメント、②CEPPROCAL 活動のプロモーション（広報活動）、③調査・情報機能、④サービスメニューの整備・開発、⑤CEPPROCAL 職員の事業運営能力向上

活動：

- 1.1 CEPPROCAL の施設、組織、予算、人員、及び産業界の CEPPROCAL に対するニーズが診断・分析される。
- 1.2 CEPPROCAL の短期及び中長期の事業内容（企業コンサルティング及び研修など）及びその実施計画が策定される。
- 1.3 CEPPROCAL 職員が自ら組織運営計画を策定し事業運営を行うことが出来るようになる。

指標・目標値：

- 1.1 診断・分析結果が報告書として取り纏められる。
- 1.2 事業内容及び実施計画書が策定される。
- 1.3 CEPPROCAL 職員の組織運営・管理能力が向上し、独自に計画立案・運営管理が出来るようになる。

成果 2：CEPPROCAL が提供するサービスが質的・量的に改善される。

注： コンサルティングの具体的対象分野としては、経営管理分野（国内外のマーケティング、財務、人材育成・組織）と生産性・品質分野（生産性向上及び品質改善、5S、コスト、製品開発）を中心とし、併せてメルコスール域内のマーケティング等、個別テーマを取り扱う。なお、コンサルティング部門と関連する UIP の研修各分野については前プロジェクトの成果を維持し発展させる上で必要な助言・提言を行う。

## 活動：

- 2.1 指導者人材のコンサルタントとしての能力強化のための研修コースを設定する。
- 2.2 研修及び実践を通じて、カウンターパート及び準カウンターパートが企業コンサルティングを実施する能力を向上させる。

## 指標・目標値：

- 2.1 研修コース参加者数、参加者の満足度。
- 2.2 設定された目標レベルに到達したカウンターパート及び準カウンターパートの人数。
- 2.3 企業コンサルティングの実施回数。

## (3) 投入 (インプット)

## 1) 日本側 (JICA 投入総額約 3.0 億円)

## ① 専門家派遣

a) 主たる指導分野に対応する専門家：

CEPROCAL 組織強化 1 名、品質・生産性向上 1 名、販売・マーケティング 1 名、業務調整 1 名。

b) 短期的専門家：

次の個別専門分野にかかる専門家を派遣する。

- 1) 戦略情報システム
- 2) 製造管理
- 3) 企業診断
- 4) 企業経営
- 5) メルコスール域内マーケティング
- 6) 特定地域マーケティング
- 7) ビジネスプラン作成
- 8) 生産性セミナー (4 分野)

注： 分野の選定についてはプロジェクト開始後にパラグアイ国側関係者との協議により修正することを可とする。

## ② 供与機材

研修用並びに事務室用の機器として、コピー機、パソコン類、液晶プロジェクター、及び UIP 地方拠点地域におけるコンサルタント人材育成活動 (日本人専門家による研修、モデル企業指導を通じた OJT 等) に際し使用する車輛 (1 台)。

## ③ 本邦での研修員受け入れ

本邦研修：わが国における中小企業振興団体の活動視察等を通じ、中小企業ニーズに即した組織運営のあり方等について研修する。

## 2) パラグアイ国側

①カウンターパートの配置： CEPPROCAL 組織強化 1 名、品質・生産性向上 2 名、マーケティング・販売 1 名、計 4 名。

②準カウンターパート（登録コンサルタント、前プロジェクトではスペイン語でフォルマドールと呼ばれる外部人材）： 20 名（うち 8 名は前プロジェクトのフォルマドールが参加、その他 12 名を新規採用。）

3 年間のプロジェクト期間で技術移転の対象となるカウンターパート及び準カウンターパートの合計 24 名の内訳は下表の通り。

分野	前プロジェクト参加者	新規の参加者	計
マーケティング・販売	C/P 1 名と準 C/P 3 名＝計 4 名	CEPPROCAL 組織強化 C/P 1 名と準 C/P 5 名＝計 6 名	10 名
品質・生産性	準 C/P 5 名	C/P 2 名と準 C/P 7 名＝計 9 名	14 名
計	9 名	15 名	24 名

③実習生： 学生を補助員として配置（前プロジェクトと同様）

④施設： 本プロジェクト実施に必要なスペース（執務室、研修室、セミナー室、など、既存の UIP 本部ビル施設を利用予定）

⑤機材： 電話機等の執務室用機材

⑥ローカルコスト： プロジェクトの運営管理費

なお、コンサルティングサービスの実践には OJT に必要な企業数の確保が重要な要件となるが、UIP は加盟企業からこれら企業を抽出し決定することについては問題ないとしており、地方活動で対象とする企業を含め、確実かつ早期に対象企業決定を行うことが望まれる。

また、地方における人材育成について、プロジェクト活動期間中に UIP 地方拠点地域における指導者候補を選定し、これらについても育成対象とする予定である。

## (4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

## ① 前提条件

・パラグアイ国側にプロジェクト実施のための枠組みとしてステアリング・コミッティー等の組織体制が構築される。

## ② 成果（アウトプット）達成のための外部条件

・必要な数のカウンターパート、準カウンターパートが確保される。  
・コンサルテーション実習実施のために必要な数のモデル企業が確保される。

## ③ プロジェクト目標達成のための外部条件

・CEPPROCAL のパラグアイ国政府による「国の中核コンサルタント機関」としての位置付けが変わらない。  
・施設、資機材等の維持管理費用、及び人員が確保される。

## ④ 上位目標達成のための外部条件

- ・育成されたカウンターパート、及び準カウンターパートが UIP コンサルタントとしての職を継続する。
- ・パラグアイ国企業のコンサルタントへのニーズが大きく変動しない。
- ・パラグアイ国経済状況に大きな変化が発生しない。

## 5. 評価 5 項目による評価結果

### (1) 妥当性：高い

#### 1) パラグアイ国政策・ニーズに対する整合性

(国家経済社会開発計画、産業振興にかかる商工省の政策)

パラグアイ国「2003～2008 年国家開発計画」において、14 分野が国家開発の柱として設定されており、本件はこのうち「経済の持続的な成長」に資するものとして位置付けられる。具体的には同開発計画の重点項目である、①中小企業開発の促進、②国際的ビジネス能力の向上を中小企業を主とした企業の品質・生産性、及び販売・マーケティング能力の向上を通じて実現することを目指すものといえる。

また、商工省の 2004-2008 年の政策目標 (Metas Anuales 2004-2008) においては、持続的経済成長を図るための条件整備を目標としており、ここでも中小企業がメルコスール環境下で競争力を強化し、発展的に拡大していくことは最重点課題の一つとなっている。

パラグアイ経済の最大の課題は、経済規模の縮小に伴う雇用機会の不足であり、中小企業による雇用が大半を占める現状の産業構造においては、失業問題を解決するための受け皿となる中小企業の競争力強化が不可欠である。そのために、企業開発サービス、すなわち、研修や技術的支援に対するアクセスを容易にすることが一つの手段としてあげられており、その意味で本プロジェクトはパラグアイ国の基本政策に沿った計画であるとともに、特に品質生産性やマーケティング・販売等分野への支援については、本件立ち上げ準備に際し現地で行った企業の支援ニーズ調査においても高い必要性が示されており、時宜にかなったものであるといえる。

#### 2) 国別事業実施計画との整合性

我が国のパラグアイ国に対する援助実施に際しては、農業、保健・医療、人的資源開発、環境の 4 つを援助重点分野としており、その中の開発課題の一つとして「メルコスールに対応するための競争力の強化と経済成長の促進」を掲げている。また、JICA 国別事業実施計画においても、「メルコスールに対応するための競争力の強化と経済成長の促進」は、重点分野の一つであり、そこでは、「零細・中小企業人材 (未熟練工・熟練工・経営生産管理者・貿易実務者) の育成体制整備支援」が重点プログラムの一つとして位置付けられている。したがって、我が国の援助方針との整合性は高い。

#### 3) わが国技術の優位性

本プロジェクトの目標は、CEPPOCAL の組織の確立・強化とコンサルティングサービスを主とする企業向けサービスを改善することであるが、中長期的には日本の (財) 社会経済生産性本部をモデルとして、CEPPOCAL の組織確立を図ることがパラグアイ側の意向であり、日本側はこ

のような組織の確立を図る知識・経験を有しているといえる。

#### 4) 他ドナーとの重複・補完関係

パラグアイにおける他ドナー機関による中小企業振興分野への協力として、2005年3月より4年間の計画で米州開発銀行による融資案件「パラグアイの中小企業のための企業開発プロジェクト（通称名：PR100）」が実施されている。同プロジェクトは本件同様、商工省をカウンターパート機関とし、パラグアイ国の中小企業の競争力強化のため、中小企業に対する企業開発サービス（コンサルティングサービスや人材育成サービス）を活性化し効率性及び持続性を改善するとともに、中小企業を取り巻く経済環境を改善するための政策や戦略を開発するために民間の参加促進を目的として実施されている。具体的には、①企業開発サービスの潜在的需要の掘り起こし、②中小企業に対する企業開発サービスの供給を強化・拡大するための支援、③中小企業支援体制の強化を行うものである。

中小企業の競争力強化に寄与するという目標は、PR100も本件プロジェクトも同様であり、併せてコンサルティングサービスの提供を通じたアプローチも類似している。しかしながら、本件ではパラグアイ国民間セクター開発を牽引するものとして、中核機関である CEPPROCAL の機能強化を目指しており、一方、PR100では市中ビジネスコンサルティングサービス全般の活性化を目指している。中小企業を市場ととらえた場合、JICAの支援する CEPPROCAL と、米州開銀により支援を受けた民間コンサルタント企業間で競合が発生する可能性がある。

この点について、商工省はデュアル・アプローチとして、CEPPROCAL をモデル・コンサルタント・インスティテュートと正式に位置付けるとともに、米州開銀の融資により商工省が実施する市中コンサルタント会社によるコンサルテーションに際しての補助制度を同一化（すなわち、中小企業の負担額の均一化）することで、事実上、選好について条件を合わせる配慮を行った。この影響がプロジェクト期間中、もしくはプロジェクト終了後にどのようなものになるかは現時点で判断することは難しいが、いずれにせよ、パラグアイ国中小企業が「企業コンサルテーションを受けることにより生産性・品質向上等の企業改善・競争力強化を行う」との産業界全般としてのいわば文化が根付き、将来的にもコンサルタント活動が活性化することになれば、CEPPROCAL が良質なコンサルテーションを通じてかかる活動の有効性を示すことに積極的な役割を果たすことが極めて重要となり、同国内における明確な存在意義を得られるものと想定される。

一方、コンサルテーションを受ける中小企業側の立場からすれば、本プロジェクトのコンサルティングサービスに対し PR100 の資金（融資）を活用することは可能であることから、費用負担の軽減等により本件のモデル企業数を確保する上で有利に働く可能性は十分に考えられる。このように実態上の連携を図ることは双方の活動にとって有益かつ相互補完的な役割と考えられることから、パラグアイ側を含め JICA、米州開銀双方の関係者間でドナー協調・促進につき引き続き検討していくことが肝要であると思料する。

#### (2) 有効性(目標達成度)：高い

本プロジェクトの目標は、CEPPROCAL の組織の確立・強化とコンサルティングサービスを主と

する企業向けサービスを改善することである。中長期的には日本の（財）社会経済生産性本部をモデルとして、CEPPROCAL の組織の更なる強化・確立を図ることがパラグアイ側の意向であると見られるが、日本側にはかかる組織の育成・強化にかかる知識・経験を有しているといえる。

コンサルティングを主とする企業向けサービスの提供については、前プロジェクトにおいても一部コンサルティングサービスの強化にかかる取り組みを実施したが、今次プロジェクトではそれを主目的として取り上げ、また地方展開も図り裨益地域の拡大を目指すものである。コンサルティングサービスを担う人材育成においては、品質生産性に関わる知識・理論面の習得だけでなく、実践を通じて経験を積み重ねることが必要である。技術移転を受けるパラグアイ側カウンターパート、準カウンターパートの資質・経験にもよるが、3年間での協力期間で、コンサルティングサービスを提供する基盤が確立されることが期待される。なお、外部人材である準カウンターパートには大学教員等の理論面で高いレベルにあるものも多く、コンサルタントとしての素養については問題ないものと考えられる。実習による実務経験（OJT）が効果的に行われることで、必要な要件を整えることが期待されている。

更に、地方で育成すべき人材が早期に確保されれば、プロジェクト目標を達成し、有効性を確保することは十分に見込まれる。

### （3）効率性：高い

コンサルティングサービスを担う人材育成においては、品質生産性に関わる知識・理論面の習得だけでなく、実践を通じて経験を積み重ねることが必要である。技術移転を受けるパラグアイ側スタッフの能力経験にもよるが、3年間での協力期間中に、24名の育成対象コンサルタント1名につき3社程度のモデルコンサルティングを経験させる計画としており、この活動を日本人専門家がOJT的に指導することで、理論面だけでなく実践的なコンサルティング能力の向上を図ることが期待されている。これらプロジェクト活動を通じてCEPPROCALがコンサルタントサービス実施の中核機関として育成されれば、プロジェクト期間中に取り扱うモデル企業数の制限を越え、育成されたコンサルタント人材が広くパラグアイ産業界全般にサービスを提供していくことが見込め、上位目標として設定されている産業基盤強化のための企業経営活動の改善が自立的に継続されると見込まれることから、本プロジェクトの実施には高い効率性があるといえる。

### （4）インパクト：（発現の可能性が）高い

本プロジェクト期間中の活動においては、コンサルタント人材はOJTを主目的としたコンサルティングサービスの提供にとどまるものの、経営、品質、生産性、マーケティング・販売等に関わるコンサルティングサービスを企業に提供することで、企業の経営、品質生産性等に関わる取り組みが改善し、それが企業の業績改善（売上高増加や収益改善）や輸出増加に結びつくことが期待される。また、中期的には企業経営の安定化が雇用の増加に繋がることが期待され、より高いインパクトをもたらすことになる。

併せて、CEPPROCALの組織の確立が図られコンサルティングサービス及び研修事業に従事する人材の定着と継続的な育成、そして企業に対するコンサルティングサービス・研修事業が継続

されることにより、パラグアイの中小企業の競争力強化に大きく貢献することが期待される。  
 なお、現時点では負のインパクトは想定されない。

(5) 自立発展性：本プロジェクトの自立発展性は以下のとおり期待される。

実施機関となる UIP は、会員企業の拠出金や展示会収入を主たる財源としている。前プロジェクトで企業向けの研修コースの拡充を図ったことで、研修部門の収入が増加し、赤字であった研修部門の収支が黒字に変化している。また連盟自体の収支もバランスが取れており、自立的な財政基盤を有していると言える。

本プロジェクトにおけるコンサルティングサービスの提供においても、企業からコンサルティング費用を徴収し、その収入の中でサービス提供を行っていく予定であり、基本的には財政的自立発展性が確保されるものと見込まれる。技術的自立発展性については、前プロジェクトのカウンターパート 2 名がプロジェクト終了時に離職する問題が発生し、技術的自立発展性を低下させるという結果を招いた。そのことが、プロジェクト終了後に、コンサルティングサービスの受注がない状況をもたらした要因となっている。職員の待遇改善等の対策等を講じない限り、同様のことが本プロジェクト終了後に発生することを阻止することは難しい。したがって、UIP においては、技術移転を受けた人材に蓄積されたノウハウ・知識が、その人材が転職した場合においても UIP 内に残るよう、メカニズム、もしくはシステムとして次世代コンサルタント人材育成が内部的・自立的に実現できるよう意識したプロジェクト活動とすることが求められる。

#### 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトの効果によって、技術者の雇用環境・条件の好転に貢献することが期待される。

#### 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件の有無：有

JICA では、品質・生産性向上のための拠点作り支援として、パラグアイ案件以外にもコスタリカ、タイ等で類似案件を複数実施しており、これらの技術指導、調査活動等によって蓄積された経験、知見は本件の円滑な実施にあたり教訓として活用することが可能である。

特に、「中小企業活性化のための指導者育成計画」(フェーズ 1) 実施の際には開始時の指標設定が必ずしも十分でなく、終了時評価の際に数値的・定量的な観点からの評価が難しかった経緯がある。このため、本件実施に当たっては、専門家着任後、あらためて現状の把握をした上で指標・目標の明確化を図ることが重要である。

#### 8. 今後の評価計画

2008 年 10 月頃 中間評価調査実施予定

2010 年 9 月頃 終了時評価調査実施予定