

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成17年11月18日
担当：JICA中国事務所

1. 案件名

中華人民共和国 大連ビジネス人材育成計画

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、大連を中心とした東北地域におけるビジネス人材を育成するための機関である日中友好大連人材育成センター（以下、「センター」とする）の、（1）ソフトウェア開発・プロセス管理、（2）経営管理、（3）生産管理、（4）ビジネス日本語の4分野における質の高い研修計画・カリキュラムが作成できる体制が整備され、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間の経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成を実施できる体制が強化されることを目的とする。

(2) 協力期間

2006年2月から2009年1月（3年間）

(3) 協力総額（日本側）

約3.5億円

(4) 協力相手先機関

- 1) 監督機関：大連市科学技術局
- 2) 実施機関：日中友好大連人材育成センター（大連市科学技術局の管轄下の独立法人）
- 3) 協力機関：大連交通大学、大連理工大学、大連外国語学院、東北財経大学

(5) 国内協力機関

独立行政法人国際交流基金

(6) 受益対象者

- 1) 日中友好大連人材育成センターの研修計画・カリキュラム作成担当職員（8名以上）、中国側講師（ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の4分野）
- 2) 対象4分野への参加が期待される研修受講生（3年間で7,860名：中国側計画）
- 3) 研修受講生が所属する企業及び企業経営者

3. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状と問題点

中華人民共和国（以下、「中国」）の遼寧省大連市は、中国東北地域の沿岸部に位置する人口562万人の都市であり、中国東北地域有数の国際商業都市として発展してきている。一方、大連市は、1984年に中国で最初の経済技術開発区のひとつが設立される等、中国東北地域において改革・開放をいち早く進め、工業・海運業等を中心に発展してきている。また、科学技術部（「部」は日本の「省」に相当）から、全国唯一の「ソフトウェア産業国際化モデル都市」の指定を受け、さらに国家発展改革委員会から「ソフトウェア産業基地」（全国12ヶ所）及び全国唯一の「国家ソフトウェア人材育成基地」の指定を受ける等、IT産業の拠点として発展することが期待されているとともに、日本向けのオフショア開発にも重点が置かれている。

一方、大連市と我が国との経済的関係を見ると、進出日系企業数約2,900社（2005年9月）、大連市－日本の間の輸出入額は約65億ドルにのぼり、大連市の輸出・輸入ともに40%近くを占め（2003年）、我が国から大連への直接投資は約7.44億ドルで約33%を占めている（2003年：実行ベース）等、緊密な関係を保っている。

大連市は、日本からの投資を拡大させ、さらなる経済発展を図るとともに、さらには、後述のとおり中国国内における経済的地位が相対的に低下してきた中国東北地域全体の経済発展において中心的役割を担おうとしている。

しかしながら、日系企業や日本向けビジネスで必要とされる、日本語能力とIT・工学・経営等の専門技術を兼ね備えた人材は、2004年には、年間5万人程度必要であると予測されており、今後さらに需要が高まると考えられるが、大連市における当該人材の供給能力は年間3万4000人程度であり、需要と供給との間に大きなギャップがある（大連市政府資料による）。特に日本向けオフショア開発を重視するソフトウェア開発・プロセス管理分野や、企業の活動に欠かせない経営管理・生産管理分野において需給ギャップが大きいと予測されている。また、こうした需要にこたえられる研修機関が大連市内には十分ではなく、進出した日系企業（特に中小企業）が、自ら日本語能力と専門技術を兼ね備えた中国人人材を育成することは容易でないことから、日本企業や日本向けビジネスで必要とされるビジネス人材を育成する研修機関の設立が求められていた。

このような状況の下、大連市は、同市、ひいては東北地域の経済発展に寄与する、日本語能力と専門技術を兼ね備えたビジネス人材の育成を目的とした日中友好大連人材育成センターの設立を決めた。日中双方に裨益する案件として、日中国交正常化30周年であった2002年に、同センターの施設・機材の整備についての無償資金協力が中国政府から要請され、2003年に日本政府により採択された。本プロジェクトは、無償資金協力終了後（2006年3月を予定）のセンターの初期の運営に対する技術協力について、2004年に要請があり、2005年に日本政府により採択されたものである。

(2) 中国の国家政策上の位置づけ

中国は、改革・開放政策の下、日本を含めた外資の導入を梃子として経済成長を図る手法を積極的に採っており、2001年12月にはWTO加盟を果たした。こうした中で、大連市を含む中国各地に日系企業が進出し、日系企業が920万人の雇用を創出し、約7,000億円の税収をもたらす（国家商務部（2004年））等、中国の安定的な経済発展に一定の貢献をしている。

中国東北3省（遼寧省、吉林省、黒龍江省）は、重工業の発展により中国経済を長年にわたって支えてきたが、現在では、過剰な負債・設備・人員を抱えて不振に陥っている国有企業のウェイトが高いことから、市場経済化に対応できず、中国国内における経済的地位は低下を続けている。2003年に行われた中国共産党第16期中央委員会第3次全体会議（第16期3中全会）では中国東北地域の旧工業地域再開発計画「東北地域振興」が最重要課題のひとつとされ、また国家開発計画である第11次5ヵ年計画（十一五）（2006年～2010年）においても、「東北地域振興」における国有企業の大幅な改革は重要課題の1つとなるとみられている。こうした東北地域の抱える問題に対し、中国政府は、日本をはじめとする外資の導入により国有企業改革を促進することを目指している。

こうした状況において、日本語能力と専門技術を兼ね備えたビジネス人材の育成を行うことは、大連市、ひいては東北地域に対する日本からの貿易・投資の拡大へとつながり、本プロジェクトは中国政府の方針とも一致する。

(3) 日本の援助計画、JICAの国別事業実施計画上の位置づけ

2001年10月に日本政府が策定した「対中国経済協力計画」の重点分野「改革・開放支援」（国別事業実施計画の協力プログラム「貿易・投資促進」）及び重点分野「民間活動への支援」に位置づけられる。

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）と指標・目標値

[プロジェクト目標]

センターにおいて、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成の実施体制が強化される。

<指標・目標値>

- 1) 各分野の研修コース受講者数
(測定手段：プロジェクトの記録)
- 2) 各分野の研修コース受講生派遣元企業数
(測定手段：プロジェクトの記録)
- 3) 受講生の研修コース参加の満足度
(測定手段：受講生へのアンケートもしくはインタビュー結果)
- 4) 受講生派遣元企業の研修コースの満足度
(測定手段：企業へのアンケートもしくはインタビュー結果)
- 5) 受講生派遣元企業の研修コース再利用数
(測定手段：プロジェクトの記録)

2) 協力終了後に達成が期待できる目標（上位目標）と指標・目標値

[上位目標]

大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成にセンターが重要な役割を果たす。

<指標・目標値>

- 1) センターによる研修コースの修了生の累積数
(測定手段：センターの記録)
- 2) センターによる研修コースの利用企業の累積数
(測定手段：センターの記録)
- 3) 日系企業に就職した修了生の累積数
(測定手段：センターの記録もしくはアンケート調査)

(2) 成果（アウトプット）と活動

成果1：センターにおいてソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野における質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施し、モニタリング・評価を踏まえ内容等を改善できる体制が整備される。

活動1-1. ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野のカリキュラムの作成

活動1-2. 各コース及びセミナーの実施

活動1-3. 各コースのモニタリングと受講生及び受講生派遣元企業へのアンケートもしくはインタビューの実施、結果の分析とフィードバック

活動1-4. 企業のニーズに合ったコース運営実施について中国側への技術移転

<指標・目標値>

- 1) 各分野の研修コース実施数
(測定手段：プロジェクトの記録)
- 2) 作成されたカリキュラム
(測定手段：プロジェクトの記録)
- 3) ニーズや評価結果に基づき修正されたカリキュラム
(測定手段：プロジェクトの記録)
- 4) 日本側から中国側へ移行した講義数
(測定手段：プロジェクトの記録)

成果2：企業を含む関係機関とのネットワークが構築される

活動2-1. 企業を含む関連機関への積極的な訪問・コンタクト

活動2-2. 企業を含む関連機関の情報の整理

<指標・目標値>

- 1) センターから訪問・コンタクトした企業数・機関数
(測定手段：プロジェクトの記録)
- 2) センターに対し訪問・コンタクトのあった企業数・機関数
(測定手段：プロジェクトの記録)
- 3) センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数
(測定手段：プロジェクトの記録)

目標値の設定については、当初のセンターの運営状況を見ながら、プロジェクト開始後6ヶ月以内を目途に設定する。

(3) インプット (投入)

1) 日本側 (総額3.5億円)

- ・ 専門家派遣：1) 業務調整員、2) ソフトウェア開発・プロセス管理、3) 経営管理、4) 生産管理 (内1名はチーフアドバイザー兼任)、5) ビジネス日本語
- ・ 供与機材：同時通訳システム
- ・ 現地業務費：研修、教材製作費
- ・ 研修員受入れ：10名程度

2) 中国側

- ・ カウンターパートの配置
- ・ カウンターパート人件費
- ・ 執務スペースの提供
- ・ センター運営経費
- ・ 中国国内の関係機関の調整

(4) 外部要因 (満たされるべき外部条件)

1. 成果達成のための外部条件
 - ・ カウンターパートがセンターで継続して勤務する。
2. プロジェクト目標達成のための外部条件
 - ・ カウンターパートを含むセンター職員が継続して勤務する。
3. 上位目標達成のための外部条件
 - ・ 大連市科学技術局等の関係機関からセンターへの支援が継続する。
 - ・ センターの活動が継続する。
4. 前提条件
 - ・ センターの組織が中国側主体で整備されている。
 - ・ カウンターパートが一定の時間を研修の運営・実施に割くことができる。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性：本プロジェクトは以下の理由から妥当性は高いと判断される。

- ・ 本プロジェクトは、3. で述べたとおり、東北地域振興を掲げる中国政府の国家政策や大連市の日本投資拡大策、並びに我が国の「対中国経済協力計画」に合致しており、日中間における経済関係の緊密化に貢献するものである。
- ・ 大連市はIT分野において日本企業のオフショア開発拠点となることを目指しており、本プロジェクトで日本向けの高度なソフトウェア人材を育成することは大連市の政策と合致している。
- ・ 大連市には経営管理、生産管理に関する日本語人材育成のための研修を行う機関が存在せず、ま

た、日本企業向けの高度なソフトウェア開発及びビジネスマナーも含めた日本語の研修ができる機関が不足しているため、本プロジェクトが実施する研修へのニーズは高い。

(2) 有効性：本プロジェクトは、以下の理由から有効性が見込める。

- 本案件では、センター内の体制を重視した成果1（研修計画・カリキュラムの作成、及び研修コースの運営実施ができる体制の整備）と、外との関係を重視した成果2（企業を含む関係機関ネットワークの構築）とを設定している。成果1での研修の計画・運営実施にあたり、成果2にて構築したネットワークを活用しニーズの把握を行うことで、よりニーズに合致した研修を実施することが可能になり、ビジネス人材育成の実施体制が強化できることが予測できる。
- 外部条件であるカウンターパートを含めたセンター職員の定着については、中国側が十分留意していることから満たされる可能性が高い。

(3) 効率性：本プロジェクトは、以下の理由から効率的な実施が見込める。

- 日本側からは、センターの運営に全面的に協力するのではなく、企業のニーズを踏まえた研修コース・カリキュラム作成への支援等、中国側自身で実施する体制が整っていない部分への投入を中心としている。
- 相手国協力機関として現地の4大学が参加しており、センターへの講師派遣等の便益が得られる見込みである。中国側のリソースを活用することにより、効率的な投入が期待できる。

(4) インパクト：本プロジェクトのインパクトは以下のように予測できる。

- 本プロジェクトによりセンターのビジネス人材育成の体制が強化され、大連市政府等の関連機関の支援を継続して得ながら人材育成を続けることにより、企業のニーズに合致したビジネス人材を多数育成することができ、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成について、センターが重要な役割を果たせるようになることが可能と予測される。

(5) 自立発展性：本プロジェクトは、以下の理由から自立発展性が見込まれる。

本プロジェクトは中国側主体で運営されるセンターにおいて実施される案件であり、日本側はセンターの活動が軌道に乗るための側面的支援にとどまることから、自立発展性は高いと考えられるが、さらに以下により、プロジェクトの自立発展性が見込まれる。

- センターが実施する各種コースは受講料を徴収することになっているが、徴収した費用はセンターの運営経費として支出できるとともに、将来的な自立運営を目指し一部を留保できる。
- 本プロジェクトは、大連市科学技術局や大連交通大学を中心とした協力機関からの人員面・財政面での支援が約束されている。
- センターでは日本人講師の存在が特色の1つとなるが、本プロジェクト終了後を見越して、将来的に日本人講師を独自に確保する計画を持っている。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトは、ビジネス人材の育成を通じて中国東北地域の経済発展を目指すものであるが、民間セクターの発展により、中国東北地域の雇用の拡大及び就職機会の増大などにより、間接的にはあるが、貧困削減に寄与するものである。また、実施する研修コースの受講機会を男女平等に提供することで、ジェンダーに対する配慮も可能である。さらに、実施される研修において企業の経営管理及び生産管理、社会的責任などの指導を通じて、企業活動における省エネや環境保全にも一部寄与するものである。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

日本センタープロジェクトにおいて、センター運営における先方カウンターパートの主体的参画確保が重要であるとの教訓が得られている。本案件の事前評価調査においては、日本側調査団員とカウンターパートが共同で企業・関連機関の訪問及びカリキュラム案作成を行うことにより、カウンターパート自身が研修ニーズを直接聞き取り、それを反映したカリキュラム案の検討を行う等、カウ

ターパートの主体的参画を確保している。実施段階においても引き続き中国側の主体的参画を図っていく予定である。

8.今後の評価計画

- 中間評価：2007年5月頃
- 終了時評価：2008年9月頃
- 事後評価：プロジェクト終了後3年を目処に実施予定