

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：中華人民共和国	案件名：大連ビジネス人材育成計画
分野：高等教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：中華人民共和国事務所	協力金額(評価時点)：3億4,796万円(2007年度計画含む)
協力期間	R/D：2005年12月 2006年3月～2009年3月(3年間)
	先方関係機関：大連市科学技術局、 大連交通大学、大連理工大学、大連外国語学院、東北財 経大学等 日本側協力機関：国際交流基金
1-1. 協力の背景と概要	
<p>大連市政府は、国家商務部、大連日本商工会とも連携し、ビジネスでも通用する日本語能力と専門分野(「経営管理」、「生産管理」、「ソフトウェア開発・プロセス管理」(以下、ソフトウェア開発))の能力を兼ね備えた人材を育成する「日中友好大連人材育成センター」(以下、センター)の施設建設・機材整備のための無償資金協力を、日本政府に対して要請。無償資金協力により施設を建設(2002年5月要請提出、04年8月E/N署名、06年3月竣工)。</p> <p>更に、2004年8月に技術協力の要請が提出され、05年12月5日に討議議事録(Record of Discussion: 以下R/D)を締結し、2006年3月から技術協力プロジェクトが開始された。センターは、大連市科学技術局の管理下の独立法人(大連交通大学を中心に、大連理工大学、大連外国語学院、東北財経大学等が運営に協力)の非営利型公共教育機関で、「経営管理」、「生産管理」、「ソフトウェア開発」、「ビジネス日本語」の非学歴・研修コースを実施しており、大連市を中心とする日系企業(あるいは日系企業と取引のある中国企業)に就業している中国人社員や日系企業に就職を希望する人々の能力を向上することにより、現地日系企業を支援し、さらに大連市及び周辺地域の経済発展に寄与することを目指している。</p>	
1-2. 協力内容	
(1) 上位目標	
<ul style="list-style-type: none"> ・大連およ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。 	
(2) プロジェクト目標	
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	
(3) 成果(アウトプット)	
<ol style="list-style-type: none"> 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いて質の高い研修計画、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。 2) 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される。 	
(5) 投入	
日本側：	
1. 専門家派遣：	
<ol style="list-style-type: none"> (1) 業務調整員 1名 (2) ビジネス日本語 1名 (3) ソフトウェア開発・プロセス管理 5名(43.6MM) (4) 経営管理 3名(25.1MM) (5) 生産管理 3名(19.9MM) 	
2. 供与機材：同時通訳システム	
3. 現地業務費：日本人専門家が業務のために行う出張経費等	
4. 研修員受入	
中国側：	
1. カウンターパート配置	
<ol style="list-style-type: none"> (1) プロジェクトディレクター (2) プロジェクトマネージャー 日中友好大連人材育成センター主任 	

- (3) 各日本人専門家分野カウンターパート
 - 1) 業務調整員
 - 2) 経営管理
 - 3) 生産管理
 - 4) ソフトウェア開発・プロセス管理
 - 5) ビジネス日本語
- (4) 事務職員等
 - 1) 管理職員
 - 2) 通訳
 - 3) 運転手
 - 4) その他必要な職員
- 2. 土地・建物及び附帯施設
 - (1) 土地
 - 1) プロジェクトオフィス及び関連施設用地
 - (2) 建物及び施設
 - 1) プロジェクト事務室、会議室
 - 2) 専門家事務室
 - 3) 研修実施のための教室
- 3. センターの運営に係る経費

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野：氏名、所属先)	
	日本側	
	総括（団長）	渡辺 雅人 JICA 中国事務所次長
	評価企画	小島 元 JICA 中国事務所主査
	評価分析	竹井 誠 (株)パシフィック・インターナショナル取締役
	中国側	
	総括（団長）	姜 運政 大連市人民政府科学技術局副局長
	副総括	李 洪濤 大連市人民政府科学技術局党書記
	評価企画	馬 雲東 大連交通大学副学長
	評価分析	郭 宇明 日中友好大連人材育成センター常務副主任
調査期間	2007年9月11日～9月22日	
	評価種類：中間評価	

3. 評価結果の概要

3-1. 評価結果の要約

(1) 妥当性

国家や地域におけるニーズについては十分応えており、妥当性は高い。

一方、個々のターゲットグループ（カウンターパート（以下、C/P）、研修生、研修生派遣元企業）に関するニーズについてはさらなる検討の余地がある。

(2) 有効性

有効性については比較的高い。関係者の大部分が「ある程度は達成できるであろう」と考えている。

ただ、計画当初からフォーカスする専門分野や目標とするレベルが定められていれば、有効性はさらに高かったであろうと思える。したがって、今後はこれらを定めていくことが肝要である。

ちなみに、人材育成は時間のかかる事業であり、3年間では「おおむね達成できる」としか言えないという意見もあった。

(3) 効率性

効率性についても大部分の人が「ある程度は達成できるであろう」と考えており、比較的高い。

ただ、有効性同様、フォーカスする専門分野や目標とするレベルが定められていれば効率性はさらに高かったであろう。

(4) インパクト

中間評価時点でインパクトに関する明確な評価を下すことは時期尚早であるが、現時点でもインパクトは高いと判断される。上位目標の達成については、大部分の人が「ある程度は達成されるであろう」と考えている。以下のとおり、当初予期されなかった正のインパクトも見出された。

①日本人専門家から専門の技術を学べることは大変ありがたいが、それ以上に価値のあることは、日本人の熱心さ、まじめさ等であると考えているC/Pがいること。

②茶道や剣道の同好会等がセンターを利用する等文化交流の芽が出てきており、センターは大連における日中交流の場であるというイメージが定着しつつあること。

(5) 自立発展性

中間評価時点で明確な評価を下すことは時期尚早であるが、関係者のほとんどが「ある程度見込まれる」と考えている。プロジェクト期間の半ばが過ぎ、自立発展性の確保は今後最も注意を払うべき点である。

3-2. 事前協議のポイント

(1) 中国側の基本認識

合同評価委員会前の事前協議において、大連市人民政府科学技術局副局長より、プロジェクトの進捗・成果に係る基本認識として、①日中双方の努力により、全体としてプロジェクトは順調に進んでいる、②プロジェクト前半期において中国側は、無償資金協力により建設されたセンターの新たな組織・制度づくりに注力した、③その結果、これまでのプロジェクト進捗状況を確認すると、いくつかの課題が明らかになっており、その中には解決に時間を要するものも含まれる、④上記に鑑み、合同評価報告書ではあまりネガティブなことは記載せずにおきたい、との見解が示された。また、センターの自立発展性には自信を持っており、現時点でも財務的に独立経営は可能であり、財務・経営の安定と維持に関して科技局、センターの意見は一致しているとの認識が示された。合同評価報告書は大連市の副市長、必要に応じて夏市長にも報告するとの発言があった。

これに対し当方より、中間評価の趣旨としてプロジェクトをより良くするために現状および課題を客観的に認識したうえで、今後の取り組み方に焦点を当てるべきことを説明。ただし、中国側にとり合同評価報告書が一種の政治的文書となっている点を理解し、報告書案の取りまとめを行った。また、センターの自立発展に関連し、大連市政府からのセンターへの財政支援、9月以降に予定されている公務員の人事異動に関し（C/Pを派遣している大連交通大学の教員も対象）、C/Pの継続配置への配慮を依頼した。

(2) 外部リソースとのネットワークの構築

提言とするため、日本語以外の分野でも外部リソースとのネットワークの構築の必要性・可能性についてプロジェクト側と検討したところ、現地リソースの確保は実際上困難であり（講師候補者も本業を持っている、他社との競争上、本当に欲しい情報は部外秘として提供されない、センターの公益性を利用する教育ビジネス業者の参入を招く等）、現在実施中のC/Pへの技術移転活動をスポイルする可能性がある、との理由から見送ることとした。

(3) PDM指標の数値目標設定

調査の結果、活動・成果に係る実績に関し、センターの自立発展性にとり最も重要な活動・成果である（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、（成果）1-4 中国側に移行した講義数、（指標）1-4 移行した講義数が、現時点で実績がなかったことから、後半戦での達成見込み、指標の見直しの是非について検討した。各分野専門家より、提言案に沿い技術移転の専門技術分野・レベルの詳細設定を今後進めていくことと平行し、本成果の達成はある程度可能との見通しが述べられたため、指標自体は現行のままとすることに決した。調査団より、他の指標と併せて11月半ばを目途に数値目標化を図るよう依頼した。

3-3. 提言

技術移転・研修について

(1) 企業ニーズに合致した研修の計画と実施

研修内容、研修場所、研修時間帯等について、より企業ニーズに合致した研修を計画していくために、企業ニーズのさらなる調査・発掘を行い、ニーズに合致した研修コースを開発していく必要がある。そのためには企業訪問の指標に係わる数値目標を作る等して活動を強化していくことが望まれる。実施については、企業ニーズに照らして、応募研修に加え企業研修と企業コンサルテーションを活用していくことも有効な手段である。これらはすでに行われているが、今後いっそうの取り組みを積極的に進めていくのが有効である。

(2) 企業の人材育成基地化

既にアルパイン社とみずほコーポレート銀行はセンターを研修基地化しており、両企業はセンターにとり安定的なカスタマーとなっている。したがって、今後とも良好な信頼関係の構築が期待される企業に集中的に声をかけていき、センターの「企業の人材育成基地」機能をさらに拡充していくべきである。

(3) 研修の段階的な中国人講師への移行

ビジネス日本語については企業側は日本人講師へのニーズが依然として高い。これに関し、プロジェクト期間中に、日本人講師による研修から、部分的に中国人講師に移行していき、徐々にその割合を増やしながらか、段階的に中国人講師の優秀さを見せていくことが一案であろう。また大連の日本人日本語教師とのネットワークの強化も進めるべきである。

(4) 技術移転目標の明確化

各分野とも、「フォーカスする専門技術分野や目標とするレベルがはっきり定められていないため、技術移転の軸足が定まりにくい」というのは、日中双方に共通した認識である。既にプロジェクトの中で、目標・

レベルを明確にしていく作業が開始されているが、プロジェクトの残りの期間を考えると、今後早急に専門技術分野や目標を明確にし、「選択と集中」を行っていく必要がある。さらに、例えば「C/P 育成⇒(育成された C/P を中心とした) 研修生育成⇒派遣企業裨益」というプロセスを明確に打ち出して進めていくべきである。

(5) C/P の技術移転活動のための時間の確保

ソフトウェア開発分野で最近 C/P の数が増えた等、改善しつつあるとする意見は多い。同時に他業務の多忙性や、勤務時間の規則等時間の制約により C/P の活動が制限されてしまうという意見もまだ多い。人手不足という現実もあるが、限られた期間の中で技術移転を完成させるために十分な人数や時間が確保されることが望まれる。さらに技術移転やコミュニケーションの効率化をはかるため、同じ分野の専門家と C/P が一つの部屋で仕事をできるようにする等、工夫することが望まれる。

広報について

(1) 日系企業および大連日本商工会とのさらなる関係の緊密化

日系企業との関係がまだ不十分であるという意見は多い。今後も「活動 2」を通して関係の強化を図っていく必要がある。既にいくつかの施策が検討されており、なかでも大連日本商工会との緊密な関係作りを通じてセンターの知名度は上がってきている。今後はセンターを積極的に利用してもらえるレベルにまで引き上げていくことが肝要である。

(2) 日中友好の交流の場というイメージの確立

インパクトの項で記述したように、「センター＝日中友好のシンボル」というイメージができつつある。今後はこれを確固たるものとし、センターが大連における日中友好の交流の場として位置づけられるように努力する必要がある。

(3) 一般広報活動

既にセンターはインターネット上にホームページを作成している。ホームページのヒット数は更新頻度に比例するともいわれており、今後は更新に力を入れていくことが広報活動の一つとなろう。またマスメディアの利用も効果を観察しつつ適宜使い分けていくことが大切である。

さらに知名度を上げるためには、先般行われた「トヨタ生産方式」のような注目を集める特別セミナーを時折実施することも有効と考えられる。

その他

(1) PDM の改訂について

現行の PDM は指標の数量化がなされていない。このままでは、日々の活動や計画を立てる際の明確な目標が立てにくく、また終了時評価においても客観的な達成度を計りにくい。したがって指標の一部はプロジェクトにおける慎重な検討を踏まえて数値目標化することが望ましい。そのためには、上に述べた技術移転でフォーカスする専門分野や目標とするレベルを定め、さらに移転のプロセス等を明確にした上で適切な数値を設定していくことを提言する。

(2) 同時通訳システムの活用

センターには最新の同時通訳システムが導入されているが、これまでのところ利用度が低い。今後は大規模な研修やセミナーを企画し、積極的に活用することを提言する。

3-4. 教訓

企業ニーズに合致した専門技術を移転する場合は、計画当初から需給両面に渡る詳細なニーズ調査を行い、フォーカスする専門分野や目標とするレベルを定めるとともに、ニーズが変化する場合は変化に柔軟に対応できる実施体制を組むことにより、プロジェクトの効率性や有効性を高めることができる。