

## 終了時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: 約 5.4 億円 (2009 年度見込み分を含む)
協力期間	R/D: 2005 年 12 月 2006 年 3 月～2009 年 2 月 (本調査実施後、2009 年 3 月から 2010 年 2 月まで延長)
	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>さらに、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3年間の予定で技術協力プロジェクトが開始された。</p> <p>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> <p>(なお、その後、当初終了予定の2009年3月までに技術移転を完了させるべく活動したが、中国側の技術移転対象者(カウンターパート、以下、「C/P」)の再配置等のやむを得ない状況変化に対応すべく、終了時評価の提言を受けて協力期間の延長に関するR/Dを2008年12月に締結し、協力期間を延長して技術移転を実施し、2010年2月に本プロジェクトは終了した。)</p>	
1-2. 協力内容	
(1) プロジェクト概要	
<p>本件は、大連人材育成センターにおいて、大連市及び周辺地域の日系企業関係者を主な対象として、人材の能力向上を目指して経営管理、生産管理、ソフトウェア開発、日本語等の研修を実施するもの。</p>	
(2) 上位目標	
<p>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。</p>	
(3) プロジェクト目標	
<p>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。</p>	
(4) 成果(アウトプット)	
<p>1) 人材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。</p> <p>2) 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される。</p>	
(5) 投入(延長期間を含むプロジェクト協力期間全体)	
<p>投入額: 約 5.4 億円 (2009 年度見込み分を含む)</p> <p>日本側:</p> <p>1) 専門家派遣:</p> <p>① 業務調整員 1 名 (長期: 2006 年 4 月 24 日～2007 年 11 月 30 日)</p> <p>② ビジネス日本語 2 名 (長期: 2006 年 4 月 24 日～2009 年 3 月 31 日及び短期: 5.50MM)</p> <p>③ ソフトウェア開発・プロセス管理 10 名 (計 66.54MM)</p>	

- ④経営管理 8名(計 39.27MM)
- ⑤生産管理 3名(計 27.03MM)
- 2) 供与機材: 同時通訳システム、書籍等(約 10,599 千円)
- 3) 在外事業強化費: 日本人専門家が業務のために行う出張経費及び広報支援経費等(約 21,937 千円)
- 4) 研修員受入: 2006 年度 8 名×13 日間、2008 年度 13 名×17 日間

中国側:

- 1) カウンターパート配置: 27 名(2009 年度)
  - ①プロジェクトディレクター(大連市科学技術局副局長)
  - ②プロジェクトマネージャー(センター主任)
  - ③各日本人専門家分野カウンターパート
  - ④事務職員等(センター管理職員、事務職員、運転手、その他必要な職員)
- 2) 土地・建物及び附帯施設:
  - ①土地: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: プロジェクト事務室、会議室、専門家事務室、研修実施のための教室及び付帯設備・機材(我が国無償資金協力により整備した施設及び機材)
- 3) センターの運営・維持管理に係る経費: 256 万元(2009 年度支出合計額)

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野:氏名、所属先)		
	<u>日本側</u>		
	総括(団長)	松本 高次郎	JICA 中国事務所次長
	評価企画	林 宏之	JICA 中国事務所主任
	評価分析	竹井 誠	(株)パンテル・インターナショナル取締役
	<u>中国側</u>		
総括(団長)	萬 九文	大連市人民政府科学技術局国際合作与招商処処長	
評価企画	馬 雲東	大連交通大学副学長	
評価分析	劉 立	コンサルタント	

調査期間	2008 年 9 月 15 日～9 月 25 日	評価種類: 終了時評価
------	--------------------------	-------------

3. 評価結果の概要

3-1. 実績の確認(終了時評価時)

(1) 成果 1 について、日中双方は、研修ニーズの変化等、センターを中間評価の提言を踏まえて設定した数値指標(1-1.研修実施時間数及び 1-4.作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数)の達成は可能である。

他方、2007 年 11 月から実施された C/P の再配置により、新規 C/P の配置完了(増員)が 2008 年 7 月となったことから、現在は、これまでに整備した資料等に基づき、新規 C/P に対する技術移転を実施している(外部条件である「C/P の継続勤務」が満たされなかった)。

当初計画によれば最終年度では C/P が実際に授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を改善する予定であったが、専門家も C/P もプロジェクト期間内にこれらの時間を十分確保することは困難な状況であると判断している。

したがって、プロジェクトの残りの期間で、教案と関連資料を活用し、集中的に技術移転をすることによって、C/P が一定のレベルに達することで、プロジェクト目標達成が可能か、プロジェクト終了時に向けて確認していく必要がある。

(2) 成果 2 について、数値目標である「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:120 社(機関)」は既に達成されている。但し、センターが各企業(機関)との関係を強化し、プロジェクト目標達成のためには、対外聯絡部によるマーケティング及び営業体制の強化が望まれる。

3-2. 評価結果の要約(終了時評価時)

(1) 妥当性

中国の国家及び地域(大連市)政策との整合は取れており、さらに利用企業のニーズにも概ね合致していることから、妥当性は高い。

中国の WTO 加盟後、東北地区とくに遼寧省及び渤海周辺では、対日貿易が拡大している。このため専門知識があり、ビジネス日本語が堪能な複合型ビジネス人材の需要は一層高まっている。

(2) 有効性

成果を達成するために必要なスキームは確立されつつあると判断され、これによってプロジェクト目標達成

に必要なスキームも確立されつつあると判断されることから、プロジェクトは基本的に有効であるといえる。

しかしながら、上述のとおり C/P の再配置により、技術移転と企業ネットワーク構築の強化に課題が残っており、プロジェクトの残りの期間内にプロジェクト目標を達成するためには、今後相当な努力が必要と判断されることから、プロジェクト終了時まで引き続き検証していくことが必要である。

### (3) 効率性

成果1については、上述のとおり外部条件の変更があったため、効率性の面で問題が無かったとはいえない。JICA はこれらの点を教訓としてフィードバックするとともに、日中双方の関係者がこれまで以上に緊密に協力して、プロジェクト終了までに効率性と C/P の実践経験を高めるべきである。

成果2については、数値目標は既に達成されている。センターで研修を受講した企業数はまだ十分ではないが、研修を受講した企業からは「センターとのよい協力関係が構築されている」との回答を得ていることから、成果2については効率性が高いと判断される。

### (4) インパクト

プロジェクト期間内にプロジェクト目標を達成可能か否かという点については、今後も技術移転の進捗を踏まえた判断が必要である。他方で目標達成のためのスキームは確立しつつあるので、今後センターの管理運営体制の強化も含め、より適切な対策が実行されれば、上位目標の達成の可能性はあると判断される。

### (5) 自立発展性

①新規 C/P にプロジェクトの残りの期間で所定の技術移転を行うことは可能であるが、それだけで C/P が独自にカリキュラム作成、講義、改善等を行うだけの経験ならびに技量を会得することは、C/P の実務経験の少なさを考慮すると極めて困難である。このため、引き続き日本側の協力が必要であるとする声は多い。

②日系企業に対するマーケティング及び教学活動は未だにほとんど日本側専門家が実施している。これは日系企業に対する研修の自立発展に対し、大きな阻害要因になるものであるため、早急に改善するよう努力が必要である。日本側は進捗状況を注視し、必要に応じ、適宜支援を行うよう努めるべきである。

③センターの財務面に関し、中国側(大連市科技局及び大連交通大学)は「センターの運営に必要な予算を確保する」と表明しており、これまで必要な予算は問題なく確保されている。なお、センターの財務状況については、中国財務管理制度及び法規により、毎年大連市の財政審査部門によって審査されている。

## 3-3. 効果発現に貢献した要因

### (1) 計画内容に関すること

特になし。

### (2) 実施プロセスに関すること

①関係者へのヒアリングおよびアンケート調査の結果、多くの人が日中両国政府からの強い支援を貢献要因として認めている。

②同様に、日中双方のプロジェクト関係者の努力、充実したセンター施設の存在も貢献要因となっている。

③大連市の急速な経済発展、ならびにそこにおける日系企業ならびに日本とのビジネス関係を重視している地元の企業などの増加も貢献要因となっている。

④また、「トヨタ生産方式」のような注目を集める特別セミナーや何度か実施された無料セミナーも知名度向上、新規顧客開拓、ニーズ調査などの上で、大きく貢献していると思われる。

## 3-4. 問題点及び問題を惹起した要因

### (1) 計画内容に関すること

特になし。

### (2) 実施プロセスに関すること

①プロジェクトの進捗という面では、中国側 C/P の大量異動(C/P は大連交通大学からの出向者であるため、同大学の定期人事異動の影響を受けたこと及び一部 C/P の一身上の都合による離職であるが、中国側これを「調整と優良化」と表現している)とその後の空白期間の存在が、一番大きな阻害要因といえる。また、利用企業に対するインタビューやワークショップにおいてセンターの運営管理機能の不足が阻害要因として上げられている。この問題はセンターの自助努力によって解決可能な問題であり、今後の改善を期待するものである。

②既にセンターはホームページを作成しているが、その更新頻度が低いことが、新規顧客獲得などの阻害要因となっているという指摘もあった。ホームページは重要な営業支援ツールであることから、更新と内容の充実が図れるよう、早急な改善と実践が必要である。

### 3-5. 結論

(1)これまでの日中双方の関係者の努力により、一定の成果が出されつつある。しかしながら、プロジェクト期間が残り一年足らずの時期に、主要な部分でプロジェクトが技術移転計画の大幅な見直しが必要となった状況で、プロジェクト目標を、さらには将来的には上位目標をも達成するために必要な成果を、本来のプロジェクト期間内に十分に達成するには、今後相当な努力を要すると思われる。

(2)特に「自立発展性」の確保には不安な点が多く、これら「自立発展性」のための活動を含め、日中共に十分なコミュニケーションをとり、関係者間の相互理解の上で、「プロジェクト目標の達成可否につき、プロジェクト終了時まで引き続き検証していくことが必要である。

### 3-6. 提言

プロジェクト期間内のプロジェクト目標の達成、また DAC5 項目評価においては特に「自立発展性」の確保に不安な点が多い。そのため以下の項目を 2008 年 9 月現在活動中の本プロジェクト関係者に対して提言する。

(1)日中共に十分なコミュニケーションをとり、関係者間の相互理解の上で、プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標の達成可否につき、引き続き検証していく。

(2)この検証の過程で、「日系企業向け研修事業としてのセンターの管理運営体制の強化」という環境条件の改善の見込みと、「C/P が定着して、それらの C/P が実際に授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を改善できる」という技術移転の効果の見込みの双方が確信される場合は、プロジェクトの期間延長も検討する。

(3)具体的な期間や活動などは、分野毎に個別に設定することが必要と思われる。さらに、技術移転の対象として、従来から実施されてきた 4 分野とは別に、マネジメント・キャパシティを向上させるための日本側の協力について、その是非も含めて検討の対象とすることが望ましい。これによって、センターの研修企画能力、マーケティング・営業能力といった公的な研修実施機関を運営していくために必要な能力が向上していくものと期待される。

(4)プロジェクト期間の延長は安易に決めるべきではなく、上記(2)で記述した二つの条件が満たされないならば、延長する意味はない。そのため、これらに関する関係者のアクション計画とその成果を明示する方法を、日中間で合意された形で作成する。

(5)同時通訳システムについては、中間評価時の提言と同様に一層の活用を図ることが必要である。

### 3-7. 教訓

(1)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。

(2)さらにこのようなプロジェクトの評価調査においては、技術分析あるいは技術評価といった団員を組み込むと、企業ニーズや C/P のニーズと、専門家の提供する専門技術の一致度を評価することができ、よりニーズにマッチした内容の技術移転を促進することができるであろう。また、移転手法の詳細な分析や評価を行い、それに基づき技術移転をより一層効率化させることも可能と思われる。

### 3-8. フォローアップ事項

プロジェクト終了後の自立発展状況の確認。