事業事前評価表

１．案件名
国名：カンボジア王国
案件名：カンボジア日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ２）

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
カンボジア日本人材開発センター（Cambodia-Japan Cooperation Center : CJCC）は、2004～2009 年に実施された「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「フェーズ１」と記す）開始時にカンボジア側実施機関である王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh : RUPP）の付属機関として設立された組織である。施設は、我が国政府の無償資金協力によって供与され、2005 年 11 月に完成した。
本プロジェクトは、カンボジアにおける民間セクター振興のため、産業を担う人材育成の拠点として CJCC の機能強化を行うものである。
具体的には、産業人材育成に必要な、起業家や企業経営者・マネージャーを対象としたビジネス研修や、日本語研修を企画・実施する。あわせて、カンボジア人が講義を担当できるよう現地講師の育成を行う。また、カンボジアと日本両国間における官民連携や大学間協力等に資する活動や情報提供を行うことにより、カンボジアと我が国との情報拠点となることをめざす。
さらに、これらの活動を通じ、協力期間終了後の自立に向けて各種活動の計画・管理業務が、CJCC カンボジア側職員のイニシアティブによって実施されることをめざす。

（２）協力期間
2009 年４月１日～2014 年３月 31 日

（３）協力概算額（日本側）
9.49 億円

（４）協力相手先機関
・カウンターパート（C/P）機関：教育青年スポーツ省（Ministry of Education Youth and Sport : MOEYS）
・実施機関：RUPP

（５）国内協力機関
独立行政法人国際交流基金

（６）裨益対象者および規模、等
・CJCC で行われる各種研修などへの参加が想定される企業経営者・マネージャー、起業家、政府関係者、学生、一般市民（年間約 30,000 人）
・CJCC、C/P、職員、並びに講師（約 80 人）

３．協力の必要性・位置づけ
（１）背景
20 年にわたった内戦が終結した 1991 年の和平協定成立後、カンボジアは市場経済移行による自由主義経済導入に努力してきたが、タイ、マレーシア、ベトナム等の経済・社会

開発で先行するASEAN諸国と比べて、開発促進のための体制、制度基盤はいまだ脆弱であり、インフラ等のハード面だけでなく、人材育成や政府組織・制度整備にかかわるソフト面での支援が必要とされている。中でも、市場経済化に伴う制度作りおよび人材育成は喫緊の課題となっている。

このような背景の下で、我が国とカンボジアの両政府は2002年１月に王立プノンペン大学（RUPP）構内に日本人材開発センターを設置することを決定し、2004年４月から５年間の予定で「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「フェーズ１」と記す）を開始し、2005年11月には無償資金協力による「カンボジア日本人材開発センター（CJCC）」施設建設が完工した。2009年３月に終了のフェーズ１では、①人材育成コース（ビジネスコース）、②日本語教育、③相互理解促進事業、④広報・情報発信の４つの活動と、これらを通じたCJCCの事業実施体制強化を行っている。

2008年10月には終了時評価調査を行い、フェーズ１が、設定したプロジェクト目標「市場経済化促進のための人材育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を継続的に実施できる体制が整う」について、次の指標が目標値に到達していることなどから、達成されつつあることを確認した。

１） CJCC会員数が1,083名となった。（目標：900名）
２） CJCCの累積収入（余剰金）の28%が、2008年４～８月期に現地経費として支出された。（目標：15%）
３） プノンペンにおけるCJCCの認知度が、2007年の14%から2008年９月に24%に増加した。
４） CJCCへのスタディツアー数が26だったことなど、二国間の大学等の交流活動が実現した。
５） Human Resource Development （HRD）コースの計画（Plan）－実施（Do）－評価（See）－改善（Action）の一連の段階が徐々にC/Pの主導によって実施されつつある。
６） 10名のHRDコース卒業生（22%）が新事業を開始した。（目標：６名の新規起業者）
７） 65%のHRDコース卒業生が現在の業務において経営改善を行った。（目標：70%）
８） 日本語コースのすべての運営段階がC/Pの主導で徐々に実施されている。
９） 日本コース卒業生で日本の文部科学省の奨学制度やその他のリソースを活用した日本留学者の数が17名に達した。
10） 交流事業のすべての運営段階がC/Pの主導で徐々に実施されている。

他方、CJCCの運営主体を日本側主導からカンボジア側主導に転換していくためには、組織面、財務面、技術面での協力の継続が必要であることも併せて確認された。組織面では、事業の計画・実施・評価のサイクルがカンボジア側C/Pによって行われつつあるものの、計画機能については日本側からの協力が必要であることが確認された。また財務面については、CJCCが自立できるだけの収支バランスを確立できていないため、自立のためのシナリオ策定と、実施に際しての協力の必要性が確認された。技術面においては、特にHRDコースにおける講師の現地化が進んでいないことが確認された。

本プロジェクトはフェーズ１の成果と教訓を踏まえて、CJCCの事業面・組織面でのより一層の機能強化による、プロジェクト効果の拡大・波及と自立した組織体制の確立を図ることを目的としてカンボジア政府から要請された。

（２）相手国政府国家政策上の位置づけ

カンボジア政府は 2006～2013 年の新たな「国家戦略開発計画（National Strategic Development Plan: NSDP）」の下で「四辺形戦略（Rectangular Strategy）」を推進中で、「民

間セクター開発と雇用創出」と「キャパシティ向上と人材育成」を重点課題中の２つとしている。民間セクター開発または民間企業活動の活性化による市場経済の拡大、貿易・投資の促進は雇用創出と貧困削減の大きく寄与すると認識されている。とりわけ、カンボジアの人口構造は 30 歳未満人口が全体の 67%、特に 20 歳未満人口が全体の 46%を占めており、今後急速に拡大する若年労働者層に対する雇用の創出と民間セクターで戦力となるスキル・知識を習得した人材の育成は急務である。このような同国の開発政策と課題を背景として、本事業はカンボジアの民間セクター振興に資する人材育成および日本・カンボジア協力活動の拠点づくりを行った本事業フェーズ１の実績、教訓を踏まえて、CJCC の同国民間セクター振興と雇用創出への一層の寄与と自立発展可能な組織強化を図ることをめざすものとして位置づけられる。

（３）我が国援助政策との関連、JICA 国別援助実施方針（注）上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

我が国の対カンボジア国別援助計画では「社会・経済インフラ整備推進と経済振興のための環境整備」を重点分野としている。また、JICA の対カンボジア国別援助実施方針においては、グッドガバナンスの推進、社会開発の促進と並んで「経済基盤の強化」が協力重点分野の３本柱として設定される予定である。本プロジェクトは「経済基盤の強化」の下に置かれる「民間セクター振興プログラム（仮称）」における「中小零細企業振興サブプログラム（仮称）」の事業として位置づけられる予定である。現在、中小零細企業振興サブプログラムを策定中であり、プロジェクト期間の後半部分では同サブプログラム下の他事業との具体的な連携が想定される。

注：対カンボジア国別援助実施方針は 2009 年３月３日現在、作成中である。

４．協力の枠組み

〔主な項目〕

（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（各指標の文末のカッコ内の数値は、フェーズ１終了時評価調査時点での数値を表す。）

〈プロジェクト目標〉

CJCC がカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になる。

〈指標〉

・HRD コースのうち、企業実践集中コース、企業経営コース（延べ数）、銀行員研修の修了者が 3,000 名以上になる。（810 名）
・日本語コース修了者（特別コースを除く）が 400 名以上になる。（90 名）
・プロジェクト期間中に実施されたイベント（主催および共催イベントの合計）への参加者総数が 10 万人を超える。（30,325 名）
・ネットワーク活動と確立された人材にかかわる CJCC データベースの数と内容
・プノンペンにおける CJCC の認知度がプロジェクト終了時までに 35%以上に増加する。（24%）

２）協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

〈上位目標〉

CJCC がカンボジアの経済開発と日本・カンボジア両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する。

〈指標〉

・民間セクターで働く CJCC コース卒業生数が１万名を超える。

・二国間交流プログラムにかかわる活動、人々（参加者）、情報の数が毎年、増加する。

・プノンペンと主要都市での認知度が平均で 20%以上になる。

（２）成果（アウトプット）と活動、および指標・目標値（各指標の文末のカッコ内の数値は、フェーズ１終了時評価調査時点での数値を表す。）

１）成果１（CJCC 運営管理強化）

CJCC の運営管理体制がカンボジア側のイニシアティブによる自立発展的なサービス提供機関としてさらに強化される。

〈活動〉

1-1. 管理職、各課、日本人専門家の間での明確な責任・情報共有を含めた意思決定手順・システムを構築する。

1-2. 中期戦略計画を策定する。

1-3. 体系的な年度運営計画を策定する。

1-4. 中期および年度人材育成・採用プログラムを策定し運用する。

1-5. 中期および年度予算計画を策定し運用する。

1-6. 定期会議（JCC、経営会議、定期スタッフ会議）を企画・開催する。

1-7. 大学、民間セクター、政府機関との連携プログラムを構築し運営する。

1-8. CJCC スタッフ全員が各課の活動にかかわる人材情報を共有できる CJCC データベースを開発・運用する。

1-9. 認知度調査を実施する。

〈指標〉

・意思決定手順・システム、各職位の機能と管理職間・課の間の責任分担を記述した図の策定と改訂

・体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂

・年度運営計画の詳細化・体系化

・CJCC 管理職・スタッフに対する研修プログラムの実施および参加者の満足度

・様々な組織との具体的な協働プログラム数

・経営会議の頻度と内容

・C/P のイニシアティブで実施される CJCC 活動に関する計画・管理

・プロジェクト終了時までにセンター現地支出の 30%がセンター自己収入によってカバーされる（19.1%）

・CJCC データベースを活用した情報共有の頻度と内容

２）成果２〔人材育成（HRD）コースの強化〕

民間セクターに対する裨益効果のより高い HRD コースが、より多くの現地リソースの主体性と活用を伴って運営される。

〈活動〉

2-1. HRD コースの体系的な中期戦略計画を策定する。

2-2. 予算計画を伴う全コースの年度運営計画を策定する。

2-3. カンボジア側職員がより主体的に HRD コースを管理、運営、モニターする。

2-4. 研究関連機能の構築を伴う現地講師の年度育成計画を策定し運用する。

2-5. 講師研修コースの実施による講師情報をCJCCデータベース上で確立･維持させる。

2-6. CJCC データベース上で卒業生情報を維持し質的に強化する。
2-7. 卒業生、民間セクター、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。

〈指標〉

・HRD コースの体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂
・実施されたコースの数と内容
・コース参加者の数
・参加者の満足度
・TOT（Training of Trainers）で育成された講師の数
・CJCC データベース上に登録された HRD コース講師の数とレベル
・CJCC データベース上に登録された HRD コース卒業生の数と内容
・ネットワーキング活動の数と内容
・現地講師による講義時間比率が、プロジェクト終了時までに全体の 50%を超える（９%）
・カンボジア側職員によって実施される計画・管理業務（2014 年に大部分がカンボジア側で実施）

３）成果３（日本語コースの強化）

他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い日本語コースが現地リソースにより運営される。

〈活動〉

3-1. 日本語コースの体系的な中期戦略計画を策定する。
3-2. 予算計画を伴う全コースの年度運営計画を策定する。
3-3. カンボジア側職員がより主体的に日本語コースを管理、運営、モニターする。
3-4. CJCC データベース上で卒業生情報を維持し質的に強化する。
3-5. 卒業生、他の日本語学校、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。

〈指標〉

・日本語コースの体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂
・実施されたコースの数と内容
・コース参加者の数
・参加者の満足度
・ TOT で育成された講師の数
・日本語能力検定試験に合格した参加者の数とシェア（CJCC 独自調査による）
・ CJCC データベース上に登録された日本語コース卒業生の数とレベル
・ネットワーキング活動の数と内容
・カンボジア側職員によって実施される計画・管理業務（2014 年に大部分がカンボジア側で実施）

４）成果４（各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化）

日本･カンボジア両国間の交流活動と情報のサービスを実施および促進するための機能が強化される。

〈活動〉

4-1. 各種サービス･情報の提供と促進にかかわる体系的な中期戦略計画を策定する。
4-2. すべてのサービス・情報活動にかかわる年度運営計画を策定する。
4-3. カンボジア側職員がより主体的にすべてのサービス・情報活動を管理、運営、モニターする。

4-4. CJCC データベース上で CJCC 会員・パートナー情報を維持し、質的に強化する。
（なお、フェーズ１で成果項目としてあげた「広報・情報発信事業」については、成果１「CJCC 運営管理強化」と成果４「各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化」の下での「活動」として整理する。）

〈指標〉

・各種サービス・情報の提供・支援の体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂
・提供および促進された双方のイベントと情報サービスの数
・提供されたイベント・サービスへの参加者の数
・提供されたイベント・サービスに対する参加者の満足度
・CJCC データベース上に登録された CJCC 会員とパートナーの数とレベル
・ネットワーキング活動の数と内容
・外部からのイベント開催にかかわる問い合わせ（引き合い）と要請（受注）の数
・広報および情報提供に関する開発されたマルチメディア製品の数と内容
・カンボジア側職員によって実施される計画・管理業務（2014 年に大部分がカンボジア側で実施）

（なお、定量的に効果測定が可能な指標については、設定された目標値の見直しも含め、中間レビュー時に検討する。）

（３）投入（インプット）

１）日本側（9.49 億円）

a）長期専門家（４名: チーフアドバイザー、業務調整員、日本語コース運営専門家、相互理解促進・広報専門家）
b）短期専門家（HRD コース運営・講師など）
c）C/P 研修：CJCC 所長、管理職、スタッフ
d）機材供与
e）在外事業強化費

２）カンボジア側（0.6 億円）

a）C/P（５名：CJCC 所長、総務マネージャー、HRD コース・マネージャー、日本語コース・マネージャー、交流プログラム・マネージャー）
b）施設・機材等：RUPP 構内の CJCC 建物、センター運営・維持のための一般経費（特に水道・光熱費）

（４）外部要因（満たされるべき外部条件）

外部要因として考慮すべきリスクとしては、①カンボジアの政治状況が安定していること、②カンボジア経済が長期間停滞しないこと、が想定される。①については、2008 年７月に国政選挙を終えたばかりであり、政治的安定は継続することが期待される。②については、2008 年後半からの世界的な経済危機のカンボジアにおけるマイナスの影響が危惧されるものの、民間セクター人材育成と日本・カンボジア間経済・産業協力関係強化にかかわる重要性と基本的ニーズに変化はないと考えられることから、プロジェクトの実施を阻害する危機的外部条件とはならないと想定される。

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、以下の理由から実施の妥当性が高いと判断できる。

カンボジアでは、2004 年７月に成立した新政府が発表した四辺形戦略および 2006 年１月に策定した NSDP において、「民間セクター開発と雇用創出」を重要な戦略の一つと

して位置づけている。本案件はカンボジアの民間セクター振興に資する人材育成および日本・カンボジア協力活動の拠点づくりを行ったフェーズ１の成功と教訓を踏まえ、CJCC の同国民間セクター振興と雇用創出への一層の寄与と自立発展可能なサービス提供機関としての組織強化を図ることをめざすものであり、同国の開発ニーズに合致している。

また、我が国の対カンボジア国別援助計画では「社会・経済インフラ整備推進と経済振興のための環境整備」を重点分野としており、JICA の対カンボジア国別援助実施方針においても、本プロジェクトは民間セクター振興プログラム（仮称）における中小零細企業振興サブプログラム（仮称）の事業として位置づけられる予定である。

（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。

プロジェクト目標である「CJCC がカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になる」は、フェーズ１で整備された事業・運営基盤をもとに民間ビジネス人材育成のための活動をさらに展開していくことを企図して設定されている。フェーズ１終了時評価調査の時点では、プノンペン市内での CJCC 認知度は 24%となっており、既に一定程度の情報交流の拠点機能は果たしているが、本プロジェクトにおいては、この機能をより一層ニーズに沿うよう強化していくとともに、裨益者の裾野拡大をめざすものである。

現段階では、学位取得を目的としない社会人向けの公的な民間人材育成機関は存在していないため、本プロジェクト期間中は、これまでの成果に基づいた活動をさらに展開していくことで、カンボジア内での「拠点」としての機能を向上させていくことが十分に期待できる。

また、設定された５つの指標についても、定量的に測定可能なものであり、かつ入手手段も容易なものである。

（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。

CJCC はこれまでの５年間で実施されたフェーズ１期間中に一定の組織体制と各事業活動の基盤を構築し、受講料や施設使用料による収入も増加させてきた。フェーズ２である本プロジェクトにおいては、これらの協力の蓄積と経験を活かしたプロジェクト運営を実施することが可能であり、人材、機材、予算面での日本側投入は相対的に低い水準に抑えることが可能である。また、本プロジェクト期間中にカンボジア側リソースによる自立的運営体制の強化を図っていくことから、特にプロジェクト期間後半には、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小し、より一層の効率化を図ることを計画している。フェーズ１に技術移転を行ったカンボジア側 CJCC 職員（RUPP 配置による C/P およびプロジェクト雇用スタッフ）には優秀かつオーナーシップ意識の高い人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで効果的・効率的に実施されてきた。したがって、フェーズ２においても、カンボジア側、日本側双方の投入に見合った適切な水準の成果が発現することが期待される。さらに、７カ国で実施中の他の日本センター案件での課題と教訓を活かすことにより、より効率性の高い事業実施を行うことが期待できる。

（４）インパクト：本プロジェクトの実施によるインパクトは、以下のように予測できる。

本プロジェクトの実施により、カンボジアにおける①若年層雇用の創出、②グローバル経済に対応できる企業マネジメントの能力向上に対する寄与が期待される。ただし、フェーズ１での人材育成コース卒業生の起業・経営改善事例や日本語コース卒業生の数はまだ限定的であることから、本プロジェクトでは人材育成コースでは現地講師人材の育成、現

地ニーズに沿う実践的な日本語コースを実施して、本プロジェクトによる中期的インパクトの拡大を図るものとしている。現時点で、類似の活動を行っている公的機関はカンボジア国内で限られているため、CJCC がプロジェクト目標の達成を通じて、カンボジアの大学、民間人材研修機関、産業組織等の民間セクター振興支援にかかわる関連組織の能力向上に継続的に寄与し続けることができれば、同国の社会経済に与えるインパクトはより大きくなることが想定される。

（５）自立発展性：本プロジェクトによる効果は、以下のとおり、技術面・組織運営面・財務面での自立発展性が確保されることが見込める。

CJCC の法的基盤・制度はフェーズ１期間中に整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本プロジェクトでは、フェーズ１終了時評価において課題とされた組織運営面と財務面の自立発展性の強化にかかわる未解決の中期的課題に特に取り組むべきものとして、それらの強化にかかわる具体的な活動と達成すべき成果を設定している。本プロジェクト終了時には事業運営がカンボジア側のイニシアティブで実施されることをめざし、講師・スタッフの人材育成計画や財務基盤強化のための計画・方針を含む戦略的な事業計画を CJCC が策定を実施していくなど、具体的な活動をプロジェクト期間中に導入する。ただし、カンボジア側政府や CJCC のみの努力により財務的自立発展性を確保することは困難であるので、現実的かつ妥当な財務自立発展のシナリオ策定が重要となる。この点については、中間レビューの時点でプロジェクト前期の実施状況を確認し、プロジェクト終了に向けてより現実的な自立運営の目標を設定することが必要である。

６．貧困・ジェンダー・環境等への配慮

（１）貧困削減促進

本プロジェクトは地方部を中心とするカンボジアの貧困削減に直接寄与することを狙うものではないが、ビジネス分野と日本語教育における研修事業を通じて主に若年層の能力向上と雇用機会の促進を図り、中長期的な貧困削減に向けて間接的な正のインパクトを与えることが期待される

（２）ジェンダー

本プロジェクトにかかわるジェンダー面での特段の配慮はないが、日本語コースと交流事業を中心に研修、各種事業への若年層の女性の参加者や施設利用者が多いことから、この面での負のインパクトを及ぼす懸念はない。

７．過去の類似案件からの教訓の活用

（１）過去の類似案件からの教訓

本プロジェクト以外にも、インドシナや中央アジア地域でいわゆる「日本センタープロジェクト」が実施中である。これらの類似案件の多くは既にフェーズ２を実施中である。類似案件からの教訓としては、運営面（財務面を含む）と技術面に関する相手国側への技術・ノウハウの移転が自立発展の観点で重要であることが指摘されている。本プロジェクトにおいても、上記教訓を踏まえ、案件開始時より、協力期間終了後の自立発展性を確保するための活動（詳細は、「５．（５）自立発展性」を参照）を行っていくことを予定している。

（２）フェーズ１からの教訓 　フェーズ１終了時評価調査ではプロジェクトの成功要因として、①カンボジア政府、特に MOEYS と RUPP によるオーナーシップ、②適切かつ意欲ある人材の C/P またはスタッフとしての登用等が指摘されている一方、センター運営にかかわる課題も指摘されている。本プロジェクトではフェーズ１における成功要因と阻害要因を十分に踏まえて、プロジェクトの初期段階で、各事業活動と全体的な運営管理の戦略的計画を策定し、その中で CJCC マネージャーやスタッフに対する研修の計画・実施を盛り込むなど、関係者のモチベーションとオーナーシップの一層の向上を図る計画としている。また、C/P である MOEYS の理解と協力を引き続き得ながら、カンボジア側によるより主体的・自立的な運営管理体制がプロジェクト終了時までに強化・整備されるように、関連機関との連携強化を含めて日本側関係者が協働していく必要がある。
８．今後の評価計画 ・中間評価　　2011 年 10 月頃 ・終了時評価　　2013 年９月頃 ・事後評価　　協力終了２～４年後を目途に実施予定