

国名 中華人民共和国	大連ビジネス人材育成計画プロジェクト
---------------	--------------------

I 案件概要

プロジェクトの背景	大連市は、中国東北地域有数の国際商業都市として発展してきた。さらに、外資の導入による東北地域の国有企業改革推進という政策の下、日本企業が進出し、2005年には約2,900社に上った。これに伴い、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、経営等の知識・技術を持った人材への需要が高まると予測され、需要に応え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、無償資金協力により、学位を付与しない高等教育機関として日中友好大連人材育成センター（以下「センター」）が建設された。本プロジェクトは、センター開設初期の運営に対する技術協力である。		
プロジェクトの目的	1. 上位目標：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：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. 想定された課題解決への道筋 ¹ ：大連人材育成センターにおいて、顧客である日系企業および日本とのビジネス関係を重視する地元企業等（日本関連企業）向けの研修実施体制を整備し、顧客ニーズに合った研修が提供することで、日中間ビジネスに資する人材への需給ギャップが縮小することを図る。		
実施内容	1. プロジェクトサイト：大連市 2. 主な活動：研修計画・カリキュラム作成、研修コース実施、研修評価・改善、日系企業等とのネットワーク構築支援（コンタクト拡大、集客広報/営業）等。 3. 投入実績（上記活動を実施するための投入） 日本側 (1) 専門家派遣 24人 (2) 研修員受入 26人 (3) 機材供与 同時通訳システム、書籍等 相手国側 (1) カウンターパート配置 27人 (2) 土地・施設提供 プロジェクト事務室、研修設備・機材（我が国無償資金協力により整備） (3) ローカルコスト負担：センターの運営・維持管理経費		
協力期間	2006年3月～2010年2月	協力金額	544百万円
相手国実施機関	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、東北财经大学等		
日本側協力機関	国際交流基金、コーエイ総合研究所		
関連案件	我が国の協力：日中友好大連人材育成センター建設計画（無償資金協力、2004年）、JV及びSV派遣（2010～2012年）		

II 評価結果²

1 妥当性

本プロジェクトの実施は、事前評価時・プロジェクト完了時ともに「東北地域振興計画（2003年）」、「第11次5カ年計画（2006～2010年）」に重点分野として掲げられた「中国東北地域の旧工業地域の再開発及び国有企業の改革」という中国の開発政策、「日系企業及び日本向けビジネスに従事できる語学力と専門技術を備えた人材の育成」という開発ニーズ及び日本の援助政策「対中国経済協力計画（2001年）」と十分に合致している。したがって、妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

本プロジェクトの実施により、大連人材育成センターにて、日系企業及び日本とのビジネス関係を重視する地元企業等（日本関連企業）を顧客とした①経営管理、②生産管理、③ソフトウェア開発・プロセス管理（IT）、④ビジネス日本語の各対象分野にて研修計画、カリキュラムが作成され、研修コースが実施された。中国側の講師陣（カウンターパート）である大連交通大学の講師は、日本人専門家から技術移転を受け、ニーズ把握から研修評価・改善までを行えるようになった。

その結果、プロジェクト目標として掲げられた「センターにおける日中間ビジネス人材育成の実施体制強化」は達成された。上記4分野の研修の受講者数は、プロジェクト実施中の5年間で計8,000人近くに上った。プロジェクト完了後も研修は継続して提供されており、2010～2012年に新たに8,000人以上が研修を受けた。受講者の満足度は、プロジェクト実施中の調査結果は残っていないが、プロジェクト完了後にセンターが行っている研修終了時アンケートの結果によれば、80%以上の受講生が5点満点中4点以上と回答した。派遣元企業の数の把握や企業に対する満足度調査は行われていないが、センターの講師は研修ごとに派遣元企業と話し合い、受講者や企業のニーズを踏まえ



研修の様子

¹ 事後評価時に整理。

² 評価の制約として、センターの研修の元受講者及び受講者派遣元企業からの情報収集が十分行えず、研修の成果が実際の日中ビジネスの場でどのように活用しているかの確認が限定的となったこと及び、センターの財務データが入手できなかったことがある。

たカリキュラムを作成し、センターの講師で対応できない課目について、必要に応じ遼寧師範大学や大連海事大学等から外部の講師も招聘している³。終了時評価で提言された日本人講師の継続的な確保も実現している。

また、上位目標については、大連市の日系企業数は約4,300社に達し（2012年）、特に日本語能力及びIT等の専門知識を有する人材が必要とされている中、センターはプロジェクト完了後も上述の4分野で毎年約3,000人の日系・日本関連企業社員等を研修しており、日本関連ビジネス人材需要に一定程度応えている。上記の通り派遣元企業への調査は行われていないが、本事後評価のための調査にて、元受講者や派遣元企業が研修を日中間ビジネスの発展に役立っているとの報告が複数得られていることと、上述の研修終了時アンケートの満足度が高いことから、受講者の必要とする知識が習得でき、実際の業務に活用されていると思われる。よって、有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標および上位目標の達成度

目標	指標	実績
(プロジェクト目標) センターにおける日中間ビジネス人材育成の実施体制強化	各分野の研修コース受講生数	(プロジェクト完了時) 2006年～2010年2月の累計で、経営管理 2,149人、生産管理 2,660人、ソフトウェア 849人、ビジネス日本語 2,249人、計 7,907人 (事後評価時) 2010～2012年累計で、経営管理 1,914人、生産管理 878人、ソフトウェア 304人、ビジネス日本語 5,390人、計 8,486人
	各分野の研コース受講生派遣元企業数	(プロジェクト完了時) データなし。利用実績のある日系企業等は 227 団体 (事後評価時) データなし
	受講生の研修コース参加の満足度	(プロジェクト完了時) データなし (事後評価時) 5点満点で 4点以上の満足度
	受講生派遣元企業の研修コースの満足度	(プロジェクト完了時) 高い評価がある一方、より実践的な研修を望む声あり (事後評価時) 調査は行っていないが、派遣元と話し合ってカリキュラムを策定
	新規に研修生を派遣した企業数	(プロジェクト完了時) データなし (事後評価時) 毎年 10 社程度が規に研修生を派遣
(上位目標) 大連及び東北地域の経済発展、日中間の経済関係緊密化に資する人材育成にセンターが役割を果たす	センターによる研修コース修了生累積数	(事後評価時) 2012年までで計 16,122 人を研修。プロジェクト完了後、毎年約 3,000 人を研修
	センターによる研修コース利用企業の累積数	(事後評価時) データなし (参考: 企業数は不明であるが、2010～2012年に実施された企業研修の受講生は 7,315人)
	元受講者による日中間ビジネス発展への貢献(研修を業務に役立っている事例) ^(注)	(事後評価時) センターへのヒアリングによると、本邦関係企業に就職した元受講者やその所属企業から、「日本語が日常の業務に非常に役立っている」、「客先での交渉や職場でのコミュニケーションに役立っている」(日本語コース)、「より多くの関連知識を学びたくなった」、「業務で活用している」、「生産現場で班・グループ長の論理的レベルの向上が果たされた」(生産管理コース)といった報告あり

出所: プロジェクト完了報告書、大連人材育成センターからの質問票回答。注: 当初設定された指標は「日系企業に就職した就職内定者の累積数」だったが、本プロジェクトとの関わりが不明瞭のため本代替指標を使用

3 効率性

本プロジェクトは成果の産出に対し、投入要素は適切であったが、協力終了後を見据えた中国側講師陣への集中的な技術移転、企業とのネットワーク構築支援及び中国側への活動引継ぎを十分に行うためにプロジェクトを1年間延長したことで協力期間が計画を上回り(計画比133%)、また、延長期間中の追加投入により協力金額が計画を大幅に上回った(計画比155%)ため、効率性は低い。

4 持続性

本プロジェクトは、政策・制度面については「東北振興第12次5カ年計画」(2011～2015年)にて科学技術及び人的資源による地域の発展が目指されており十分なバックアップが確立されている。実施機関の体制は、センターの組織的位置付けに変更はなく、研修実施に十分な人員配置や大学との協力関係が構築されている。センターや提供する研修の性質上、プロジェクト完了後も日本人が研修に関与することが顧客から求められていたが、「2 有効性」でも触れたように、センターはこれに対応し、シニアボランティアを配置し、その終了後は独自に日本人講師を招聘している。技術面では、センターは独自で企業のニーズの把握とそれに合ったカリキュラム策定や研修実施を行っており問題はない。一方財務面については、センターの予算(主に研修及びその他の経営活動からの収入からなる)につき、「センターの運営に十分であるものの一定程度の増加が望ましい」との回答を得たが、それ以上の情報が入手できず財務状況は不明であるため、今後の運営予算の見通しには一部懸念が残る。

以上より、実施機関の財務面に課題があると判断され、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本プロジェクトは、プロジェクト目標として目指した「大連人材育成センターにおける日中間ビジネス人材育成の実施体制強化」について、センターは研修計画・カリキュラム作成、研修コース運営実施、研修評価・改善ができるようになり、日系企業や日本関連企業のニーズに合った研修を提供している。その結果、上位目標については毎年約3,000人の日系・日本関連企業社員等を研修しており、日本関連ビジネス人材需要に一定程度応えている。インパクトとしては、元受講者が日系企業等で習得した知識を生かしているとの報告が複数みられた。持続性については、入手したセンターの予算に関する情報からは、今後の運営予算の見通しに一部懸念が残る。また効率性については、協力金額・協力期間ともに計画値を上回った。

以上のように、本プロジェクトは一定の効果が発現していると思われるものの、総合的に判断すると、本プロジェクトは一部課題があると評価される。

³ 終了時評価で指摘されていた、実務経験の少ない大学教員(カウンターパート)が実務経験者に対して研修を行うことの難しさについてどのような対策が取られているかは、本事後評価では確認できなかった。

Ⅲ 教訓・提言

実施機関への提言：

人材センターは、派遣元企業や受講者の需要を踏まえて、カリキュラムの作成と研修の実施を行っているが、研修終了後のフィードバックは受講者の貢献を反映し、研修コースの改善にも役立つので、派遣元企業への満足度調査に努めるべきである。

JICA への教訓：企業向け研修のように、ダイナミックかつ高い実践性が求められる内容について人材育成を行う場合は、支援対象者のニーズを研修ごとに確認することが特に重要である。

本プロジェクトでは研修前に派遣元企業と話し合い、研修に企業の意向を反映するように努め、研修が有効に実施された。