技プロ用

事業事前評価表

国際協力機構　産業開発・公共政策部
産業貿易第二課

１．案件名

国　名：ミャンマー連邦共和国
案件名：ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト
英　名： Project of Myanmar-Japan Center for Human Resources Development

２．事業の背景と必要性

(1) 当該国における産業人材育成の現状と課題

ミャンマー連邦共和国（以下、「ミャンマー」）は、2011 年 3 月の新政権後は、国内の民主化及び市場経済化の動きに進展が見られ、持続的な経済発展が期待されている。

GDP の約 4 割を占める農林水産業を中心とした第 1 次産業は、雇用創出力が大きく全就業人口の過半数を抱えており、ミャンマーの基幹産業として位置づけられている。近年、第 1 次産業の GDP 構成比は横ばいまたは減少傾向にある一方で国内経済の発展に呼応した製造業及びサービス業の台頭が目覚ましく、2010 年度には名目 GDP 割合において第 3 次産業が第 1 次産業を上回っている。ミャンマーは、周辺国と比して低廉でかつ豊富な労働力を有していることから、製造業における労働需要は急増しており、第 2 次または第 3 次産業への労働力の移動ないし集中が想定される。

近年の国内経済の発展を下支えしているのが全体企業数の約 9 割を占める中小零細企業である。しかし、その多くが伝統的経営（家族経営）手法を採っており、国内経済の発展に応じた①経営能力の強化・改善、②市場ニーズに基づく企業経営の促進、更には、③急激な経済成長で必要となる高度かつ国際的な経営知識や技術ノウハウを有する人材の確保・育成が喫緊の課題となっている。

ミャンマーでは、政府関係省庁、業界団体、民間教育機関、民間企業、日系団体など複数の機関・団体が今後の経済の担い手となる産業人材の育成に取り組んでおり、技能訓練からビジネス経営等の分野に至るまで幅広い分野の研修が実施されている。しかし、その多くが一般的な教養や技術内容に集中している上に、講師不足及び時代遅れの教育資機材の問題から、教育の質的向上が課題として指摘されている。また、アカデミックと技術の両面において高度な研修プログラムを提供している団体はほぼ皆無に等しく、今後の工業の進展に伴う産業振興の過程で必要とされる中間管理職以上の企業経営層に対する人材が現状では極めて手薄な状態となっている。さらに、高い技術力と知識を必要とする即戦力人材の育成も十分とは言えず、技術者の全体的な能力の底上げも課題の一つである。

(2) 当該国における産業人材育成政策と本事業の位置づけ

ミャンマーでは、前政権時に打ち出された経済目標が新政権発足以降も引き続き国家による経済発展の礎となっている。同目標では、農業開発および他の国内産業の開発を通じた近代的工業国家の構築や市場経済システムの適切な発展をはじめ 4 つの目標が掲げられている。しかし、過去数十年にわたる内紛や幾度にもわたる政権交代の影響を受け、民間企業育成マスタープランなど産業人材育成に関連する包括的な政策枠組は整備されておらず、大英帝国の統治時代に施行された産業政策が今日まで有効とされている。

現政権は、2015 年度の GDP 成長率 7.7%を目標に更なる経済発展を標榜しており、外国為替の一本化や税の免税を認めた経済特区法の制定など市場経済化に向けた経済改革や法整備を積極的に進めると同時に国家計画経済開発省を中心に、国家統一的な経済・産業政策の策定作業を進めている。また、工業大臣を筆頭に関連省庁大臣及び民間業界団体の代表から構成される産業開発委員会（Myanmar Industrial Development Committee）を別途発足させ、工業化政策、外国投資関連政策及び中小企業振興策などの産業政策について個別討議を行っている。現政権は、経済界など外部機関との連携を積極的に進めており、経済状況や実態に即した産業政策及び産業人材育成政策の立案が期待されている。

本プロジェクトは、ミャンマー日本人材開発センター（Myanmar-Japan Center for Human Resources Development：MJC）[1]に対する支援を通じ、目覚ましい発展を遂げるミャンマー経済において、現政権が推進する市場経済化政策を側面支援し、今後のミャンマー経済の発展を支える産業中核人材の育成を担うものとして位置づけられる。MJC は、本プロジェクトの開始にあたり新設されるものであり、MJC における主な活動であるビジネスコースでは日本型の経営について教えるなど、独自のアプローチをとることから、本プロジェクトでは、まずは、MJC の運営・活動実施にかかる仕組みを構築するとともに、スタッフの運営能力向上を目指すものである。

（3）産業人材育成に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

我が国のミャンマーに対する経済協力の方針では、①少数民族を含む国民の生活向上のための支援、②経済・社会を支える人材の能力向上や制度の整備のための支援、③持続的経済成長のために必要なインフラや制度の整備等の支援、が掲げられており、本プロジェクトは、その中の②として位置づけられる。また、2011 年 6 月に中小企業庁によって発表された「中小企業海外展開支援大綱」は、我が国の中小企業の海外進出、及びそれら中小企業の活力を活かした途上国の社会経済開発の推進を標榜している。MJC での活動を通じた地場企業の経営能力の強化・改善は、今後ミャンマーに参入する我が国中小企業の円滑な経済活動にも資するものである。

---

[1] ミャンマーのビジネス人材育成と日緬間の人材交流の促進を目的として、ミャンマー商工会議所連盟内に設置されるセンターで、ビジネスコース、ビジネス人材間の交流（ネットワーキング）などが主な活動として想定されている。

（4）他の援助機関の対応

・現地で活動する国際機関は16機関（2012年5月現在）あるとされ、職業訓練を含む産業人材育成への支援の取り組みが始められている。職業訓練分野においては、韓国KOICA、独GIZ等が活動を開始している。

・二国間援助に関しては、インド政府が、ミャンマーインド起業家開発センター（MIEDC:2009年設立）に対してインド人講師 1 名を派遣しているほか、在ミャンマーインド大使館が、2011 年から若手起業家及び事業家を対象に 2 か月間のインド国内研修の機会を提供し、MIEDCにおける起業家育成事業を側面支援している。

・財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）が、製造業の事業経営者を対象にビジネスマネジメント研修を実施しているほか、公益財団法人シーセフ（CIESF）が、2011年から毎年1回一般ビジネス分野及びIT分野を対象としたビジネスプランコンテストを開催し、ミャンマーにおける若手起業家の育成支援を行っている。

・また、一般財団法人「持続可能なモノづくり・人づくり支援協会（通称ESD21）」が、2011年からTPS（Toyota Production System）/リーン方式の基本原理[2]に関するセミナーを開催している。

３．事業概要

（1）事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本プロジェクトは、ミャンマーにおいて、MJCのビジネス研修の実施運営能力を強化すると同時に、自立発展可能な組織体制を構築することにより、UMFCCIに付設のMJCにおいて、ミャンマーの経済発展において重要な役割を果たしうる産業人材の育成を自立的におこなっていくための仕組み（メカニズム）及び機能が構築されることを図り、もってミャンマー経済を支える産業中核人材育成の継続的育成に寄与するものである。

（2）プロジェクトサイト／対象地域名

ヤンゴン

（3）本事業の受益者（ターゲットグループ）

・MJCカウンターパート、現地職員

[2]無駄を排除し効率的な生産を実現することで消費者の多様な嗜好に対応しようというものであり、TPS/リーン方式の具体的な内容としては、「5S」の推進や「カンバン」の利用促進などが含まれる。

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2013 年 5 月～2016 年 5 月（36 か月間）

(5) 総事業費（日本側）

約 4.0 億円

(6) 相手国側実施機関

商業省（Ministry of Commerce）

ミャンマー商工会議所連盟（Republic of the Union of Myanmar Federation of Chamber of Commerce and Industry: UMFCCI）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

・日本人専門家派遣

－長期専門家派遣：チーフアドバイザー（１名）、業務調整員（1 名）

－短期専門家（ビジネスコース運営管理、ビジネスコース講師など）

・本邦研修

・機材供与

・在外事業強化費

2) ミャンマー側

・カウンターパート配置（MJC 所長、ビジネスコースマネージャー）

・施設・設備の提供、専門家の業務遂行に関する情報提供・便宜供与

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

① カテゴリ分類　C

② カテゴリ分類の根拠

本プロジェクトは、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010 年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進／平和構築・貧困削減

特になし。

(9) 関連する援助活動

1）我が国の援助活動

2003 年 9 月 1 日から 2008 年 8 月 31 日までの 5 年間、教育省高等教育局をカウンターパートとしてミャンマーに対する技術協力プロジェクト「日本人材開発センタープロジェクト」を実施した。同プロジェクトでは、センターの運営管理システムの確立、ビジネス研修の運営・実施、日本語コースの開発・実施、ならびに日緬間の相互理解の促進の 4 つが目的とされていたが、2004 年の政変とともに、ミャンマー側の実施体制が整わないまま、同プロジェクトは実質的に中止した。

2）他ドナー等の援助活動

現時点で連携の可能性がある他ドナー等の援助活動はない。

4．協力の枠組み

（1）協力概要

1）上位目標：

ミャンマーにおける産業中核人材が MJC において継続的に育成される。

【指標】

① MJC の研修を通じ、少なくとも平均 xx 人の中核人材が輩出される。

2）プロジェクト目標：

UMFCCI に付設の MJC において、ミャンマーの経済発展において重要な役割を果たしうる産業人材の育成を自立的におこなっていくための仕組み（メカニズム）及び機能が構築される。[3]

【指標】

※指標の”xx”については、プロジェクト開始後 1 年以内に関係者にて協議の上確認。

① ミャンマー側のイニシアティブにより MJC 年間計画が策定される。

② プロジェクト終了までに、JICA の現地業務費の支出割合がプロジェクト開始当初（2013 年度）比で xx%減少する。

③ ミャンマー側のイニシアティブにより MJC の中期事業戦略が策定される。

④ プロジェクト終了までに、xx 人以上の現地人講師が日本人専門家の支援なく講義を遂行できるようになる。

⑤ ビジネス研修を年間最低 xx 回実施している。

⑥ 毎年 JCC によって MJC 活動の進捗レビューが行われ、プロジェクトの実施から引き

[3] 「仕組み及び機能が構築される」とあるが、これは、MJC の活動が開始できる状態になることではなく、MJC の活動を実施する過程で実際に構築されることまでを想定している。

出された教訓が次年度の活動に反映されている。

3）成果及び活動

成果１：ミャンマーにおける中核的産業人材育成に寄与する（MJC の）効果的なビジネス研修の実施運営能力が向上する。

【指標】

① ミャンマーの民間セクターにおけるニーズ調査の実施（活動 1-1）から、ビジネス研修プログラムの実施（活動 1-4）までの手続きが xx か月以内で終了している。
② 研修評価において、MJC が提供した研修内容及びカリキュラムに対して、受講生の xx%以上が満足している。
③ ビジネス研修の予算計画と実際の実施経費との間に極端な乖離が生じていない。
④ 現地人講師の担当講義（モジュール）数が年々増加する。
⑤ 研修終了後の講義評価において、xx 人以上の講師が B+の評価を得ている。
⑥ モニタリング及び評価結果が、次期研修に反映（活用）されている。
⑦ 研修実施マニュアルが作成され、必要に応じて改定されている。
⑧ MJC 事業の情報発信が定期的（四半期毎）に行われている。

【活動】

1-1　ミャンマー民間セクターの（特に中間管理職レベル）に関するニーズ調査を行う。
1-2　市場のニーズに基づく研修カリキュラムを策定する。
1-3　（ビジネスコース関連の）年間事業実施計画を策定する。（ビジネスコース計画、予算計画を含む）
1-4　上記調査の結果及び実施計画に基づいて、ビジネスコースを実施する。
1-5　ビジネスコースを担当する講師候補を発掘し、講師候補に TOT を実施する。
1-6　ビジネスコースのモニタリング・評価を行い、改善点を明らかにする。
1-7　MJC ビジネスコース講師及び研修受講者のデータベースを構築する。

成果 2：MJC における自立的な運営メカニズムや機能が確立される。

【指標】

① MJC の理念及び経営方針が策定される。
② MJC 職員の業務分掌が明示され毎年更新される。
③ MJC 職員の労務規定が明示される。
④ JCC 会合が定期的（年に 2 回）行われる。
⑤ 収支のチェックを事業別会計に基づいて行っている。
⑥ 受講料の見直しが毎年行われ、必要に応じて更新される。

【活動】

2-1　MJC の規定、MJC 職員の業務内容及び組織図を策定され、定期的に改訂される。

2-2　MJC の年間予算・活動計画を策定する。

2-3　MJC 職員に対する職員研修を企画し、実施する。

2-4　MJC における産業人材プログラム以外の活動調整を行う。

2-5　定期的に活動進捗モニタリングを実施する。

2-6　MJC 報告書（年間または定期的）を作成する。

4）プロジェクト実施上の留意点

・ミャンマー側の自主性を促すべく、日本側からの投入量に留意する。

・R/D 等文書の承認に時間を要するといった、ミャンマー特有の事情に配慮する。

・UMFCCI はミャンマー政府と密接な関係を持つ公益法人ではあるものの、本件の窓口機関である商業省の関与を常に確保し、三者の関係を良好に保つ。

（2）その他インパクト

現時点で想定される本プロジェクト実施による正のインパクトは次の 3 点が挙げられる。まず 1 点目として、現在手薄となっている企業経営者または中間管理職等のトップからミドルマネジメント層に対して、高度な経営知識（ノウハウ）を提供することで、同国における新たな産業人材育成モデルの形成に寄与することが期待されている。次に、本プロジェクトを通じ、MJC において自立発展可能な研修実施・運営体制を確立していくことで、将来にわたる継続的な産業人材育成に留まらず、研修修了者を中心とした企業のトップないしミドルマネジメント層の人材ネットワークの形成にも寄与することが期待される。さらに、研修生ネットワークを活用することにより、同国中小企業の動向をより効率的・効果的な把握が可能となるだけでなく、中小企業情報の発信拠点にもなり得る。

５．前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

（1）事業実施のための前提

・ミャンマー日本センターの活動場所がミャンマー側によって確保される。

（2）成果達成のための外部条件

特になし。

（3）プロジェクト目標達成のための外部条件

・ミャンマー政府が今後も引き続き市場経済化政策を維持している。

（4）上位目標達成のための外部条件

・ミャンマーの政情が安定している。

６．評価結果

本事業は、ミャンマーの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

７．過去の類似案件の教訓と本事業への活用

他国で行われた類似のプロジェクト（モンゴル日本人材開発センター（フェーズ 2)プロジェクト、ラオス日本人開発センタープロジェクト（フェーズ 2)等）では、①事業収益からの事業費の一部支出の検討、②センター運営職員の経験不足解消のための OJT 等の機会提供、③独立採算化及び収益性を考慮した受講料設定及び柔軟なコースの新設と改廃、④市場ニーズに即した研修実施のためのモニタリング・フィードバックシステムの改善、⑤現地人講師の積極的活用等が教訓として挙げられている。これらの教訓に基づき、本プロジェクトでは、UMFCCI の授業料設定を参考に受講料を設定し、事業費の確保に努めるとともに、成果 1 及び成果 2 に関連する活動として、「Plan-Do-Check-Action」の 4 つのステップを組み込んでいる。また、現地人講師の育成と活用、さらには組織経営に必要不可欠な財務・会計、総務等を担当する一般事務職員研修の計画も盛り込む予定である。

８．今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4.（1）のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業中間時点	中間レビュー（2014 年 11 月を予定）
事業終了 6 ヶ月前	終了時評価（2015 年 11 月を予定）
事業終了 3 年後	事後評価（2019 年 5 月を予定）

以　上