

カンボジア

2015年度 外部事後評価報告書

技術協力プロジェクト「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」、
「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」

外部評価者：一般財団法人国際開発機構 濱田 正章

0. 要旨

本事業¹は、「カンボジア日本人材開発センター」（Cambodia-Japan Cooperation Center、以下、「CJCC」という。）の組織運営管理体制の構築、及び、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業²の実施と強化を通じて、カンボジアの市場経済化促進および民間セクター開発のための人材育成、情報交流、日本・カンボジア間の相互理解に寄与することを目的として実施された。

本事業は、民間セクター開発と雇用創出、能力形成と人材開発を重要視するカンボジアの開発政策と、市場経済化や日本との経済文化関係の深化が進む同国の開発ニーズに応え、また、持続的な経済成長及び貧困削減を最優先課題とし、経済振興のための環境整備と教育の充実に重点をおいた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2フェーズ合計でビジネスコース約4,000人、日本語コース約3,000人が受講、相互理解促進事業に約144,000人が参加し、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というプロジェクト目標は達成された。フェーズ2完了後も事業は継続され、2015年度までにビジネスコース約6,000人、日本語コース約5,000人が受講、相互理解促進事業に215,000人が参加した。また、事業実施に伴いカンボジア・日本経営者同友会の発足等ビジネスネットワークキングの促進、ビジネスコース修了生による起業、日本語関連セミナー等による日本語教育の普及促進等、様々な正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費は2フェーズを合算すると計画を上回ったため、効率性は中程度である。

CJCCの位置付けは政令で定められており明確である。CJCCでは自己収入の強化に取り組んでおり、多角化に向けた努力も行っている。一方で、日本のCJCCに対する協力方針（将来的な戦略を含む）、CJCCの自立のあり方に対する両国間での将来像の明確化・意識の共有と、これに向けての体制強化が必要と思われる。また、ビジネスコース及び日本語コースの質の維持・向上、戦略的な事業運営のために、CJCCのさらなる能力強化が必要である。よって、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

¹ 本報告書において「本事業」とは今回事後評価対象のフェーズ1、フェーズ2を指すこととし、2フェーズを一体として評価した。なお、フェーズ2完了後、フェーズ3が実施されている（詳細は1.1 協力の背景を参照）。

² 書道や生け花等の日本文化のイベント、大規模なフェスティバル、留学フェア等を行っている。

1. 事業の概要



事業位置図³



カンボジア日本人材開発センター

1.1 協力の背景

カンボジアでは、20余年にわたる内戦によって、インフラ・人的資源・社会制度等の多くのものが失われた。特に、70年代の共産主義化と急進的な政策の実施により、国内は混乱を来すとともに、その後の内戦による影響が後々まで残っていた。1991年の和平協定成立後、政府は自由市場経済化に向け努力してきたが、ハード面に加え、人材育成や政府組織・制度整備に係るソフト面での支援が必要とされ、そのなかでも特に市場経済化にともなう制度づくり及び人材育成が課題とされていた。

こうしたなか、日本では、市場経済化を促進させる実務人材を育成するとともに、「日本の顔の見える協力」を実現させる拠点として「日本人材開発センター」⁴をアジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象として設立する構想があった。カンボジアにおいても、2004年4月から2009年3月まで「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」という。）が実施された。CJCCは、当初、王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh、以下「RUPP」という。）の建物の一角において活動していたが、2005年11月には構内に無償資金協力による施設が竣工した。フェーズ1完了後、2009年4月から2014年3月まで「日本人材開発センタープロジェクトフェーズ2」（以下、「フェーズ2」という。）が実施された。

フェーズ2完了後も、カンボジアでは直接投資の流入やASEAN域内の地域経済統合が進み、ビジネス人材育成のニーズは引き続き高く、日系企業の進出も盛んである。プロジェクトで得られた資産を活用し、ビジネス人材の育成と交流の拠点としての機能をさらに強化していくために、2014年4月から2019年3月まで「カンボジア日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」（以下、「フェーズ3」という。）が実施されている⁵。

³ 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/cambodia/>

⁴ 通称「日本センター」。事後評価時点において、東南アジア地域（カンボジア、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、ミャンマー、ラオス）、東・中央アジア地域（モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス）、ウクライナの9カ国に10センターが設置されている。

⁵ 日本語コースについて、フェーズ1、フェーズ2は、国際交流基金の協力を受け、JICA技術協力プロジェクトの中で支援していたが、フェーズ3より国際交流基金が主体となって支援している。

1.2 協力の概要

表 1 協力の概要

		フェーズ 1	フェーズ 2
上位目標		CJCC において市場経済化に資する人材が継続的に育成され、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係が促進される。	CJCC がカンボジアの経済開発と日カ両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する。
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。	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。
成果	成果 1	CJCC が効率的・効果的な管理・運営システムを構築する。	CJCC の運営管理体制が自立発展的なサービス提供機関として更に強化される。
	成果 2	CJCC が効果的な Human Resource Development: ビジネスコースを提供する。 (1) ビジネスコースの管理・計画・運営システムが構築される。 (2) 市場経済とビジネスマネジメントスキルにかかわるビジネスコース（セミナーシリーズ、起業家コース、企業経営コース）が提供される。 (3) カンボジア・ビジネス界、教育研修機関、国際機関、政府系機関と CJCC ビジネスコース間における情報共有システムと協力活動が整備される。	(1) 民間セクターに一層貢献するビジネスコースが運営される。 (2) より多くの現地リソースの主体性と活用によりビジネスコースの管理・運営が強化される。
	成果 3	CJCC が質の高い（中級レベルの）日本語コースを提供する。	(1) 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専門的職歴開発のために運営される。 (2) 現地リソースを用いた管理制度が強化される。
	成果 4	CJCC がカンボジアと日本の間の人材と情報のネットワークに貢献する交流事業を提供する。	日カ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。
	成果 5	CJCC がウェブサイトやその他の活動を通じた広報、情報提供、カンボジアと日本双方の他機関とのネットワーキング活動を促進する。	
日本側の協力金額		1,180 百万円	631 百万円
事業期間		2004 年 4 月～2009 年 3 月	2009 年 4 月～2014 年 3 月
実施機関		教育青年スポーツ省（Ministry of Education, Youth and Sport : MoEYS） 王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh : RUPP）	
その他相手国協力機関など		なし	
我が国協力機関		日本語コース：独立行政法人国際交流基金 ビジネスコース：フェーズ 1 株式会社国際開発センター/株式会社日本経済研究所 フェーズ 2 株式会社国際開発センター	
関連事業		【無償資金協力】 「日本・カンボジア人材開発センター建設計画」（2004 年 E/N 締結） 【技術協力プロジェクト】	

1.3 終了時評価の概要

1.3.1 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

フェーズ2の終了時評価時点（2013年9月）において、プロジェクト目標の各指標の目標値に対して、実績は概ね70%から100%であった。フェーズ1に続くフェーズ2の活動の実施を通じて、人材開発と情報交換のための拠点としてCJCCの組織体制の開発はさらに進展したと評価された。

1.3.2 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

フェーズ2の上位目標には、「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」および「プノンペンと主要都市でのCJCCの認知度が20%以上になる」という二つの指標が設定されている。ビジネスコースおよび日本語コースの延べ受講者数がフェーズ1およびフェーズ2の両方を合算しても4千人を満たしていないと終了時評価報告書には記載されており⁶、また、CJCCの活動はプノンペンが中心で地方都市での活動実績は数例あるものの本格的なものとなっていなかったことから、指標が満たされる状態に達するには終了時評価時点よりさらに時間が必要であると評価された。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

- ① 財務的な独立性を高める努力を今後も継続すること。
- ② 日本型のビジネスコースの内容を現地ニーズに合わせたものにすること。
- ③ コース内容、コース開催に際する広告のタイミングや営業について、改善するよう努力すること。
- ④ コース・サービスの管理運営を通じ、顧客ニーズの把握と対応について努力すること。
- ⑤ 受講者によるコース評価の採点方法を見直すこと。また、担当現地職員が行う「講師能力評価」を導入すること。
- ⑥ ビジネスコースの実施に際して、そのファシリテーションや助手を務めるなど講義への担当現地職員の関与を深め、現地職員の能力向上を図ること。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

濱田 正章（一般財団法人国際開発機構）

⁶ フェーズ2終了時評価における実績の根拠を示す添付資料を入手出来なかったため、4千人という実績値の根拠は不明であるが、本事後評価ではフェーズ2中間評価までのJICA作成資料及びCJCCが作成している年次報告書を参照した結果、フェーズ1およびフェーズ2の述べ受講者数実績は7千人強であった。

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2016年1月～2017年3月

現地調査：2016年4月17日～4月29日、2016年8月7日～8月13日

2.3 評価方法

本事後評価では、フェーズ1及びフェーズ2の二つのプロジェクトが対象となっている。フェーズ1とフェーズ2は事業内容の点で連続している。各成果からプロジェクト目標に到達するロジックも基本的に変化しておらず、CJCCの運営管理体制の強化（成果1）、ビジネスコースの内容の改善と運営管理の強化（成果2）、日本語コースの内容の改善と運営管理の強化（成果3）、相互理解促進事業の内容の改善と運営管理の強化（成果4）によって、CJCCの人材育成と相互理解促進の体制を整え（フェーズ1プロジェクト目標）、カンボジアにおける民間セクター開発・人材育成・相互理解促進（情報交流）の拠点となる（フェーズ2プロジェクト目標）ことを目指したものと理解することができる。

以上を踏まえ、事後評価では、フェーズ1とフェーズ2を一体のプロジェクトとして評価判断を行った。具体的には、二つのプロジェクトの連続性を考慮し、特に有効性・インパクトの評価判断において、主にフェーズ2の成果・プロジェクト目標・上位目標の指標を達成度の判断に用いた。

3. 評価結果（レーティング：B⁷）

3.1 妥当性（レーティング：③⁸）

3.1.1 開発政策との整合性

フェーズ1の計画時点では、「第二次5カ年社会経済開発計画（Second Five Year Socioeconomic Development Plan：SEDP II）」等カンボジアの開発政策において、人材育成は最優先課題の一つとされていた。その後、最上位の国家開発政策として策定された「国家開発戦略計画（National Strategic Development Plan：NSDP）」（2006年～2010年、及びその改訂版である2009年～2013年⁹）では、四辺形戦略として四つの指針「農業セクター開発」、「ハードインフラ開発」、「民間セクター開発と雇用創出」、「能力形成と人材開発」が掲げられ、そのなかで投資促進や中小企業振興、教育の質の向上が戦略として位置付けられている。本計画は、カンボジアにおける最上位の開発政策であり、フェーズ1の事前評価時からフェーズ2完了時までを通じて、本事業はカンボジアの開発政策と整合していた。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

CJCCが設立される2004年以前はカンボジア国内にビジネスを学べる教育機関や訓練機

⁷ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁸ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

⁹ 次の改訂版（2014年～2019年）はフェーズ2完了後の2014年7月に策定されている（「3.4.1 発現した効果の持続に必要な政策制度」を参照）。

関は少なかった。フェーズ1、フェーズ2が実施された2004年から2014年はカンボジアが市場経済化へ向かい、その後急速な経済成長を果たした期間と合致し、ビジネス人材の育成が求められており、CJCCの提供するビジネスコースはカンボジアの開発ニーズに即していた。カンボジアにおける日本からの投資は、特に2010年代から急増した。大手製造業メーカー、大手小売業が進出し、日本人商工会会員企業数はフェーズ2が完了した2014年時点で152社に上った。日本との経済関係の強化と日系企業のプレゼンスの向上に伴い、日本式経営を学ぶニーズも高まっていった。また、進出日系企業においても、日本語人材、日本式経営や日本文化への理解を有する人材へのニーズが認められた。親日感情の強いカンボジアの国民性も背景に、深まる両国の関係性は、カンボジア国内における日本語・日本文化を学ぶ需要を高めた。以上より、フェーズ1の事前評価時からフェーズ2完了時までを通じて、本事業はカンボジアの開発ニーズと整合性が取れていた。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

わが国の対カンボジア国別援助方針（2002年2月）では、カンボジアの開発上の主要課題として「社会経済開発のための基盤整備」が挙げられており、この中で、「国際競争力ある産業の育成が喫緊の課題である」、「教育・職業訓練、保健等基礎的経済社会分野の開発への取り組みが不可欠」等と述べられている。このことから、本事業は、事前評価時の日本の援助政策と整合性が取れていたと判断できる。

以上より、本事業の実施はカンボジアの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

3.2 有効性・インパクト¹⁰（レーティング：③）

3.2.1 有効性

3.2.1.1 成果

(1) CJCCの運営管理体制の構築・強化（成果1）

各種会議の実施、計画・報告書の作成、職員向け研修の実施等が指標として設定されていたが、フェーズ2完了時点で概ね達成されており、CJCCの運営管理体制はプロジェクトを通じて構築・強化されたものと判断した。

指標「年間計画の詳細化と体系化が毎年行われる」について、2011年以降、毎年度「戦略計画文書（Annual Strategic Plan）」および「年次報告書（Annual Report）」が、カウンターパート主導で作成されており、事業や部署毎に活動計画や実施報告が体系的に整理されている。指標「CJCCデータベースを活用した情報共有の頻度と内容」は、事後評価時点でも達成されていない。データベースは受講者情報を管理し進路のフォローアップやマーケティングに活用するためのもので、データベース構築をフェーズ3でJICAが支援しており、2016年度中に完成、運用を開始する予定である。

¹⁰ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

(2) ビジネスコースの強化（成果 2）

CJCC では、特に日本式経営にフォーカスして、実務・実社会で活用可能なビジネスに関する内容の提供を目的とするビジネスコースを提供している。起業家マインド、経営、ビジネスマナー、マーケティングや中小企業ファイナンス等、その内容は多岐にわたる。受講者の業種は製造業、運輸・通信、金融、不動産、政府等様々で、偏りはない¹¹。

フェーズ 1 及びフェーズ 2 では、主にコースの実施件数、人数、満足度等が指標に設定されていた。具体的目標値が示された指標は少なく、個々のコースによってその期間や修了要件は異なるものの、2 フェーズ合計で 15,000 人以上がビジネスコース・セミナーに参加し、また、受講者の満足度も高かった¹²ことから、ビジネスコースの内容改善と運営管理の強化はおおむね達成されたと判断した。受益者調査¹³では、CJCC のビジネスコースの内容とレベルについて、「非常に満足」または「ある程度満足」という回答が 87.7%を占めた。ビジネスコースの件数や受講者数の実績は表 2 のとおりである。

表 2 ビジネスコースに関する実績

年度		2004	2005	2006	2007	2008	合計
フェーズ 1	ビジネスコース件数	データ無	16	16	18	30	80
	参加人数	データ無	126	191	344	554	1,215
	(うち、起業家コース)	データ無	15	19	25	22	81
	修了人数	データ無	96	159	310	591	1,156
	ビジネス関連セミナー件数	データ無	9	9	13	6	37
	参加人数	データ無	1,051	1,914	1,867	889	5,721
年度		2009	2010	2011	2012	2013	合計
フェーズ 2	ビジネスコース件数	37	38	37	43	78	233
	参加人数	680	544	626	390	656	2,896
	(内、起業家コース)	16	26	16	28	79	165
	修了人数	585	402	519	375	642	2,523
	ビジネス関連セミナー件数	13	14	12	8	17	64
	参加人数	1,486	1,169	1,406	769	795	5,625

出所：コース件数と参加人数については、フェーズ 1 終了時評価報告書（2005 年度～2008 年度（2008 年度は終了時評価時点まで）、フェーズ 2 中間評価報告書（2009 年度～2010 年度）、当該年度の CJCC 年次報告書（2011 年度～2013 年度）。修了人数については CJCC 提供資料。

指標「ネットワーキング活動の数と内容」については、定期的な同窓会以外に目立った活動は見当たらない。受益者調査では、受講者間のネットワークについて、「ある程度構築された」、「普通」、「あまり構築されなかった」という回答者がそれぞれ 25%程度であり回答が分かれたが、なかにはビジネスコースで培われたネットワークを活用して共同ビジネスを

¹¹ 受益者調査結果。

¹² フェーズ 2 終了時評価によると、研修終了後のアンケートによる満足度調査の結果は 4 段階中平均 3 以上である。

¹³ CJCC に依頼した過去の受講者リストから対象者をランダム抽出し、メール及び電話でのアンケート調査によって 92 名の回答を収集した。加えて、日本語コース受講者および相互理解促進事業参加者については、CJCC の紹介を通じて、現地調査で 14 名に対して対面式インタビューを行った。合計 106 名の内訳は、ビジネスコース 49 名（男性 41 名、女性 8 名）・日本語コースおよび相互理解促進事業 57 名（男性 27 名、女性 30 名）である。

開始したという回答者もみられた。指標「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は全体の50%を超える」については、フェーズ2完了時点で43%と目標値には到達しなかったが、確認出来た最も古い実績である2010年度¹⁴の27%以降、年々比率が上昇し、現地リソースの活用が積極的に図られている。なお、2015年度では94%に達している。

(3) 日本語コースの強化（成果3）

主にコースの実施、件数、人数、内容、満足度等が指標に設定されていた。目標値が設定されていた指標は少なかったものの、2フェーズ合計で6,000人以上というコース・セミナーの参加人数、また、受講者の高い満足度¹⁵等から、日本語コースの内容の改善と運営管理の強化は概ね達成されたと判断した。受益者調査では、CJCCの日本語コースの内容とレベルについて、「非常に満足」または「ある程度満足」という回答が91.3%を占めた。

指標「ネットワーキング活動の数と内容」については、目立った具体的活動は確認されなかったが、受講者による自発的なネットワーキングは常時存在し、受益者調査では多くの回答者が受講者間のネットワークに「非常に満足」、又は「ある程度満足」と回答した。CJCCと外部機関とのネットワークについては、セミナーやイベントを中心に、他教育機関との連携等の活動が確認された。指標「TOTコースで育成された日本語教師の数」では、具体的目標値は定められていなかったものの2009年度から2013年度までのフェーズ2において16人の日本語教師が育成されており、単に日本語コースの提供だけでなく、様々な形で現地日本語教育に貢献していることが確認された。

表3 日本語コースに関する実績

年度		2004	2005	2006	2007	2008	合計
フェーズ1	日本語コース件数	2	4	6	6	7	25
	参加人数	32	153	203	335	195	918
	日本語関連セミナー件数	0	0	1	1	2	4
	参加人数	0	0	450	320	115	885
年度		2009	2010	2011	2012	2013	合計
フェーズ2	日本語コース件数	8	10	11	14	25	68
	参加人数	225	237	269	462	935	2,128
	日本語関連セミナー件数	5	1	10	6	4	26
	参加人数	360	40	718	1,013	608	2,739

出所：2011年度のCJCC年次報告書（2004年度～2011年度）、当該年度のCJCC年次報告書（2012年度～2013年度）

(4) 相互理解促進事業の強化（成果4）

具体的目標値が設定されていた指標は少なかったものの、相互理解促進事業には、2フェーズ合計で600件以上の実施と14万人以上の参加という多大な実績があったこと、事業は現地職員が主体的に運営していたこと、参加者の満足度も高かったことが質問票回答や現地

¹⁴ CJCCの会計年度は4月1日から3月31日まで。

¹⁵ フェーズ2終了時評価によると、研修終了後のアンケート結果では受講者の大半が「大いに満足」、または「満足」と回答している。

調査ヒアリング、受益者調査で確認されたことから、相互理解促進事業の内容の改善と運営管理の強化はおおむね達成されたと判断した。受益者調査では、80.7%の回答者が CJCC の相互理解促進のためのイベントに「非常に満足」または「ある程度満足」と回答した。また、86.0%が日本に対する理解や印象が「ポジティブに変化した」と回答した。

指標「日系企業または日本の大学に提供されたサービスの件数」については、例えば、日本の大学に対しては、RUPP との大学間交流事業、スタディツアー、複数大学による合同留学フェア¹⁶等が実施され、また、日系企業に対しては、合同就職説明会の実施、セミナーの共同開催や海外体験研修への協力等の実績があったことを確認した。

表 4 相互理解事業に関する実績

	年度	2004	2005	2006	2007	2008	合計
フェーズ1	相互理解事業イベント 等件数	7	44	65	63	29	208
	参加人数	377	8,405	5,935	11,532	14,024	40,273
	年度	2009	2010	2011	2012	2013	合計
フェーズ2	相互理解事業イベント 等件数	140	127	データ無	95	84	446
	参加人数	15,541	8,169	20,779	23,847	35,967	104,303

出所：フェーズ1 終了時評価報告書（2004 年度～2008 年度（2008 年度は終了時評価時点まで）、フェーズ2 中間評価報告書（2009 年度～2010 年度）、当該年度の CJCC 年次報告書（2011 年度～2013 年度）

(5) 広報（フェーズ1 成果5）（参考¹⁷）

来館者数やウェブサイトアクセス数等の指標について、フェーズ2 完了時点での実績から、以下のとおり、着実に実績が積み上げられていることを確認した。来館者数は、フェーズ1 期間では目標値2万5千人に対して実績は約15万人であり、2014 年度末時点でフェーズ1 からの累計で575,829 人に達した。また、ウェブサイトアクセス数は、フェーズ1 期間では目標値50,000 件に対して実績166,678 件で、フェーズ2 期間の実績は254,565 件であった¹⁸。

3.2.1.2 プロジェクト目標達成度

フェーズ2 では、CJCC が民間セクター開発・人材育成・情報交流の拠点となることがプロジェクト目標とされた。表5 に示した実績から、フェーズ2 完了時点において、プロジェクト目標はおおむね達成されたものと判断できる。

フェーズ1 及びフェーズ2 において、成果1 に関する活動は、計画・資金・人事管理等の CJCC 全体に関する運営管理体制の構築と強化であり、成果2 から成果4 に関する活動は、

¹⁶ 2013 年度は、京都大学、明治大学、九州大学、名古屋大学、国際大学、金沢大学、新潟大学、東京理科大学が参加。

¹⁷ フェーズ2 の指標に引き継がれていないため、あくまで参考として実績を確認し、有効性・インパクトを総合的に評価する際に適宜勘案することにした。

¹⁸ 来館者数については JICA 提供資料、ウェブサイトアクセス数については本事後評価での CJCC 所長宛質問票にて確認した。

ビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業という CJCC において「三本柱」とされている各事業の強化となっている。三本柱の各事業が強化されることは、CJCC におけるより多くの人材輩出、CJCC に集う人々の増加、CJCC の認知度の向上に繋がると考えられることから、各成果の達成はプロジェクト目標の達成につながっていたといえる。

以上より、プロジェクト目標は達成された。

表 5 プロジェクト目標の達成度

目標	指標	実績
フェーズ 1 (出所: フェーズ 1 終了時評価報告書)		
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。	①CJCC 会員数が 900 名に増加する。	CJCC 会員数 1,083 人
	②現地経費の 15%が CJCC の自己収入によってカバーされる。	2008 年 4~8 月の現地経費 (センター支出) の CJCC 自己収入によるカバー率 28%
	③プノンペン市内での CJCC の認知度が高まる。	認知度調査 ¹⁹⁾ によると、CJCC の認知度は、2007 年度 14%、2008 年度 24%と上昇している。特に、18~25 歳の若者の認知度が比較的高い (2008 年度 29%)。
	④両国の大学間交流等の交流活動の数	日本・カンボジア間の大学交流等が実現されている。フェーズ 1 期間中に CJCC へ日本の大学から 26 件のスタディツアーが実施された。
	⑤ビジネスコースのすべての段階がカウンターパート (C/P) 主導で実施される。	ビジネスコースのすべての段階が徐々に C/P の主導によって実施された。
	⑥ビジネスコース卒業生のうち、6 名が新事業を開始する。	ビジネスコース修了生の新規事業開始人数 10 人 (起業家コース修了生全体 (45 人) の 22%)
	⑦ビジネスコース卒業生のうち、70%が現在の業務において経営改善する。	ビジネスコース修了生のうち、業務が改善した割合 65%
	⑧日本語コースのすべての段階が C/P 主導で実施される。	日本語コースのすべての段階が徐々に C/P の主導によって実施されるようになった。
	⑨日本に留学した卒業生数 (読売奨学生プログラム等を含む) が増加する。	日本語コース修了生のうち 17 人が日本の文部科学省等の奨学金を利用して日本へ留学した。
	⑩交流事業のすべての段階が C/P 主導で実施される。	交流事業のすべての段階が徐々に C/P の主導によって実施されるようになった。
フェーズ 2		
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。	①ビジネスコース (セミナーを除く) の受講者に対して修了証書が 3,000 件以上発給される。	フェーズ 2 の修了生数は 2,523 人 (指標達成率: 84.1%)。なお、受講者数は 2,896 人 (表 2 参照)
	②日本語コース修了生に対して修了証書が 400 名件以上発給される。	修了生数のデータは入手できず。フェーズ 2 の受講者数は 2,128 人 (目標値を 400 人とすると達成率 507%)。 (表 3 参照) なお、国際交流基金専門家ヒアリングによると、最近の修了率は 50%程度とのこと。

¹⁹⁾ CJCC が民間の調査会社に委託して実施した認知度調査。2007 年、2008 年、および 2013 年に実施されており、CJCC ロゴや組織名の認知度を確認したもの。2013 年度の調査は、学生 100 人、ビジネスマン 500 人、経営者 100 人を対象に実施された。

	③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。	フェーズ2の相互理解促進事業の参加者数は104,303人であり、目標値10万人に対しての達成率は104%であった。（表4参照）なお、フェーズ1の参加数は40,273人であった。
	④ネットワーク活動および人材に係るCJCCデータベース両方の件数と内容。	データベースは存在するものの、フェーズ2完了時点で十分に管理されておらず、データベース構築をフェーズ3でJICAが引き続き支援している。（出所：2016年4月現地調査ヒアリング）
	⑤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35%以上に増加する。	プノンペン市内のCJCCの認知度は以下の通り（出所：2013年8月認知度調査結果）。 [学生] ロゴ：52%、名前：66% [従業員] ロゴ：51%、名前：69% [経営者] ロゴ：59%、名前：73%



CJCC のオフィス風景（「ワイガヤ」²⁰）を導入したレイアウト



日本語コースで使用される教室の様子



「Business Show」（CJCC内の企業の展示ブース。展示は有料で、企業の交流や広報の拠点としての機能を果たす）

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標（フェーズ2）達成度

上位目標の指標に達成時期は明記されていないため、事後評価時点での達成度を確認する。フェーズ2の上位目標は、カンボジアの経済開発、日本・カンボジアの相互理解促進に資する人材育成に貢献することである。ただし、指標には、以下に示すとおり一部評価判断を行ううえで不十分な点があると思われるため、補足データを用いて評価判断を補完する。

指標①「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」については、CJCCの修了生数の累計は2015年度まででおおよそ8,000～9,000人程度と考えられ、今後も増えていくものと考えられる。ただし、CJCCの修了生のうち、実際にどの程度の割合が民間セクターで働いているのかを把握することは現実的に難しい。指標②「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」については、2013年度の認知度調査の結果によると、プノンペン市内での認知度は約70%と目標値を大きく超えているが、それ以外の主要都市での認知度については既存資料から確認することはできない。CJCCは人口の約10%、事業所の約20%が集中している²¹プノンペンで事業を実施することを目的としており、地方部で

²⁰ 立場の相違に関わらず、同じ組織に属する人が「ワイワイガヤガヤ」と話し合うコミュニケーションの方法。

²¹ 2014年度計画省統計局データ

の活動を本格的に行っていない。なお、プノンペン市内での CJCC の認知度は、2008 年の認知度調査では 24%であったことから顕著な上昇が認められる。

上記二つの指標から判断すると、上位目標は一部達成されていない。

表 6 上位目標の達成度

目標	指標	実績（事後評価時点）
フェーズ 1		
カンボジア日本人材開発センター (CJCC) において市場経済化に資する人材が継続的に育成され、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係が促進される。	①会員数が1,500人に増加する。	CJCC 会員数 1,083 名（フェーズ 1 終了時評価） 2009 年以降 2016 年途中までで図書館会員 3,283 人、施設利用会員 151 人の登録があった。（CJCC 宛質問票回答）
	②一定の割合の現地経費が CJCC 自己収入によって賄われる。	一定の現地経費が CJCC 自己収入によって賄われている。 CJCC 運営経費支出額合計において CJCC 自己収入が財源の支出が占める割合が、フェーズ 1 完了時点（2009 年度）で 34.6%、フェーズ 2 完了時点（2014 年度）で 60.3%、2015 年度は 61.8% に達した（JICA 提供資料）
	③全てのコースや事業が日本側支援の下でカンボジア側によって実施される。	すべてのコースや事業が日本側支援のもとでカンボジア側によって実施されている。
フェーズ 2		
CJCC がカンボジアの経済開発と日カ両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する。	①民間セクターで働く CJCC コース卒業生数が 1 万人を超える。	ビジネスコースの修了生数は以下のとおり。 2004 年度～2008 年度（フェーズ 1）小計：1,156 人 2009 年度～2013 年度（フェーズ 2）小計：2,523 人 2014 年度～2015 年度（フェーズ 3）小計：836 人 合計：4,515 人（CJCC 宛質問票回答及びヒアリング） （参考）ビジネスコースの受講者数は、フェーズ 1：1,215 人、フェーズ 2：2,896 人、フェーズ 3：1,875 人、計 5,986 人 日本語コースの修了生数は不明であり、受講者数を以下に記載。修了率は、国際交流基金専門家ヒアリングによると最近はおおよそ 50% 程度。 2004 年度～2008 年度（フェーズ 1）小計：918 人 2009 年度～2013 年度（フェーズ 2）小計：2,128 人 2014 年度～2015 年度（フェーズ 3）小計：2,171 人 合計：5,217 人（CJCC 年次報告書） したがって、2015 年度までのビジネスコース及び日本語コースの修了生数の合計はおおよそ 8,000～9,000 人程度と思われる。正確な割合は不明であるが、カンボジアでは雇用の 92% が民間セクター部門によるもの ²² であり、修了生の多くが民間セクターで働いているものと考えられる。
	②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。	プノンペン市内の CJCC の認知度は以下の通り（2013 年 8 月認知度調査結果）。これ以降認知度調査は実施されていない。 [学生] ロゴ：52%、名前：66%

²² 「Private Sector Assessment」 ADB（2003）

<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32209/psa-cam.pdf>

		[従業員] ロゴ：51%、名前：69% [経営者] ロゴ：59%、名前：73% CJCC は事後評価時点においてもプノンペン市内以外で大規模な活動は行っていない。また、認知度調査についても、地方部では実施されていない。
--	--	---

3.2.2.2 成果・プロジェクト目標の発現状況

(1) CJCC の運営管理体制の構築・強化（成果 1）

CJCC の管理・運営の強化に向けた活動はフェーズ 2 完了以降も継続している。フェーズ 2 完了後から事後評価時点まで、毎年度の戦略計画・年次報告書の作成や予算・支出の管理がカウンターパートの主導の下に継続されている。業務改善として、事業毎の予算計画と支出報告の詳細を記載した「PDCA²³予算シート」を作成し、計画と報告の双方に承認を得る手続が導入された。2015 年度の年次報告書からは予算に対して支出実績値を比較する形式となった。

(2) ビジネスコースの強化（成果 2）

半年間の起業家コース²⁴、多忙なビジネスマンのニーズに応えた数日間のマネジメントコース、企業ニーズに応じたテーラーメイドコース、ビジネスセミナー等が引き続き実施されている。CJCC が実施した 2015 年度のビジネスコースの満足度調査結果では、合計 78 件のコースの受講者に対するアンケートで、5 段階評価（5 が最高）で最低 3.21、最高 4.83、平均すると 4 以上（80%以上）の満足度が示された。加えて、現地中小企業向けメンタリング（相談・指導）サービス、CJCC の Japan Desk による日系企業向けコンサルテーションや訪問対応、学生向けのジョブフェア、日本へのスタディツアーのアレンジ等、様々なビジネスサービスが提供されている。受益者調査結果によると、ビジネスコースの受講者の大半は CJCC 以外でビジネスに関する研修を受講した経験がない。事後評価時点では民間の研修機関等も増えてきている様子ではあるが、CJCC はカンボジアにおいてビジネス人材育成を行う数少ない機関として大きな役割を果たし続けている。

(3) 日本語コースの強化（成果 3）

フェーズ 3 では、国際交流基金の専門家が日本語コースの管理運営を支援している。また、フェーズ 3 より国際交流基金日本語教育スタンダード²⁵に準拠した「まるごと」教科書による指導が導入されている。特に、現地日本語教育の向上に向けて、日本語教育セミナー（国際交流基金専門家が日本語教育の向上を目指して開催するセミナー）、日本語教師育成コース等が実施されている。このほか、CJCC はカンボジアにおける日本語能力検定試験

²³ Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）のプロセスを繰り返すことで継続的に業務を改善していく考え方。

²⁴ 起業を目指す人や小規模企業の経営者を対象とした中期コース。現在は半年程度のコースが年に 2 回開催され、平日夜間に講義が行われる。起業家マインド、マーケティングやリスク管理について学び、ビジネスプラン策定が可能となることを目標とする。

²⁵ 国際交流基金による、日本語の教え方、学び方、学習成果の評価を考えるためのツール。

(Japanese Language Proficiency Test : JLPT) の事務局を務めており、試験は CJCC を会場として実施される。

(4) 相互理解促進事業の強化 (成果 4)

2012 年に開始された Kizuna Festival²⁶は毎年規模を拡大し、2016 年 2 月には 18,000 人もの来場があった。各種フェスティバル、学生交流事業、生け花やお茶などの日本文化紹介イベント等、さまざまな相互理解促進事業が実施されている。

(5) 民間セクター開発・人材育成・情報交流の拠点化 (プロジェクト目標)

2015 年度に、ビジネスコースのフェーズ 1 からの累計受講者は 5,986 人、修了生は 4,515 人に達した。また、日本語コースの累計受講者数は 5,217 人に達した。2013 年より 2 セメスター制が開始されたこともあり、受講者数は堅調に推移している。相互理解促進事業についても、2015 年度までの累計参加者は 215,028 人に達した。

表 7 フェーズ 2 完了後の実績

年度	2014	2015	合計	フェーズ 1 からの累計
ビジネスコース件数	87	データ無	87	N/A
参加人数	1,331 ²⁷	544	1,875	5,986
修了人数	435	401	836	4,515
ビジネス関連セミナー件数	9	7	16	117
参加人数	1,248	623	1,871	13,217
日本語コース件数	47	48	95	188
参加人数	1,021	1,150	2,171	5,217
日本語関連セミナー件数	11	13	24	54
参加人数	1,097	1,055	2,152	5,776
相互理解事業イベント等件数	86	76	162	816
参加人数	34,210	36,242	70,452	215,028

出所：コース件数と参加人数は CJCC 年次報告書。修了人数は事後評価での CJCC 提供資料。

3.2.2.3 その他のインパクト

ビジネスコースに関連して、2016 年 4 月に日本・カンボジアの両国民間企業の交流の場としてカンボジア・日本経済同友会 (Cambodia Japan Business and Investment : CJBI) が発足した。JICA は、フェーズ 3 で設立を支援しており、CJCC が事務局となっている。これまでに培われたカンボジアのビジネス界におけるネットワークが有効活用されており、2016 年 2 月には、関西経済同友会とカンボジア現地企業との交流活動を CJBI で実施した。

²⁶ Japan Week (毎年 2 月頃) に大使館等と協力して開催される CJCC のフェスティバル。文化紹介や文化交流の促進が目的で、様々なイベントが行われる。

²⁷ 2014 年度は個別企業に対する大規模な企業向けテラーメイドコースの実施があったことから参加人数が例年と比べて多かった。

また、フェーズ2ではビジネスコース受講者で選抜された者が本邦研修に参加し、日本式経営の実践に直に触れられる非常に有益な機会との高い評価を得た。本邦研修の有用性を受けて、フェーズ3では、JICAの本邦研修という形ではなく、CJCCがJICAの協力の下にカンボジアの経営者やビジネス実務者を対象として日本での研修プログラムを企画するようになり、カンボジア側のカウンターパートのより主体的な関わりが認められるようになった。フェーズ1およびフェーズ2の活動が、より良い形に発展した正のインパクトといえる。

受講者のスキルや勤務先、経営する企業に対するインパクトについては、受益者調査では、77.6%の回答者が、ビジネスコースが自身のマネジメント、計画策定、マーケティング等に関するスキル・知識の向上に影響したと回答した。また、30.6%の回答者が、勤務先における品質管理や人事管理等に関するビジネスオペレーションの改善に影響したと回答した。

起業家コースのある受講者は、カンボジアの健康促進を理念として、2006年より医療用・乳幼児用製品の輸入販売業を営んでいた。元々はビジネスに関する知識に乏しく、事業規模も小さかったが、2007年の起業家コース修了以降、業容を大きく拡大させた。また、同じく2007年の受講者は、起業家コース修了後の2008年にホテルを起業した。ストリートチルドレンを雇用してホテルマンの育成に取り組む等、社会性にも配慮した事業運営を行っており、事業を急速に成長させ、事後評価時点ではホテル7軒、従業員約300名を有する企業の経営者となっている。

本事業の実施により、フェーズ2のプロジェクト目標として掲げられた「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」ことは概ね達成された。上位目標については指標が一部達成されていない（又は達成が判断できない）点が認められた。フェーズ2のプロジェクト目標が事後評価時点に至るまで継続・発現している状況を確認できており、他にも様々な正のインパクトが認められている。

以上より、総合的に判断し、本事業の有効性・インパクトは高い。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

表8 投入計画および投入実績

投入要素	計画	実績（事業完了時）
フェーズ1		
専門家派遣	長期専門家：5名（チーフアドバイザー1名、業務調整1名、人材育成コース担当1名、日本語コース担当1名、交流事業担当1名） 短期専門家：複数名（人材育成コース講師等にて必要人数。第三国専門家として近隣諸国から必要人数）	長期専門家：延べ7名（チーフアドバイザー、業務調整、日本語コース担当、交流事業担当） 短期専門家：ビジネスコース運営に関わる46名の短期専門家を延べ158回、広報等その他分野の専門家5名を延べ11回派遣。
研修員受入	CJCCのC/P、現地職員、講師、一部コース受講者等を、それぞれ対象とした国別研修を計画 ※人数記載なし	本邦研修：8名

機材供与	セミナー室用調度品・資機材、図書館用書籍、パソコン等事務機器、視聴覚機材等	コピー機、車両、PC等のハードウェアと関連ソフトウェア、書籍、DVD、CD
その他	CJCC 現地における事業実施経費の支援（現地業務費）	CJCCが雇用する40名弱の現地職員の給与等は現地業務費によって支弁された。
日本側協力金額	700 百万円	1,180 百万円
相手国投入	カウンターパート配置：センター所長、人材育成コースマネージャー、日本語コースマネージャー、交流事業マネージャー、他事務スタッフ等 土地・施設提供：無償資金協力によるセンター完工前のプロジェクト活動に必要な施設、無償資金協力で整備される日本センター建物用の敷地	カウンターパート配置：所長を含め当初5名のRUPP職員がCJCCにほぼ専属で配置された。 土地・施設提供：2005年11月に無償資金協力によりCJCCが竣工（敷地はRUPP構内にカンボジア側が用意）。2004年から2005年11月まではカンボジア側がプロジェクト運営に必要なRUPPの部屋と施設を提供した。
ローカルコスト負担	CJCC 運営にかかる経常経費	カウンターパートの基本給、水道・電気代を負担
フェーズ 2		
専門家派遣	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） 短期専門家：人数記載無し（ビジネスコース運営・講師など）。	長期専門家：4名（チーフアドバイザー、業務調整、日本語教育、シニアアドバイザー／プログラム調整） 短期専門家：延べ104人
研修員受入	所長、管理職、職員を対象としたC/P研修を計画 ※人数記載なし	本邦研修：延べ36人
機材供与	内容の記載なし	視聴覚機材等33品目
その他	在外事業強化費 ※金額の記載なし	在外事業強化費合計約 127 百万円
日本側協力金額	949 百万円	631 百万円
相手国投入	カウンターパート配置：5名（CJCC 所長、総務マネージャー、ビジネス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） 土地・施設提供：CJCC	カウンターパート配置：CJCC管理職3人（政府公務員） 土地・施設提供：CJCC
ローカルコスト負担	CJCC 運営・維持のための一般経費（特に水道・光熱費）	光熱費等はRUPPが負担。2009年度～2013年度の支払額合計約21百万円

3.3.1.1 投入要素

フェーズ1の日本側協力金額の実績値は計画値を大きく上回った。事前評価時点での積算根拠は不明だが、本事業の事業費の大半は専門家派遣（長期専門家、短期専門家（ビジネスコースの講師、広報分野等））に係る費用であり、このうち、長期専門家派遣については、計画から大きな変更は認められないことから、短期専門家派遣が計画と実績の主な差異の要因である。これは、CJCC 設立以降のビジネスコースの拡大に伴う、現地ニーズに沿ったビジネスコースへの講師派遣が背景と考えられる。

RUPPのローカルコスト負担はカウンターパートの基本給とCJCCの光熱費等の支払いであるが、これは計画どおりに支出された。

3.3.1.2 事業費

フェーズ1の事業費は、計画700百万円に対して実績1,180百万円となり、計画を大幅に上回った（計画比169%）。フェーズ2の事業費は、計画949百万円に対して、実績631百万円となり、計画内に収まった（計画比66%）。2フェーズを合算すると、計画1,649百万円に対して実績1,811百万円となり、計画を上回った。（計画比110%）

3.3.1.3 事業期間

事業期間は、フェーズ1が2004年4月～2009年3月（5年間）、フェーズ2が2009年4月～2014年3月（5年間）であり、いずれも計画どおりであった。

以上より、本事業は、事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、2フェーズ合算で計画を上回ったため、効率性は中程度である。

3.4 持続性（レーティング：②）

3.4.1 発現した効果の持続に必要な政策制度

2014年7月に策定された改訂版「国家開発戦略計画」（2014年～2019年）では、民間セクター開発や人材育成重視の考え方は継続されている。

CJCCの準拠法令である政令No. 123（Sub Decree on Establishment of Cambodia-Japan Cooperation Center、2005年10月）では、CJCCがRUPP下の組織であること（Article 1）、予算管理のためのアカウントを保持すること（Article 3）、カンボジア人のディレクター・副ディレクターによる組織体制（Article 4）等が示されている。本政令は、CJCCのカンボジアにおける位置付けを明確に示しており、組織の持続性を強めている。CJCCが、RUPPの一組織として運営されるという原則は設立以降変更されておらず、制度上CJCCの位置付けは安定している。

以上より、政策・制度面の持続性は高い。

3.4.2 発現した効果の持続に必要な体制

CJCCでは、カウンターパートが運営を主導し、日本人専門家（JICA派遣専門家（チーフアドバイザー、業務調整員）、国際交流基金（日本語専門家、調整員））がサポートするという原則を重要視している。事後評価時点で、カウンターパートおよび日本人専門家それぞれの役割は明確で、組織内におけるコミュニケーションも良好である。

カンボジアでは一般的に従業員の離職対策が課題であるが、CJCCでは、職員のキャリアアップを伴う転職については前向きにとらえている。若手の職員が日系企業にヘッドハントされ、管理職として活躍しているケースもある。現地調査ヒアリングによると、CJCCではこのような状況を踏まえ、業務マニュアルの制定やOJTによる恒常的な職員の能力強化によって、離職の発生が避けられない環境においても円滑な事業運営を維持する体制を築くことを目指している。職員数は事後評価時点で運営に支障がない人数を確保している。

体制面における課題としては、将来の戦略も含めた長期的な日本側の協力方針、カンボジア側・日本側双方の責任範囲や負担割合、事業収入を将来の事業運営のためにどのように蓄積していくかといった収益管理の考え方等について、目指すべき持続的な姿が両国間でこれまで明確にされてこなかったことが挙げられる。CJCCの事業運営においては、日本による協力が大きな役割を果たしており、日本としてもCJCCをカンボジアにおける経済・文化交流の拠点として活用していることから、両国間でCJCCが目指すべき将来像の共通認識を図ることがより持続的な体制を目指すうえで必要である。

以上より、体制面の持続性は中程度と判断する。

3.4.3 発現した効果の持続に必要な技術

(1) CJCCの運営管理体制

運営管理体制について、毎年度の戦略計画文書および年次報告書等もカウンターパートと現地職員によって作成されており、組織運営管理はカウンターパートが主導し、日本人専門家がそれを支援するという意識は、十分に根付いている。フェーズ1開始当初、資金管理にカウンターパートや現地職員は関与していなかったが、事後評価時点では、CJCCの収入・支出はカウンターパートとカンボジア人職員によって管理されている。

フェーズ3に派遣中の日本人長期専門家へのヒアリングでは、CJCCの戦略計画は個々の活動の集合に留まっており「戦略」とはなっていないという課題認識があり、今後、中長期的な戦略策定と、その戦略から行動計画を作成し、さらにその実施をモニタリングしていくという体制の構築と能力強化に取り組んでいくとのことである。

(2) ビジネスコース

カンボジア人講師は全体に占める割合が増加しており、2015年度は起業家コースが全面的に現地化され、その他のコースでも日本人講師は1人のみ（New Product Development、Production Launching等を担当）であった。セミナー等を除くビジネスコースの総時間数392時間に対し現地講師担当時間数は368時間で、その比率は94%に達した。2013年度は同比率が43%であったことから、過去3年間で大きく現地化が進んだことがわかる。日本のビジネスマナーや日本式経営のクラスも現地講師が日本人専門家の力を借りて実施している。講師は実際のビジネスマンが中心で、CJCCの修了生も多数含まれている。JICAによる日本人講師派遣は、2015年3月まではコースの企画や運営管理等もカバーするよう、2014年度は3名の専門家が派遣されていたが、2015年4月からは個別コースに対する講師派遣に変更となっており、派遣規模は大きく縮小された。

近年、ビジネスコースの累計受講者数は年間500人前後で推移しているが、繰り返し行っているコースや他機関で実施しているようなコースについては、受講者がなかなか集まらないとのことである。企業が独自で社内研修を行うことも増え、変化する環境の中で現地ニーズに応え続けることは簡単ではない。より具体的・専門的な内容への需要が高まっており、

ロジスティクス、中小企業会計等のコースが人気を集めているとのことである。5S²⁸、カイゼン²⁹や生産性向上等、特に製造業についての内容は日本の強みであるため、CJCC としても注力していく方針とのことで、日本の強みや特徴を打ち出すコースを提供することが重要と考えられている。また、ビジネスコースの主目的はカンボジアにおける起業家の育成であるが、日系企業ヒアリングを踏まえれば中間マネジメント層等、日系企業における優秀な人材に対するニーズも聞かれたことから、これらに対応するコースや事業の検討も考えられる。変化する環境や多様なニーズに応えていくことが、ビジネスコースに関する技術面での持続性を維持する課題であり、ビジネスに関する知見の深化や CJCC の潜在的受講者や顧客に対してのマーケティング能力等、CJCC の更なる能力強化が必要と考えられる。

(3) 日本語コース

コースの質を維持するために日本人の日本語教師は必要と CJCC で認識されている。フェーズ3では、国際交流基金から日本語専門家1名、調整員1名が派遣されており、残りの日本語教師はCJCCの現地採用で対応している。CJCC雇用の日本語教師は3名が日本人、14人（専任5人、パートタイム9人）がカンボジア人である。なお、現地採用の日本人日本語教師も含んだ現地講師による担当時間数（国際交流基金日本語専門家以外の日本語教師の担当時間数）の全体に占める割合は2015年度で97%である。

日本語コースの運営は、国際交流基金専門家の支援を受けながらカウンターパートが主導的に行っており、受講者アンケートや職員間の打合せ、勉強会等によって、ニーズの把握やコースの改善を図っている。日本語コースの受講者数は、近年の日系企業の進出や日本文化人気の影響もありここ数年は年間千人程度と堅調に推移しており、CJCCの教室の収容人数をほぼ満員とする水準である。受益者調査結果によると、日本語コースを受講する受講者の多くは日本や日本語に強い関心を抱いており、日本への留学や日系企業への就職を希望している。

カンボジア人の日本語教師の能力は、日本語能力検定試験のN3³⁰レベルが中心である。現時点では、カンボジア人日本語講師による講義提供について具体的な問題は見受けられなかったものの、国際交流基金専門家によると、N3レベルは、本来日本語を教えるに十分なレベルでなく、今後の受講者のレベルの向上とニーズの多様化を念頭に、カンボジア人日本語教師の更なる能力強化が課題と考えられる。

(4) 相互理解促進事業

相互理解促進事業については、各種フェスティバル、学生交流イベント、生け花やお茶等

²⁸ 整理、整とん、清潔、清掃、しつけの実践を取り入れた合理化や効率化の手法。

²⁹ 生産現場などで行われる作業の見直しのための活動。生産性の向上や安全性の確保などを目的に、現場の作業者が主体的に改善策を出し合い、課題に取り組む。同様の概念は製造業だけでなくサービス業にも適用される。

³⁰ レベルはN1（高い）からN5（低い）の5段階。N3は、「日常的な場面で使われる日本語をある程度理解することができる」というレベルである。

の日本文化紹介イベント等、様々な活動が現地職員の主導によって実施されている。受益者調査によると、満足度は高く、日本への印象がポジティブに変化したと答える回答者も多かった。相互理解促進事業については、特段の技術的な問題は見当たらなかったが、現地調査で日本語コース・相互理解促進事業担当カウンターパートにヒアリングしたところ、相互理解促進事業については今後も積極的に拡大したく、日本からの協力・知見に今後も期待するとのことであった。

以上を整理すると、CJCCでは現地の人的リソースが十分に活用されており、組織運営についてもカンボジア側の主導的立場が維持されている。

一方で、組織運営管理については、戦略の策定、計画やモニタリングの強化が必要とされている。ビジネスコースについては、近年は受講者数が若干伸び悩んでいる傾向にあり、より専門的なコースや日系企業への人材提供に繋がるサービスに対するニーズも強く、多様化する現地ニーズへの対応や情報発信についてより一層の能力強化が必要である。日本語コースについては、コースの質を維持・向上させていくためには、カンボジア人日本語教師のさらなる日本語教育能力の強化が重要である。

以上より、技術面の持続性は中程度であると判断する。

3.4.4 発現した効果の持続に必要な財務

CJCCの全収入は、センター自己収入、RUPP拠出金、JICA在外事業強化費、その他で構成される。

全支出（運営経費）に対する自己収入からの支出割合は年々増加しており、2015年度は61.8%³¹に達した。2013年度以降、JICAの在外事業強化費の金額は減少している。在外事業強化費の多くは職員の給与に充てられているが、CJCCの自己収入により負担する割合は年々増えている。実施機関であるRUPPは、光熱費とカウンターパート基本給を負担している。

2013年度から2014年度にかけては、特にビジネスコースの収入額が増加している。これは、大口のテーラーメイドコースを受注したことによるものである。2014年度から2015年度にかけては、特に日本語コースからの収入額が増加している。また、総じて、会場貸出、カフェの運営、ケータリングサービス等による収入も堅調に推移しており、特にフェーズ2の後半以降からの収入多角化に向けた努力が結実しているといえる。

³¹ センター収入からの支出：64,188千円、現地経費：103,822千円

表 9 CJCC の収入・支出実績 (2011 年度～2015 年度)

(単位：千円) ³²

年度		2011	2012	2013	2014	2015
収入	CJCC 自己収入	16,022	26,266	43,498	62,325	60,057
	うちビジネスコース	3,896	3,087	5,439	14,294	8,144
	うち日本語コース	1,929	4,214	9,394	12,777	22,657
	うち相互理解促進事業	10,197	18,965	5,826	4,721	3,588
	うち会場貸出等			20,730	28,005	25,499
	留保金利息			2,108	2,529	168
	RUPP 拠出金	3,708	4,528	5,523	7,395	10,555
	JICA 在外事業強化費	21,315	24,108	33,277	20,423	17,985
	その他	0	0	0	12,566	11,094
	計	41,045	54,902	82,298	102,709	99,691
支出	うちビジネスコース	1,533	1,145	3,554	9,128	11,178
	うち日本語コース	202	833	434	3,324	2,119
	うち相互理解促進事業	1,080	1,261	2,093	4,538	4,810
	うち全体管理費	33,924	48,711	72,585	84,827	85,715
	計	36,739	51,949	78,666	101,817	103,822
	うち CJCC 自己収入からの支出金額	11,716	23,314	39,865	61,433	64,188
収支差	4,306	2,952	3,633	892	-4,131	

出所：JICA提供資料

JICA は表 9 に記載した在外事業強化費以外にも専門家派遣、研修員受入、機材供与等、これ以外の費用も負担している。JICA 提供資料によると、専門家派遣の費用について、専門家派遣数の減少に伴い、2012 年度から 2014 年度の 3 年間の平均費用（約 3,000 万円）と比較し、2015 年度は約 2 割まで減少した。これは、日本から派遣される専門家の業務が、受講者減少により、コース全体のデザインを含めた包括的な業務から 1 コースへの講師派遣へ変更となり、2015 年度は、1 名のみの派遣に留まったことが影響していると考えられる。

CJCC 独自収入について多角化の努力とその結実が認められる。CJCC 自己収入は増加を伴って堅調に推移しており、運営経費の負担率が高まる等、現地の責任割合に増加が認められる。また、日本からの講師派遣も含めた JICA 投入は減少傾向にある。

以上の理由から、財務面における本事業の持続性には改善が認められ、財務面の持続性は高いと判断する。

以上より、本事業は体制・技術に軽度な問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論および教訓・提言

4.1 結論

本事業は、CJCC の組織運営管理体制の構築、及び、ビジネスコース、日本語コース、相

³² 四捨五入により合計が合わない場合がある。

互理解促進事業の実施と強化を通じて、カンボジアの市場経済化促進および民間セクター開発のための人材育成、情報交流、日本・カンボジア間の相互理解に寄与することを目的として実施された。

本事業は、民間セクター開発と雇用創出、能力形成と人材開発を重要視するカンボジアの開発政策と、市場経済化や日本との経済文化関係の深化が進む同国の開発ニーズに応え、また、持続的な経済成長及び貧困削減を最優先課題とし、経済振興のための環境整備と教育の充実に重点をおいた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2フェーズ合計でビジネスコース約4,000人、日本語コース約3,000人が受講、相互理解促進事業に約144,000人が参加し、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というプロジェクト目標は達成された。フェーズ2完了後も事業は継続され、2015年度までにビジネスコース約6,000人、日本語コース約5,000人が受講、相互理解促進事業に215,000人が参加した。また、事業実施に伴いカンボジア・日本経済同友会の発足等ビジネスネットワークキングの促進、ビジネスコース修了生による起業、日本語関連セミナー等による日本語教育の普及促進等、様々な正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費は2フェーズを合算すると計画を上回ったため、効率性は中程度である。

CJCCの位置付けは政令で定められており明確である。CJCCでは自己収入の強化に取り組んでおり、多角化に向けた努力も行っている。一方で、日本のCJCCに対する協力方針（将来的な戦略を含む）、CJCCの自立のあり方に対する両国間での将来像の明確化・意識の共有と、これに向けての体制強化が必要と思われる。また、ビジネスコース及び日本語コースの質の維持・向上、戦略的な事業運営のために、CJCCのさらなる能力強化が必要である。よって、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関への提言

(1) CJCC における中長期的な戦略及び具体的計画策定・モニタリング能力の強化

組織運営においては、中長期的な戦略を策定し、具体的計画にブレイクダウンし、計画が適切に実施されているかモニタリングしていくことが重要である。CJCC の戦略策定や計画・モニタリングの能力について、フェーズ3で派遣中の日本人長期専門家は今後強化が必要な課題と認識している。カウンターパートは毎年度、戦略計画および年次報告書を作成している。これらの文書を有効活用し、中長期的にどのような戦略がCJCCにとって必要かを検討し、個別の活動の戦略上の位置付けを明確にするなど、組織の計画と運営に有効に活用していくことを提言する。

(2) CJCC における効果的・効率的な事業運営

CJCC は、ビジネスコースや日本語コースの実施によって受講料収入を得ているが、施設のキャパシティに制約があり、それ以上の収入を得ることはできない。日本語コースに関しては、事後評価時点で既に定員に近い状況とのことで、今後は、会場貸出、カフェ等の来館者サービス、企業へのコンサルティング等の受講料以外の収入や、企業等 CJCC の外で実施するコースの実施が重要となるものと考えられる。CJCC の有するハード・ソフトの資産を見直し、無駄の検証、既存の知見やネットワークを活かした事業や活動の可能性を検討するなど、より効果的・効率的な事業運営の実現を目指すことを提言する。

(3) CJCC による日系企業との連携を念頭においた情報発信の強化

日系企業からは中間マネジメント層の育成についても CJCC に期待されている。このため、今後は起業家・経営者レベルに加え、若い人材や管理職レベルの育成にも取り組み、また、そうした CJCC の取組みを、日系企業を含むカンボジア経済界により積極的に発信していくことを提言する。単なる人材の紹介や斡旋にとどまらず、CJCC の事業目的に沿ってどのように人材面で日系企業とのネットワークを構築していくか十分検討することが肝要である。2016 年 4 月に日本・カンボジアの両国企業の交流の場として設立された CJBI の有効活用も考えられる。日系企業とのコネクションを活かし、カンボジアの優秀な人材に対する日系企業へのインターンシップの機会提供等、人材マッチングにつながる活動も効果的と思われる。

4.2.2 JICA への提言

上記、実施機関への提言内容の実現には、依然として日本人専門家の役割も重要と考えられることから、これらをカウンターパートとともにフォローし、引き続き CJCC の事業運営・情報発信能力の強化に取り組んでいくことを提言する。

4.3 教訓

日本センター事業の制度・人員上の安定化に向けた留意点

CJCC の内部の体制やコミュニケーションは安定した状況にあり、そのことが成果・プロジェクト目標の高い達成度や様々な正のインパクトにつながっていると考えられる。これは、専門家が CJCC スタッフを尊重し、CJCC スタッフを支援するという姿勢で業務にあたっていること、CJCC における給与水準を高める努力をしていること、また、カンボジアにおける一般的なキャリア形成過程を踏まえ、転職・離職をネガティブな事象ととらえず引き継ぎや OJT での能力強化により円滑な運営を継続する体制を構築していること等が要因と考えられる。

日本センター事業において、組織運営に支障があるほどの離職が発生するなどの問題が生じないように、上記の点に留意し内部コミュニケーションや職員管理を随時見直すことが重要である。

以上