調査結果要約表

１．案件の概要		
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
分野：民間セクター開発		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署： 産業開発・公共政策部民間セクターグループ		協力金額（評価時点）：390,499,216 円
協力期間	2013 年 10 月 15 日～2016 年 10 月 14 日	先方関係機関：商業省、 ミャンマー商工会議所連盟
		日本側協力機関：なし
他の関連協力：ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト（2003-2008）[1]		

１－１　協力の背景と概要

ミャンマー国政府は、近年の東南アジア諸国連合（Association of Southeast Asian Nations：ASEAN）経済共同体ブループリントに沿って、経済成長及び安定的で底堅い経済の確立に向けて着実な進捗を続けている。ミャンマー経済が更に発展するためには、民間セクター、特にビジネス界における人材育成が非常に重要であり、引き続き強化していく必要がある。

一方、ミャンマー商業省は、ミャンマー商工会議所連盟（The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry：UMFCCI）と共同で、日本とミャンマーのビジネス界の関係強化及び相互理解を深めるため、日本との協力プロジェクトを開始することを検討していた。

こうした状況を踏まえ、ミャンマー国政府はわが国政府に対し、ミャンマー経済発展に向けて重要な役割を担うことのできるビジネス人材の育成機能及び持続的な体制を確立するための協力プロジェクトの実施を要請した。この要請を受け、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）は 2013 年 10 月から 2016 年 10 月までの 3 年間を協力期間とする技術協力プロジェクト「ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。現在は、2 名の長期専門家（チーフアドバイザー及び業務調整員）及びミャンマー日本人材開発センター（Myanmar-Japan Center：MJC）の講師として短期専門家を派遣している。

１－２　協力内容

(1)　上位目標

ミャンマーの産業界及び省業界を牽引する中核人材が MJC により継続的に育成される。

(2)　プロジェクト目標

ミャンマーの経済発展に貢献するビジネス人材育成拠点としての MJC の持続可能な運営管理体制及び機能が構築される。

(3)　成果

1．ミャンマーの産業・商業分野における現地企業の発展に資する中核人材育成に効果的

[1] 本先行プロジェクトは、ミャンマーの軍事政権下で開始・実施されたため、業務調整員のみ派遣され、成果は限定的であった。

なビジネスコースの運営・管理が行われる。

2. MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能が構築される。

(4) 投入（計画値）

日本側：

長・短期専門家派遣　107.84 人月（長期専門家：60.0 人月、短期専門家：47.84 人月）[2]

機材等

- コンピュータ、プリンター、スキャナー
- 電子機器（ファクシミリ、シュレッダー、マイク、ルーターなど）
- 事務機器（机、テーブル、椅子、棚など）
- 文具（ホワイトボード、計算機、ホチキスなど）
- 携帯電話、追加のプリペイドカード

ローカルコスト負担　62,076,465 円（2015 年度分見積額 22,680,229 円を含む）

本邦研修受入　25 名

ミャンマー側：

カウンターパート配置、プロジェクト事務所提供、ローカルコスト負担（一部）、日本人専門家の招聘状及び国内移動許可証の発行

２．評価調査団の概要

調査者	（担当分野	氏　名	職　位）
	団長・総括	永江　勉	国際協力機構　客員専門員
	協力企画	高旗　瑛美	国際協力機構　産業開発・公共政策部 民間セクターグループ第二チーム職員
	評価分析	渡辺　亜矢子	株式会社　地域計画連合　主任研究員
調査期間	2015 年 7 月 20 日～2015 年 7 月 30 日		評価区分：中間レビュー

３．中間レビュー結果の概要

３－１　実績の確認

３－１－１　成果の達成度

成果 1：ミャンマーの産業・商業分野における現地企業の発展に資する中核人材育成に効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。

成果 1 については、適切かつ着実な進捗を得ており、「（プロジェクト期間中に）達成される見込みが高い」と判断された。ビジネスコースの実施運営能力は、プロジェクト活動を通じて向上しており、MJC のマネジャー及びスタッフは、ビジネスコースの計画/スケジュール調整、モニタリング/受講者からの評価の手配・実施、同モニタリング・評価結果の反映及びニーズを受けたコースの改善ができるようになっている。また、MJC のマネジャー及びスタッフは、MJC の財政面や広報活動にも配慮してきている。ビジネスコースに対する受講者の満足度は非常に高い。MJC は、活動の持続性を高めるため、現地講師の更なる能力向上やローカルリソースの活用を計画している。研修マニュアルについてのみ、中間レビュー時点においては作成されていない状況であったが、それは、MJC が試行錯誤を経る中でより良いビジ

[2] 一部計画値を含む。

ネスコースの提供の仕方を模索中であり、そのためマニュアルとして形を決めるのは時期尚早との判断があったためである。

成果 2：MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能が構築される。
成果 2 は、プロジェクト後半期間に対応すべき課題はあるものの、「達成見込み」であると判断された。運営管理方針及び戦略的計画は、ミャンマー側の十分な参加を得て作成されており、また MJC スタッフ間の業務分掌は明確に規定されており、制度として機能している。MJC スタッフの労働規約についても策定・適用されている。財務・会計検査については、指標 2－5 に示されているとおり業務プログラム毎に実施されているほか、受講料については計画どおり、第 2 回合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）会合において改訂されている。JCC は定期的に開催され、プロジェクト管理機能を十分に果たしている。

３－１－２　プロジェクト目標の達成度
プロジェクト目標については、MJC の活動計画及び駐機戦略計画が、いずれもミャンマー側、特に MJC のマネジャーが主体となって策定されていることから、中間評価時点において「着実に達成されつつある」と判断された。また、MJC はビジネスコースやルームレンタルといった自らの活動から、既に目標値である年間 60,000,000 チャットを上回る収入を得ており、さらに活動の幅を広げ収入を増加する可能性を模索している。現地講師の能力向上についても、2014 年度には着実な進捗を見ており、今年度は更なる能力向上と、講義の実施機会の増加を図る予定である。ビジネスコースの実施回数についても、目標値である 50 回を超える 71 回のコースを 2014 年度に実施している。JCC については、プロジェクトの進捗管理及び改善に向け十分に機能している。

３－１－３　上位目標の達成度
上位目標については、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）に記載された指標に基づいて達成度を測った場合、中間レビュー時点にもかかわらず、既に「ほぼ達成されている」と判断されることから、プロジェクト終了後 3～5 年以内には「達成される見込みが高い」と期待される。上位目標達成のために必要な外部条件（市場経済化促進という現政策が維持される）については、満たされる見込みである。
ビジネス界における人材育成につき、上記のとおり数値上では達成される見込みではあるが、重要なのはそれら受講者が「中核的なビジネス人材」となることである。それを検証するためには、MJC は受講生のフォローアップ調査を実施する必要があり、中間レビュー時において、MJC は一部これに類する調査を実施しているところであった。当該調査では、受講者の勤務する企業における増益や事業規模の拡大、また、受講者個人のキャリアアップにおいて実際に効果があったとの回答が多く、研修の質の面において、さらに実際の事業に及ぼすインパクトの面においても、上位目標達成に向けて着実に進捗していることが確認された。
さらに、MJC では中小企業の経営者及び中間管理職を対象としているところ、受講者は適切に選定されていることから、このインパクトがミャンマーの中小企業において生じているといえる。

３－２　評価結果の要約

(1)　妥当性：「高い」

本プロジェクトは、市場経済化改革を推進し経済を発展させるというミャンマー国政府の政策に整合している。こうしたミャンマー国政府の政策の方向性は、国内ビジネス環境改善のため、関連する法律や規則の制定・施行に精力的に取り組んでいる姿勢に明確に見て取ることができる。本プロジェクトは、また、ビジネス人材育成というミャンマーのニーズにも整合しているほか、ミャンマーの経済・社会を担う人材育成に重点を置くわが国政府の対ミャンマー政策にも合致している。

これらのことにより、本プロジェクトの妥当性は「高い」と判断された。

(2)　有効性：「比較的高い」

プロジェクト目標は、PDM に設定された 6 つの指標に照らして達成状況を判断した場合、上記のとおり、「ほぼ達成されつつある」と判断される。MJC の活動計画（指標 1）は、「実施計画」という名前で 2014 年度及び 2015 年度につき、MJC のマネジャー2 名との緊密な連携の下、策定されている。MJC の収入（指標 2）は、ビジネスコースの受講料に加え、補完的にルームレンタルによる収入によるものであるが、既に 60,000,000 チャットという目標値を 2014 年度に達成しており、2015 年度も目標値以上の収入が見込まれている。指標 3（中期戦略計画）については、MJC は 2014 年 3 月に 10 カ年財政計画を、MJC マネジャーが主体となって策定している。内容的には、主に財政面の持続性確保に向けてのものとなっており、MJC 活動の将来的な方向性についてはあまり触れられていない。本プロジェクトでは、3 名の現地講師補佐兼通訳者に講師養成研修を実施しており（指標 4）、3 名とも部分的にではあるものの講義を自力で実施できるレベルまで能力を向上させている。指標 5 については、MJC は既に目標値である 50 回を上回る 71 回のビジネスコースを 2014 年度に実施しており、2015 年度には 80 回の実施が予定されている。活動のモニタリングについては、毎年開催されている JCC において適切に実施されてきている。

上記以外にも、MJC では情報や知識の内部共有・内部普及のためのしくみが構築されており、活動の有効性及び効率性の向上に貢献している。プロジェクト目標達成のための外部条件は設定されておらず、中間レビューにおいても認められてはいない。

上記の事実をかんがみ、本プロジェクトの有効性は、「比較的高い」と判断された。

(3)　効率性：「高い」

日本側の投入は、質、量の両面において適切に実施された。投入に関し遅滞も発生しておらず、日本側の投入に起因する活動の遅れも生じていない。当初想定されたとおりの成果達成に貢献している。プロジェクトのごく初期に、カウンターパート（Counter Part : C/P）の配置に関しミャンマー側と日本側の間で誤解が生じた場面があったが、丁寧に話し合うことで誤解は解消され、活動に影響を及ぼすことはなかった。ミャンマー側投入による事務所の電気工事が遅れ、電気が不足する状況がプロジェクト初期にあったが、様々な工夫を凝らすことによりビジネスコース実施への悪影響を回避することができた。

これ以外に、プロジェクトは計画を上回る速度で成果を上げており、かつミャンマー側、日本側双方の様々な機関からの要望や提案に応える形で、その活動範囲を拡大しつつある。広報活動も積極的に行われ、ビジネスコースへの応募者数も定員を上回る状況が続いている。また、UMFCCI 内に設置された事務所及び機器は、受講生にとっては受講しやす

い良好なアクセスを提供しており、このことも効率性の向上に貢献している。

これらのことにより、本プロジェクトの効率性は「高い」と判断された。

(4) インパクト：「上位目標を達成できる」

上位目標は、「年間 1,000 名以上受講生を輩出する」という目標値と実績を比較した場合、2014 年度には 2,475 名が受講し、2015 年度には 2,800 名が予定されていることから、「達成可能である」と判断された。したがって、プロジェクト目標と上位目標の間には、適切な因果関係が確認された。今後は、MJC ビジネスコースの受講生が、ミャンマービジネス界において「中核的な」人材として貢献しているかどうかを検証していく必要がある。MJC では、一部検証作業を開始しており、2015 年 7 月～8 月にかけては特設コース受講者を対象とした電話インタビュー調査を実施している。当該調査では、事業規模の拡大や増収、また受講者個人のキャリアアップに有益であった旨が確認されている。今後は、メーリングリストの活用や企業訪問等により継続して関連情報の収集及び検証を実施していく予定である。上位目標以外にも良いインパクトが確認されており、例えば、ミャンマー財務省政策研究所（Policy Research Institute, Ministry of Finance：PRI）との共催で実施した 1 日セミナーや現地オリジナルコース（実践的日本語ガイドコース、日本企業向けグローバル人材育成コース、ビジネス会計、プロジェクトマネジメント、リーダーシップ/日本式ビジネスマナー）、経団連奨学金及びセミナーなど、日本側、ミャンマー側双方の公的及び民間など様々な機関からの要望や提案に応える形で、活動の幅を広げてきている。このことは、MJC がその機能に対しそうした各種機関の関心を集めてきており、かつ、ミャンマービジネス界のニーズに応えようと努めてきたことを示している。負のインパクトについては、これまでのところ生じていない。

上記のことにより、上位目標の達成見込みとしては、「達成可能」であり、上位目標以外にも多くの望ましい効果を生じていると判断された。

(5) 持続性：「技術、組織及び財政面については、持続性の向上が期待できる。政策面については持続性は高い」

政策面における持続性は、「高い」と判断された。妥当性の部分で述べたとおり、本プロジェクトは、市場経済の発展というミャンマー国政府の政策に即したものであり、ミャンマー国政府はその促進のため、法制度の整備を積極的に進めているところである。したがって、本プロジェクト活動に対するミャンマー国政府による政策的な支援は、プロジェクト終了後も維持されることと期待される。

技術面における持続性は、「中程度」と判断された。MJC マネジャーは、各自の担当業務を自力で実施することが十分にできる能力を有しており、スタッフについても、マネジャーの指導の下、各自の業務を実施できる。チームワークの強化、業務分担及びマネジャー、スタッフ間における情報共有により、スタッフの能力は向上している。今後の課題としては、戦略的な視点から将来計画を作成する能力の向上が挙げられる。マネジャー及びスタッフの MJC 活動への関与及び意欲は高く、プロジェクト期間終了後も MJC にとどまることが期待されるが、プロジェクトにおいては引き続きこうした技術面における持続性の向上にむけ検討し、対策を講じて行くことが必要である。現地講師についても能力の向上を見ており、自力で一部の講義は実施できるレベルに達しているが、高度に実践的な部分については日本人講師からの指導が必要である。現地講師の更なる能力向上に向け、彼

らが担当する講義数を増やすことにより実践の場を増やしていくこと、また、彼らの継続的な MJC 活動への関与を維持して行くための方策を検討していく必要がある。移転された技術のミャンマーにおける適用可能性は高く、ビジネスプラン作成など一部は既に適用実績が出てきている。

３－３　プロジェクトの効果発現に影響を及ぼした要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトは、MOC をカウンターパート機関、UMFCCI を実施機関として実施するよう計画されたが、こうした組織配置を行ったことにより、ミャンマーのビジネス人材育成を実施するうえで、非常に実務的、実践的な研修実施に資する結果となり、活動の有効性を高めることとなった。これら機関は、ミャンマー全土にネットワークを有し、また、ミャンマーの工業、商業分野における人材育成に資する責務を有していることから、本プロジェクトはこれら機関より非常に実際的な助言を得ることができた。このことにより、ミャンマー、日本双方のビジネス人材の注目を集めることができた。

(2) 実施のプロセスに関すること

本プロジェクトは、MOC 及び UMFCCI と良好な関係の下に実施されてきており、両機関の十分な協力を得ている。こうした環境の下、ミャンマー、日本双方のビジネス界からの要望や提案に応える形で、その活動の幅を広げることができた。

また、ミャンマーのビジネス環境が改善しつつあること自体も、本プロジェクトにとっては促進要因となった。2011 年の民政移管以降、ミャンマーでは市場経済化に向け様々な施策が実施されており、ミャンマーで、また、ミャンマーとのビジネスチャンスを伺う世界中の国々、特にビジネスマンの注目を集めている。こうした環境は、ミャンマーと日本のビジネス界の間のプラットフォームとしての本プロジェクトの機能に対する注目にもつながったといえる。

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) 実施のプロセスに関すること

特になし。

３－５　結論

合同中間レビューチームは、すべてのレビューを終え、以下の結論に達した。

本プロジェクトは着実な進捗を得ており、成果はプロジェクト期間中に達成見込みである。活動の持続性向上に向けて、長期戦略及び財政計画を着実に実施していくことが必要である。プロジェクト目標は、プロジェクト終了時までに達成見込みである。

３－６　提言

(1) MJC 活動の多様化

本プロジェクトの枠組みが形成されてから既に 3 年が経ち、実際に開始されてからは約

1 年半が経過している。その間、プロジェクトの実施環境は大きく変化しており、今後もこうした環境変化が続くものと考えられる。MJC はこうした変化に柔軟かつ適切に対応してきており、各種ビジネスコースを実施すると同時に、ミャンマー民間セクターの振興に資する多様な関連活動を実施してきている。他方、今後も、MJC は、民間セクターにおける現場レベルの実践的なのニーズに即した研修の機会を提供することが期待されている。

変化するビジネス環境に対応しながら、民間セクターの要望に即した研修活動を実施していくため、以下のような活動の実施を提言する。

1) 活動の地方への展開

提言の 1 つめは、地方部における民間セクターのニーズに応え、地方部における研修コースを実施することである。本プロジェクトにおいては、これまでマンダレーやネピドーにおいて 1 日セミナーを実施した実績が既にある。こうした活動をその他の主要な地方都市においても実施していくことにより、地方都市の社会経済発展に寄与し、ひいてはミャンマー国内の地域格差の縮小に資することが期待される。また、かかる活動の質を高めるためには、合わせて、地方におけるニーズの正確に把握することが必要である。

2) ニーズ調査

ビジネス及び関連業界に対し、その要望に適切に応えるための研修機会を提供して行くためには、上述した地方におけるビジネスニーズを収集するのみならず、ビジネス環境の変化に即したニーズの変化や多様化についても対応していくことが重要である。したがって、ビジネス環境の変化や研修に対する要望につき、改めて、ニーズ調査を行うことを提言する。

3) 関連活動の拡張・強化

プロジェクト開始以来、MJC は経団連や関経連など日本の経済団体やビジネス界との緊密かつ広いネットワークを形成してきた。MJC は、こうした良好な関係を維持・活用することにより、中核的なビジネス人材の研修センターとしてのみならず、ミャンマーと日本のビジネス界の間のプラットフォームとして機能していくよう、その活動を多様化していくことが期待されるところ、引き続き、連系/強化を図っていく必要がある。

4) 運営管理体制の強化

本プロジェクトにおいては、上述のとおり、ビジネスコースの実施以外にも多くの活動を実施している。これらの活動は、PDM には明示的には記載されていないが、研修等の本プロジェクトの主要な活動の質を高めるための支援的活動として重要な事業と考えられる。しかしながら、一方で、現状の組織/実施体制を踏まえると、同活動の継続/強化は、今後プロジェクトの負担を増してしまう懸念もある。そこで、プロジェクトにおいては、ミャンマー、日本双方により運営管理体制の人材面及び財政面における充実を図ることが必要である。

(2) 質の面において、上位目標を達成するために

本プロジェクトの上位目標は、中間レビュー時点において、受講者数においては既に達成されているが、研修成果が実際のビジネスの現場において、適用され改善に寄与しているかどうかを、質的な側面から検証することが重要である。研修の効果を図るため、また、既受講生の企業等の現場での活躍を維持/サポートすることが重要なところ、そのための

「フォローアップのしくみ」を構築することが必要である。

そこで、MJC 活動の質を一層向上するため、同窓会の設立や人材育成奨学計画（Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship：JDS）を含む受講生ネットワークの活用を促進することを提言する。

(3) 現地講師養成の強化

中間レビュー時においては、MJC が 10 カ年財政計画等の計画を通じて、その活動の持続性確保のための対策を講じ始めていることが確認されている。引き続き持続性確保に向けての努めることが必要であり、日本人講師と同様の能力を有した現地講師の育成を図ることが必要である。能力、数の両面において現地講師を育成していくために、現地講師養成を定期的に実施するとともに、講師の質を改善していくことが重要である。

(4) 中期活動計画

持続性確保に向け、MJC の 10 カ年財政計画は既に策定されている。これに加えて、財政計画に対応する同じ計画期間における活動計画を策定することを提言する。財政計画は、現在実施中の活動の枠組みに基づいて計画されているが、今後のビジネス環境の変化に応じて、MJC の活動も変化していくことが予想される。そこで、変化し、多様化するビジネス環境を反映した活動計画に基づいて、財政計画も見直し・修正がなされることが必要である。このような、財政面と活動面の両方を併せ持つ「中期活動計画」を策定することは、プロジェクト終了後も活動の持続性を確保していくために有用と考えられる。

(5) JCC 会合

上記の提言は、JCC に提出し議論することとする。

３－７　教訓

(1) 適切な C/P 機関及び実施機関との協力

本プロジェクトは、MOC を C/P 機関、UMFCCI を実施機関として計画されたが、こうした組織との協力により本プロジェクトは円滑かつ効果的に実施することが可能となっている。本プロジェクトは、彼らのノウハウ、経験及びビジネス界におけるネットワークを活用することができ、高い成果を収めることとなった。