終了時評価調査結果要約表

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	協力金額（評価時点）：4 億 5,000 万円
協力期間： （R/D：2013 年 1 月 31 日） 2013 年 10 月 15 日～ 2016 年 10 月 14 日（3 年間）	先方関係機関： ・カウンターパート機関：商業省 ・実施機関：ミャンマー商工会議所連盟
	日本側協力機関： ・リロ・パナソニック・エクセルインターナショナル株式会社 ・日本センター事業支援委員会

１－１　協力の背景と概要

ミャンマー連邦共和国（以下、「ミャンマー」と記す）政府は近年、ASEAN[1]経済共同体ブループリント 2025 に沿って、経済成長及び安定的で力強い経済の確立に向けた歩みを加速させている。同国経済のさらなる発展には民間セクター、特にビジネス界における人材育成が非常に重要で、これを一層強化していく必要がある。

ミャンマー政府からのわが国政府への要請に基づき、独立行政法人 国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）と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）をプロジェクト実施機関として、3 年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」を実施することに合意した。ミャンマー日本人材開発センター（Myanmar-Japan Center for Human Resouces Development：MJC）のミッションは、ビジネスコースの実施を通じたミャンマーのビジネス発展に資する中核人材の育成であり、MJC スタッフ及び講師の能力強化により、MJC が同国の人材育成ニーズに効果的かつ効率的に対応し、持続的な運営管理を行える組織に強化していくことを目的として、本プロジェクトが 2013 年 10 月に開始された。

１－２　協力内容

本プロジェクトは、MJC におけるビジネスコースの効果的な運営・管理、並びに持続的な組織運営管理体制・機能の構築により、MJC がミャンマーの経済発展に貢献する人材育成センターとして機能していくことを目的とするものである。

(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。

(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得る産業人材の育成を自立的に行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。

[1] Association of Southeast Asian Nations（東南アジア諸国連合）

(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

1) 日本側

・総投入額：約 5 億 4,000 万円

・専門家派遣：長期専門家 3 名（72.00 人/月[2]） 短期専門家 15 名（57.23 人/月）

・本邦研修受入：39 名 機材供与

・ローカルコスト負担：約 7,300 万円

2) ミャンマー側

・カウンターパート（Counterpart：C/P）の配置 施設提供（研修室、執務室等）

・プロジェクト経費の支出

・その他（日本人専門家の招へい状及び国内移動許可証の発行等）

２．評価調査団の概要

	担当分野	氏　名	所　属
調査者	団長/総括	富田 洋行	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 第二チーム　課長
	協力企画	高旗 瑛美	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 第二チーム
	評価分析	岩瀬 信久	有限会社　アイエムジー パートナー

調査期間：2016 年 2 月 7 日～2016 年 2 月 20 日	評価種類：終了時評価

３．評価結果概要

３－１　実績の確認

本プロジェクトの成果及びプロジェクト目標の達成度は、指標の達成状況及びプロジェクト関係者（日本人専門家、MJC スタッフ、現地講師、ビジネスコース参加者等）からの聞き取り（質問表・インタビュー調査）に基づき、以下のとおりと判断した。

(1) 成果の達成度

<u>成果 1（ビジネスコースの効果的な運営及び管理）：達成</u>

成果 1 は達成されたと評価する。ビジネスコースはプロジェクトの開始時に実施されたニーズ調査に基づいて設計され、年間実施計画に沿って実施されている。2013 年 12 月のビジネスコースの試験的実施以来、ビジネスコース（セミナーを含む）の実施回数は 2013 年度に 25 回、2014 年度に 71 回、2015 年度に 90 回、現地講師によるビジネスコースの実施回数は 2014 年度に 4 回、2015 年度に 15 回と年々、着実に増加している。MJC セミナーは、当初計画に比べてより広い範囲で開催されており、2015 年には 8 つの地方都市で実施された。プロジェクト活動を通じて、MJC のビジネスコース運営管理・実施能力は確実に

[2] 2016 年 10 月までの予定

向上しており、MJC スタッフはスケジュールの策定、コースのモニタリング・評価の実施、及びその結果の反映によるコース改善等を行えるようになった。本調査で実施した質問票/インタビュー調査は、ビジネスコース参加者の MJC プログラムへの高い満足度を示している。オンザジョブ・トレーニング（On-the-Job Training：OJT）を通じた現地講師への研修（Training of Trainers：TOT）の継続的な実施及びビジネス研修の市場ニーズ調査の定期的な実施が、今後の MJC のビジネス研修の質をさらに高める鍵となる。

成果 2（MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能の構築）：おおむね達成

成果 2 はおおむね達成されたと評価する。本プロジェクトの活動を通じて、MJC を継続的に運営し機能させていくための確固たる基盤が形成された。MJC の運営管理方針及び戦略的計画として 10 カ年財務計画が策定され、2014 年 3 月の合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）会議においてプロジェクト関係者間でその内容が承認された。加えて、MJC スタッフの業務分掌が定められ、労働規定も策定されて適用されている。その一方、MJC に本来、期待されているその役割や機能を考慮すると、MJC はいまだ未成熟で「持続可能な実施機関」として評価するには脆弱性がある。その要因の 1 つには MJC の正式なスタッフ（常用雇用スタッフ）の数が不足していることが挙げられる。活動の増加、特にヤンゴン以外の地域における活動が増える一方、2015 年 10 月に 3 名の職員が辞職したことから、残りの MJC スタッフの負担が増加している。MJC の財務状況は好転しているものの、財務面の持続性はビジネスコースやセミナーの申込者数が安定的に増加していくことに依存しており、戦略性をもってビジネスコースの種類を広げるとともに、より広範囲な対象地域のコース提供を通じて、ビジネスプログラムの対象層を広げて、新しい顧客を継続的に引きつけていく必要がある。加えて、ビジネスプログラム対象者の変化するニーズを常に把握・理解し、それに対応していく努力を継続的に行うことも重要である。

(2) プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標（MJC における産業人材育成の持続的な仕組み及び機能の構築）：おおむね達成

プロジェクト目標はおおむね達成されたと評価する。プロジェクト目標に係るすべての指標が達成、またはおおむね達成されており、MJC 運営の基盤が構築されたといえる。本プロジェクトを通じて、MJC の年間活動計画や中期戦略計画が策定された。ビジネスコースの実施回数、MJC 活動への参加者数はともに順調に増加し、その結果、MJC の年間収入が拡大しており、2014 年度には 7,550 万 MMK[3]、2015 年には 8,850 万 MMK と、指標の目標値（6,000 万 MMK/年）を大きく上回っている。主に OJT による TOT により、現地講師の能力は大幅に向上し、ビジネスコース/セミナーは日本人専門家による講義から現地講師へと順調に移行が行われている。他方で、現地講師（候補）の数を継続的に確保しながら、新たに雇用された現地講師に対する研修の仕組みを構築していく必要がある。さらに、管理運営スタッフの数を増やし組織運営構造を強化することで現在、ビジネスコースマネジャーとチーフアドバイザー（JICA 専門家）に過度に依存している組織の実施体制を強化し

[3] MMK：ミャンマー・チャット

ていくことが、MJC の効果的な運営管理を実現するうえで重要である。

３－２　評価結果の要約

(1)　妥当性：高い

本プロジェクトの妥当性は「高い」と評価する。本プロジェクトは、ミャンマー政府の開発政策と整合している。ミャンマー政府は輸出入法、消費者保護法、競争法、中小企業法、外国投資法、ミャンマー特別経済区法等のさまざまな法律の導入により、市場経済化を促進するための商工業セクターの法的枠組みを強化している。ミャンマーが市場経済に移行し、地域経済やグローバル経済との統合を一層進めていくためには、経営管理手法の近代化と競争力向上を図るための産業人材育成、特に経営層及び中間管理職の人材育成を進めていくことが不可欠であり、本プロジェクトはミャンマー国民のニーズと合致している。また、本プロジェクトは「経済・社会を支える人材の能力向上や制度整備のための支援」を 3 つの重点分野の 1 つとしているわが国の対ミャンマー援助政策にも合致している。日本的経営管理手法の特徴はビジネスへの実践適用性にあり、迅速かつ具体的な結果が求められる民間セクターの人材育成支援にあたってわが国は比較優位性を有しているといえる。さらに、JICA はベトナム、ラオス、カンボジア等、他の ASEAN 諸国において「日本センター」プロジェクトの実施支援を行っており、必要なノウハウや経験を蓄積してきている。

(2)　有効性：比較的高い

本プロジェクトの有効性は「比較的高い」と評価する。既述のとおり、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得る産業人材の育成を自立的に行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。」〕は、プロジェクト終了時までにおおむね達成されると見込まれる。本プロジェクトでは、MJC のマネジャー・スタッフ・現地講師の能力強化、MJC の年間活動計画や中期戦略計画（10 カ年財務計画を含む）の策定、ビジネスコース/セミナーの計画・実施等、多岐にわたる活動が実施された。その結果、日本人専門家のサポートなしで独自にビジネスコースを計画・運営できる現地講師が 3 名育成され、参加者から高い評価を受けている。ビジネスコース参加者数は堅調に増加しており、MJC の年間収入の安定的増加につながっている。

(3)　効率性：高い

プロジェクトの効率性は「高い」と評価する。投入はおおむね計画どおりに実施され、2 つの成果の産出に活用されている。本プロジェクトでは当初 PDM で計画された活動だけでなく、ミャンマー民間セクターの変化する人材育成ニーズに対応するため地方部でのビジネス人材や政府職員を対象とした 1 日セミナーや研修の実施、ビジネスネットワーク（MJC 上部ミャンマー地域同窓会等）の設立や活用等、幅広い活動が実施された。プロジェクト活動の拡大はプロジェクト関係者からのより多くの支援を得ることに貢献し、マンダレー商工会議所（Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry：MRCCI）、商業省マンダレー支局、上部ミャンマー地域のその他の地方都市の商業省支局からの研修施設や

執務スペースの便宜供与等、ミャンマー側による追加的投入をもたらした。本プロジェクトの実施プロセスは、日本センタープロジェクト実施により JICA 内で蓄積された実績及びノウハウの活用や、ASEAN 地域の他の日本センターとの良好なコミュニケーションと連携によって促進された。本プロジェクトの効率性を阻害した可能性のある要因として MJC の組織としての不安定さが挙げられる。2015 年 10 月に 3 名の MJC 職員が辞任し、MJC の人員数が不足気味となり、残りの職員への業務負担の増加を招いている。

(4) インパクト：比較的高い

本プロジェクトのインパクトは「比較的高い」と評価する。上位目標指標の達成度とプロジェクト関係者の認識等を踏まえると、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。」）がプロジェクト終了後 3 年から 5 年の間に達成される見込みは有望であると判断する。MJC のビジネスコース/セミナーの参加者数は、2014 年度に計 2,559 名、2015 年度に計 3,200 名と、上位目標の指標目標値の年間 1,000 名を大きく上回っている。また、MJC は日本の財務省傘下の財務総合政策研究所（Policy Research Institute, Ministry of Finance：PRI）や三井住友銀行（Sumitomo Mitsui Banking Corporation：SMBC）等の外部組織と連携した共同セミナーを実施したり、日本のビジネス組織、企業、地方政府等とのネットワーク形成活動を行っており、これらの活動は上位目標達成の範囲と質の向上に貢献するものである。

ビジネスコース/セミナー参加経験者を対象としたフォローアップ調査では、会社の利益の増加（75%の回答者）、市場の拡大、効果的なネットワーキング、チームワークの改善による会社の拡大（50%以上の回答者）等、正のインパクトが発現したことが確認された。また、80%以上の回答者が MJC 研修を通じて得た知識がキャリア形成のプラスになっていると認識している。中間レビューの提言を踏まえて、MJC は変化する研修ニーズや関連活動に係るミャンマー側の要望に応えて、ヤンゴンだけでなく他の地方都市における関連活動の実施やセミナー開催における他機関との協働等、活動範囲の拡大を加速している。 追加的活動を含めたこれらの取り組みを継続して行っていけば、本プロジェクトは将来的にミャンマーのビジネス界の人材育成促進において大きな正のインパクトをもたらす可能性が高い。終了時評価調査時点では負のインパクトは確認されていない。

(5) 持続性：比較的高いが脆弱性がある

本プロジェクトの持続性は「比較的高いが脆弱性がある」と評価する。政策・制度面においては、2016 年 3 月の政権交代による政策変更に係る不確実性があるが、新政権のマニフェストでは外国直接投資促進強化による市場経済移行・経済自由化加速の重要性が強調されており、市場経済改革に係る政策支援に大きな変化が生じる懸念は小さい。この点から政策・制度面での持続性は高いと評価する。組織面と財務面の持続性については本プロジェクトの課題であり対応すべき事項が残されている。「３－１　実績の確認」で記述したように、MJC は運営管理の基盤を構築したものの依然、新しい組織であり、マネジャー、スタッフ、現地講師等の人材の安定的な配置と一層の能力強化の取り組みを通じて組織機能をさらに強化していく必要がある。

財務面では長期財務計画の策定、リボルビングファンド設置による貯蓄の増加、リボル

ビングファンドを活用したコストシェアリング開始等により、一定の財源確保の基盤を構築したものの、ビジネスコース、セミナー、その他の関連活動への参加者を増やし、収入源を一層、多様化させていく必要がある。技術面では、MJC のビジネス研修の内容はミャンマーのビジネスに適用可能なものであるとともに、ビジネスコースマネジャーや現地講師を含む MJC スタッフの能力育成が順調に進んでおり、持続性は比較的高いと評価する。技術面の持続性をより高めていくには、MJC の職員数を拡大し新たなスタッフを継続的に育成していくことが不可欠である。

３－３　効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) 官民連携

プロジェクト実施の枠組みに商業省と UMFCCI という官民両セクターの機関を組み込んだことで、本プロジェクトでは官民双方のノウハウ及びネットワークを活用し、活動を効率的に実施することが可能となった。官民連携の重要性を意識したプロジェクト設計が、MJC がさまざまな外部関係機関との協力と協働を可能にしやすくする環境を形成したといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

1) チームビルディング

MJC 内部やプロジェクト関係者間でホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）が徹底され、メンバー間の関係強化とプロジェクト活動の有効性に係る理解が向上した。また、プロジェクトチームのメンバーには日本での留学経験があるマネジャー、現地講師や日緬間のビジネス･交流の拠点及びミャンマーの中核産業育成機関としての MJC の役割に深い関心をもつスタッフや関係者が就いており、彼らの日本的経営・ものづくりの素晴らしさへの理解や MJC 業務への意欲の高さが強いプロジェクトチームの形成につながった。

2) 他の関係機関との効果的な協力と連携

自立運営に向けた取り組みとして､本プロジェクトでは MJC と外部機関との共同セミナーを数回にわたり実施した。このような外部機関との協力と連携は、UMFCCI と日本経済団体連合会（経団連）や関西経済連合会（関経連）等の日本のビジネス界とのネットワーク強化につながり、MJC 活動と連携を図ることのメリットに係る UMFCCI の理解促進と UMFCCI による MJC 活動への積極的な関与促進に貢献した。

3) 日本センター運営管理に係るノウハウの活用

本プロジェクトでは、これまで JICA が実施してきた日本センタープロジェクトにより蓄積された日本センターの運営管理に係るノウハウ及びリソース（スタッフ研修や財務指標のモニタリングに係るフォーマット、業務手続等）に加えて、MJC 同窓会の活動支援に関して日本センターのネットワークが活用されている。

4) ミャンマー側の投入の増加

プロジェクト活動を通じて、MJC が提供するサービスの有効性及びインパクトに関する理解が関係者間で深まったことで､MRCCI 及び商業省マンダレー支局による施設の便

宜供与等、ミャンマー側の投入が増加した。

5) MJC ビジネスコース参加者の口コミによる宣伝：MJC ビジネスコース/セミナーの参加者による SNS 上での MJC ビジネスコースに関するレビューやコメントが MJC ビジネスプログラムの広報・宣伝に貢献している。

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) 実施プロセスに関すること

・MJC 職員の人員不足傾向

３－５　結論

本プロジェクトは着実な進歩を遂げており、2 つの成果及びプロジェクト目標はプロジェクト終了までにほぼ達成される見込みである。また、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に記述されていないものの、プロジェクト目標と上位目標の達成、及びそれらを通じたインパクト拡大と持続性向上に資する諸活動をミャンマー側、日本側の双方の努力で実施してきていることは特筆に値する。現在、MJC が実施している活動を確実に継続していけば相乗効果をもって今後、その有効性とインパクトを拡大させていくことが見込まれる。拡大・高度化するニーズに対応する「中核産業人材育成機関」として機能することが期待される MJC は、設立からわずか 3 年に満たない組織であり、現時点では「急速な離陸期」にあるものの、成熟した組織としての実施能力の定着に至る（巡航運転への到達）にはまだ時間がかかるといえる。現時点での本プロジェクトの持続性は比較的高いと見込まれるものの、MJC は依然、脆弱性を抱えていると判断した。

MJC の脆弱性に関する具体的な事例として、①MJC 事業に継続して関与する現地講師に係る課題、②現在、R/D のみを設置根拠としている MJC の将来的なあり方（枠組み）の問題、③MJC 事業に対して急速に拡大しているミャンマー側の期待、等がある。

以上から、本合同評価チームは、本プロジェクトを 1 年間延長すべきであると結論づけた。延長期間において、本プロジェクトのインパクトと持続性の拡大・向上に向けた諸活動を継続的に実施しつつ、中長期的なインパクト拡大と持続性向上に向けた、より詳細かつ統合的な中長期戦略及び実施計画の策定・実施に向けた対応をとっていく必要がある。

３－６　提言

(1) 現行活動の継続による日緬経済界のプラットフォーム機能の確立と強化

本プロジェクトの持続性向上のために以下の活動の実施継続を提言する。

1) 日系企業や日本の地方自治体等との連携事業
2) MJC 卒業生の自発的な同窓会活動支援によるネットワークの強化
3) 起業前の大学生・大学新卒者への研修対象の拡大
4) 日系企業及び日系企業とビジネス関係にあるミャンマー企業へのサービス提供
5) ヤンゴン以外の地域でのニーズに対応するセミナー・研修

6)　試行的に導入された簿記コースの実施

(2)　本プロジェクト終了後の MJC のあり方及び中長期的な事業方針の検討

MJC の自立発展的な事業の継続に必要な以下の事項について継続的に関係者間で協議を行うとともに、中長期的な事業方針についても検討することを提言する。

1)　事業実施に必要な財務的・人的な資源のあり方を含めた MJC のあり方
2)　現地講師の安定的な確保と継続的な能力の向上
3)　新規活動拠点の設置や研修裨益者層の拡大等を含む MJC の事業範囲
4)　ネットワーキング活動の拡大・強化のあり方
5)　東南アジア地域の日本センターとの積極的なネットワーク強化

３－７　教訓

(1)　プロジェクトの実施における官民連携の有効性