

**ミャンマー連邦
日本・ミャンマー人材開発センター
実施協議調査団報告書**

平成15年6月
(2003年)

JICA LIBRARY



1174612[0]

国際協力事業団
アジア第一部

地一イ
JR
03-17

ミャンマー連邦
日本・ミャンマー人材開発センター
実施協議調査団報告書

平成 15 年 6 月

国際協力事業団
アジア第一部



1174612【0】

序 文

我が国は、1988年の政変以降ミャンマーに対する経済協力を原則停止してきたが、現暫定政権との対話を維持しながら民主化に向けての前向きな動きを引き出せるよう働きかけてきた。1995年7月には、「同国の民主化及び人権状況の改善を見守りつつ、民衆に直接裨益する基礎生活分野(BHN)の案件を中心にケースバイケースで検討のうえ実施する」との対ミャンマー援助方針が策定され、JICAにおいても基礎生活分野を中心に協力を実施している。

一方、我が国は市場経済化を目指すアジアの旧社会主義諸国を対象に、「日本人材開発センター」を設置し、市場経済化を担う実務人材の育成に協力してきた。ミャンマーについては、2000年3月、2001年4月にプロジェクト形成調査団を派遣して以来、3度の事前評価調査を通じ、協議を進めてきた。経済・経営、日本語教育、交流事業を活動の中心とする協力の妥当性が確認されたことから、今般、プロジェクト開始に向けた最終協議を行うため、2003年3月に当事業団アジア第一部特任参事 岩口健二 を団長とする実施協議調査団を現地に派遣し、討議議事録(R/D)等関係書類の署名交換を行った。これにより平成15年9月1日から5年間にわたる「日本・ミャンマー人材開発センタープロジェクト」の技術協力が開始される運びとなった。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクト活動の展開に広く活用されることを願うものである。

ここに、同調査にご協力頂いた外務省、奥平名誉教授(東京外国語大学)、桐生教授(大阪産業大学)、在ミャンマー日本大使館など、内外関係機関の方々に深く謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

平成15年6月

国際協力事業団

理事 隅田 栄亮

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真

1. 実施協議調査団の派遣	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	3
2. 要約	4
3. 協議結果	6
3-1 名称	6
3-2 協力期間	6
3-3 プロジェクトの基本計画	6
3-4 投入に係る確認事項	6
3-5 実施協議議事録(R/D)の署名	6
3-6 PDMの見直し	6
3-7 実施体制に係る確認事項	6
3-8 日本・ミャンマー人材開発センターの運営及び活動内容	7
3-9 長期専門家の派遣	8
4. プロジェクト実施上の留意点	9
4-1 センターの公開性と民主的運営	9
4-2 対ミャンマー協力の特殊性に配慮した日本側の援助姿勢	9
4-3 プロジェクト全体に係る留意点	9
4-4 プロジェクト全体に係る実務的事項	10
4-5 経済・経営コースに係る留意点	11
4-6 日本語コースに係る留意点	11
4-7 交流事業に係る留意点	12
付属資料	
1. 経緯表	15
2. 討議議事録(R/D)	17

3.	討議議事録覚書(ミニッツ).....	31
4.	第1回事前評価調査報告書(抜粋).....	39
5.	第2回事前評価調査報告書(抜粋).....	171
6.	ベトナム(ハノイ)及びラオスへの事例調査報告書(抜粋).....	203
7.	第3回事前評価調査報告書(抜粋).....	213

巻末資料

1.	プロジェクトドキュメント(英語版).....	235
2.	プロジェクトドキュメント(日本語版).....	315

中華人民共和國

ブータン

バングラ
デシュ

ラオス

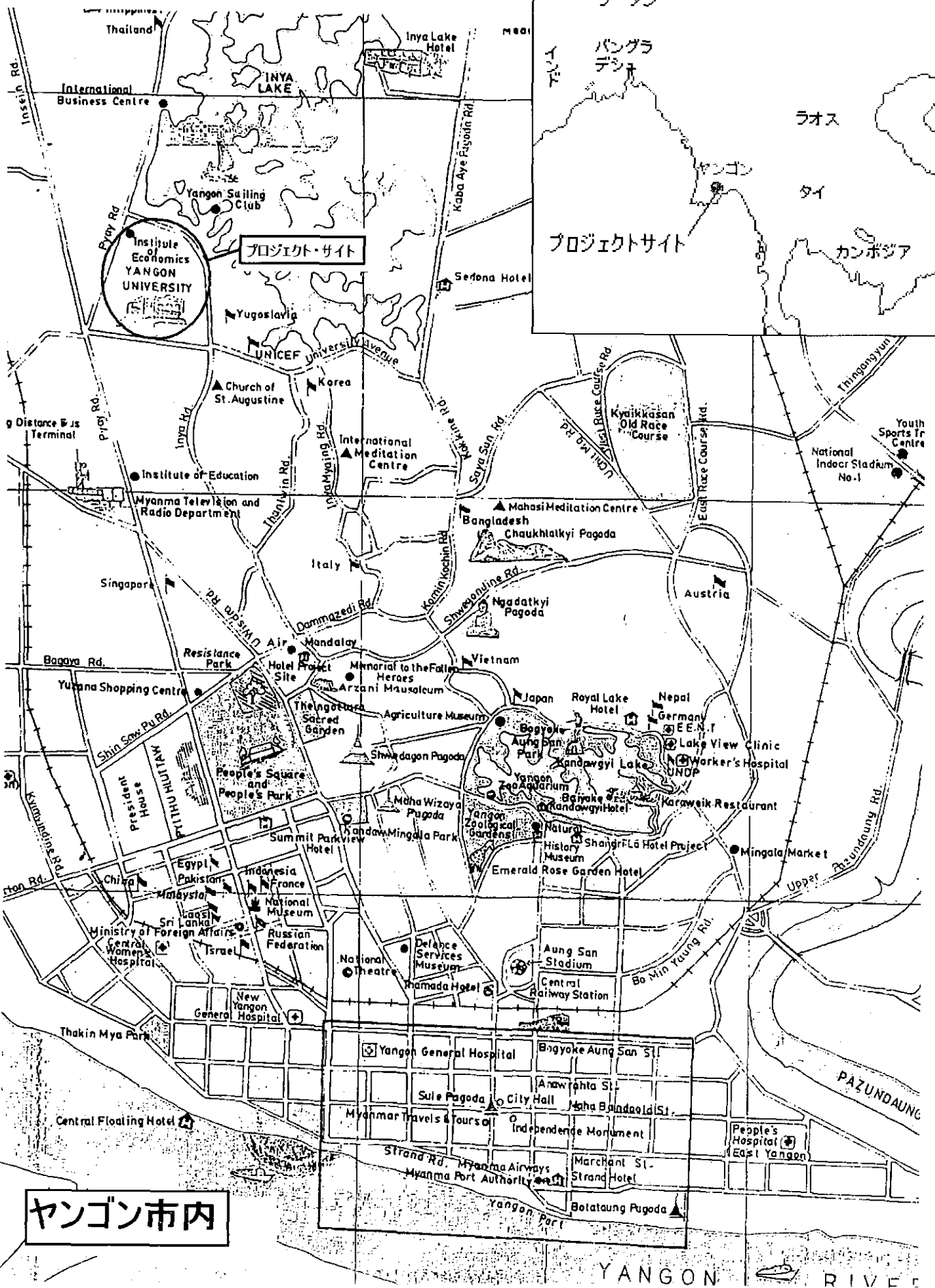
タイ

カンボジア

プロジェクトサイト

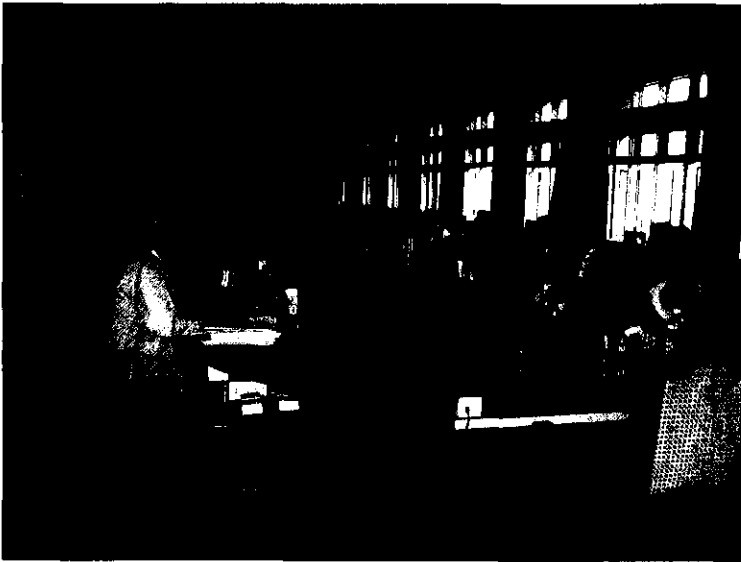
プロジェクト・サイト

INSTITUTE OF ECONOMICS
YANGON
UNIVERSITY

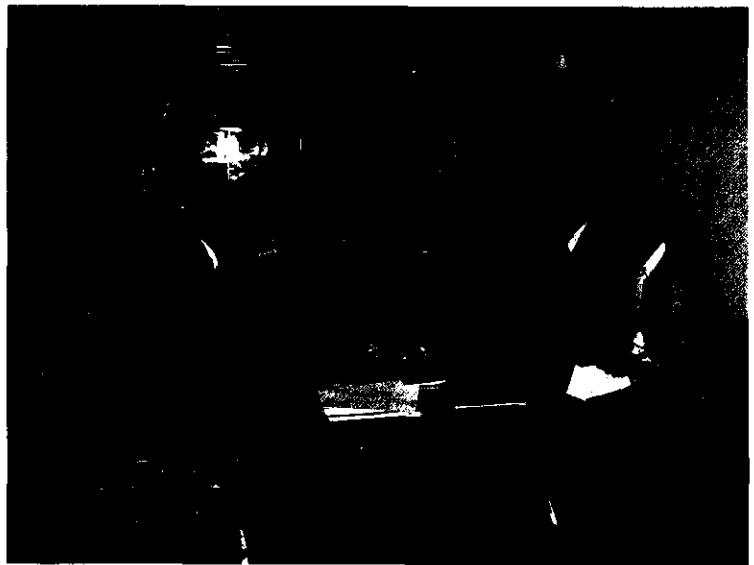


ヤンゴン市内

YANGON RIVER



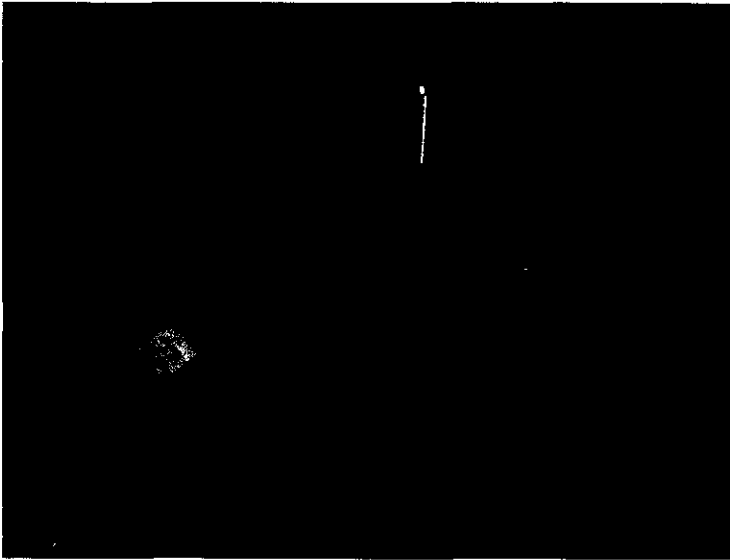
運営委員会における協議



ヤンゴン大学における協議



ヤンゴン外国語大学における協議



大学歴史研究センターにおける意見交換



SEMEO: Southeast Asian Ministers of Education Organization
(東南アジア教育大臣機構)における意見交換



日本・ミャンマー人材開発センター建設予定地

1. 実施協議調査団の派遣

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ミャンマーは、1988年の政権交代を機にビルマ社会主義体制を放棄、市場経済化・対外開放を国家目標に掲げ、その推進に取り組んでいる。一方、我が国はアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う実務人材の育成を日本の特色を生かして実施することを目指した通称「日本センター」の設置を進めている。

市場経済化移行国においては、法律や制度の整備、経済・経営面での改革、市場経済化に対応する人材の育成などソフト面での整備が重要であるところ、人材の育成を通じて市場経済化の推進を企図する「日本センター」プロジェクトは、上述のミャンマーの国家目標に合致しているといえる。また、ミャンマーには、経済・経営分野を対象にした研修を提供する機関が官民ともにいくつか存在するが、実践的かつ国際経営に係るコースは限られており、カバーできていない分野も多々あることから、市場経済化推進の必要性・必然性を背景としたニーズの増大に質量ともに対処できていない。市場経済化を担う人材を育成する必要から経済・経営コースの設置が望まれている。さらに、「日本語教育」「交流事業」ともに、我が国のノウハウの移転という「日本の顔」を効果的に表出するものとして実施に意義が認められるものである。

このような背景を踏まえ、2002年3月に接到した「日本センター」プロジェクトに係る要請書を受けて、JICAは、2002年5月に事前評価調査(第1回)、同9月に事前評価調査(第2回)、及び2003年1月に事前評価調査(第3回)を実施、プロジェクトの必要性・妥当性を検証したうえで協力の方策を検討し、調査の結果に基づくプロジェクトの概要について、ミャンマー政府と合意した。

今般の実施協議調査団派遣は、本プロジェクトを開始するにあたり確認すべき事項について協議・調査を行い、討議議事録(Record of Discussions; R/D)を締結するとともに、合意内容をミニッツ(Minutes of Meetings; M/M)として取りまとめることを目的としたものである。また日本センタープロジェクトに係る未決定事項の協議(特に2003年秋のプロジェクト開始時に予定しているキックオフセミナーの詳細協議)も実施した。

1-2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長／総括	岩口 健二	国際協力事業団アジア第一部特任参事
交流事業	奥平 龍二	東京外国語大学名誉教授
経済・経営コース	桐生 稔	大阪産業大学教授
協力企画	田中 茂行	国際協力事業団アジア第一部インドシナ課ジュニア専門員

1-3 調査日程

		岩 奥 田	口 平 中	団 団 団	長 員 員	桐 生 団 員
3/15(土)						ヤンゴン着(TG305)
3/16(日)						ヤンゴン経済大学学長との協議
3/17(月)	午後	ヤンゴン着 (TG305)				資料整理
ミ国休日						
3/18(火)	午前	JICA 事務所訪問				タン・ニョン公務員選定・訓練委員会委員長との協議
	午後	日本大使館表敬				
3/19(水)	午前	教育省高等教育局表敬 運営委員との協議				
	午後	ヤンゴン大学学長との協議 ヤンゴン大学歴史学部訪問 大学歴史研究センター訪問				ヤンゴン経済大学学長との協議 ヤンゴン発(TG306)
3/20(木)	午前	ヤンゴン外国語大学学長との協議				関空着
	午後	ミャンマー教育省歴史委員会メンバーとの協議 ヤンゴン大学ミャンマー語・文学部長との協議				
3/21(金)	午前	東南アジア教育大臣機構(SEAMEO)歴史・ 伝統地域センター訪問				
	午後	教育省帰国報告 日本大使館帰国報告 同窓会結成レセプション参加				
3/22(土)	午前	ヤンゴン発(TG304)				

1-4 主要面談者

(1) 教育省 (Ministry of Education)

U Saw Lwin	教育省高等教育局長
Dr. Soe Yin	ヤンゴン大学長
Prof. U Kan Zaw	ヤンゴン経済大学長
Dr. Soe Win	ヤンゴン外国語大学長

(2) ヤンゴン大学

Dr. Soe Yin	ヤンゴン大学長
Dr. Kyaw Win	同歴史学部長
Dr. Myint Kyi	同国際関係学部長
Dr. Khin Aye	同ミャンマー語・文学部長

(3) ヤンゴン経済大学

Prof. U Kan Zaw	ヤンゴン経済大学長
Dr. Nu Nu Yin	同経済学部長

(4) ヤンゴン外国語大学

Dr. Soe Win	ヤンゴン外国語大学長
Daw Si Si Shein	同日本語科主任教授
U Htin Shwe	同ミャンマー語学科主任

(5) 大学歴史研究センター

Dr. Toe Hla	大学歴史研究センター副総局長
Dr. Khin Hla Han	同局長

(6) ミャンマー教育省歴史委員会

Sai Tun Aung Chain	ミャンマー教育省歴史委員会副総局長
U Tun Aung Chain	同総書記
U Thaw Kaung	前大学中央図書館長

(7) 東南アジア教育大臣機構 (SEAMEO) 歴史・伝統地域センター

U Tun Aung Chain	SEAMEO 事務局長
Dr. M.R. Rujaya Abhakorn	同事務副局長
Daw Ni Ni Myint	同アドバイザー

(8) 在ミャンマー日本大使館

小井沼 紀芳	公使
照屋 雅彦	二等書記官

(9) JICA ミャンマー事務所

佐々木 隆宏	所長
轟 満彦	次長
佐藤 俊也	所員
平田 慈花	企画調査員

2. 要 約

本調査団は、Record of Discussion 及び別添の Minutes of Meetings に係る協議及び署名をすることを目的として派遣されたものの、事前にミ側閣議に諮るよう依頼し提出した R/D 及び別添 M/M は、閣議請議手続きに時間を要したことから、今次調査団派遣中の署名が困難であることが判明した。そのため、後日 JICA 事務所長により署名を行うことをミ側と確認し、3月31日に署名された(付属資料1. および2.)。これにより「日本・ミャンマー人材開発センター(通称:ミャンマー日本センター)」プロジェクトはミャンマー教育省を責任機関として、2003年9月1日から5年間の予定で行われることとなった。

プロジェクトは、ミャンマーが市場経済化を促進するために必要な人材の育成とミャンマー・日本間の交流を促進することを目的として以下の活動を行う。

成果・活動

(成果1) 日本センターの運営・管理システムが確立する

(活動) 日本センター関係者(各スタッフ及び講師等)の活動計画、運営及び予算計画、施設活用計画が策定され、それらに基づき実施される。また日本センター活動を定期的にモニタリングするとともに、ステアリング・コミッティー及びマネージング・コミッティー(4. 実施体制参照)を開催して、日本センターの運営・管理に対し、適切な助言を与える。

(成果2) 経済・経営コースが提供される

(活動) 経済・経営コースにおいて、適切なニーズ調査の下、コース内容を策定し、市場経済化に資する受講者を募集する。必要な資機材を投入すると共に、優秀な講師陣を配備する。またコースが適切に運営されるよう、モニタリング及び評価を定期的実施する。

(成果3) 日本語コースが提供される

(活動) 日本語コースにおいて、適切なニーズ調査の下、コース内容を策定し、将来日本語教師として活躍が期待できる受講者を募集する。必要な資機材を投入すると共に、優秀な講師陣を配備する。またコースが適切に運営されるよう、モニタリング及び評価を定期的実施する。

(成果4) 交流事業が実施される

(活動) 交流事業において、適切なニーズ調査を実施し、交流事業内容を策定する。それぞれの内容に適した必要機材及び講師等を投入し、適切な運営を行う。広く広報活動を実施するとともに定期的にモニタリングを行う。

(成果5) ミャンマー—日本人的資源ネットワークが構築される

(活動) 経済・経営コース及び日本語コースにおける受講生及び卒業生名簿を作成する。その他、日本及びミャンマーに関連する団体・個人に関する情報を収集し、蓄積する。

(成果6) ミャンマー－日本情報ネットワークが構築される

(活動) 日本及びミャンマーに関する図書を整備し、図書館システムを構築する。また日本及びミャンマーに関連する情報を収集し蓄積するとともに、それらの情報を提供するためのサービスシステムを構築する。

3. 協議結果

3-1 名称

名称に関しては、日本側の提案のとおり“Myanmar-Japan Center for Human Resources Development”（和名：日本・ミャンマー人材開発センター）で合意した。

3-2 協力期間

日本側から、長期専門家(チームリーダー)の派遣時期が2003年9月になることを説明し、プロジェクト協力期間を2003年9月から5年間とすることで合意を得た。

3-3 プロジェクトの基本計画

日本側が用意したマスタープランが全面的に認められ、R/DのANNEX Iのとおり合意された。

3-4 投入に係る確認事項

日本側が車輛を購入するか否かに関しては検討を要するが、購入する場合には、係る税金をミャンマー側が負担する。なお、R/D(案)の文中に記載されていた、車輛投入の項目に関しては、削除する。

3-5 実施協議議事録(R/D)の署名

R/D及び別添M/Mは、ミャンマー側閣議請議手続きに時間を要するため今次調査団派遣中での署名は困難であるとの発言を受けた。また、日本側としてもR/Dにおける車輛の供与の項目を削除する点などに変更点が生じたことから修正箇所を説明の上、修正版のR/D及び別添M/Mを新たにミャンマー側へ提出し、後日JICA事務所に署名を委ねることでミ側と確認した。

3-6 PDMの見直し

別添M/MのANNEX Iに添付されているPDM案はプロジェクト開始後に見直しを行い、完成版を作成する。また、プロジェクト開始後6ヶ月以内に運営委員会の承認を得る。

3-7 実施体制に係る確認事項

(1)センターの所管は、教育省高等教育局とする。本プロジェクトは、教育省高等教育局の責任の下、ヤンゴン大学(交流事業)、ヤンゴン経済大学(経済・経営コース)、ヤンゴン外国語大学(日本語コース)がそれぞれC/P機関として各コースを担当する。これまでヤンゴン大学が中心的役割を担っているが、ヤンゴン経済大学(経済・経営コース担当)及びヤンゴン外国語大学(日本語コース)の各担当コース間の運営に関しては、お互い干渉することのない旨確認された。

(2)センター所長は専任とし、その下に事務局及び①経済・経営コース、②日本語コース、③交流事業の各コンポーネントを置く。またCo-director(日本側共同所長)として日本人チーフ・アドバイザーを置き、その下に業務調整員及び長期専門家を配置する。

(3)センターの上位には、ヤンゴン大学長を議長とする Managing Committee 及び高等教育局長 (Lower Myanmar)を議長とする Steering Committee を置く。後者を日本センターの運営における最高意志決定機関とする。

(4)主として無償資金協力により導入される関連施設及び機材などの維持管理は、ミャンマー側から推薦されるC/P(主にヤンゴン大学で施設及び機材などの維持管理従事経験者)が担当する。またヤンゴン大学における維持管理体制と同様のシステムを導入することで、維持管理の効率化を図る。

3-8 日本・ミャンマー人材開発センターの運営及び活動内容に係る確認事項

(1)本センターは日本とミャンマーの総合的ネットワーキングのハブとなることを目指す。つまり日緬友好の総合的窓口、多様な交流の場としての機能を果たすため、官・民、経済・文化、援助スキームの枠にとらわれず、関係者の連携による総合的体制で臨む。特に日本語教育、交流事業を実施するとともに、図書館を含めた効果的な情報ネットワークの構築、人的ネットワークの重層的な展開により情報発信機能を充実させる。

(2)プロジェクトは、2003年9月より開始する予定であるが、当面は経済・経営コースの一部(中期コース及び短期コース)と交流事業を実施する。経済・経営コースの長期コースと日本語コースに関しては、日本センター施設完工予定の2005年3月から実施する予定である。

(3)各コースのコースマネージャーは、経済・経営コースを Dr. Nu Nu Yin(ヤンゴン経済大学経済経営学部長)、日本語コースを Dr. Si Si Shein(ヤンゴン外国語大学日本語学科長)、交流事業を Dr. Kyaw Win(ヤンゴン大学歴史学部長)とする。ただし、コースマネージャーは各コース運営に関するアドバイスを目的とした非常勤勤務であることから、常勤勤務の各コーススタッフを別途配備する。

(4)経済・経営コースにおいては、ミャンマーにおける経済・経営界をリードする確固たる動機と意志を有する企業家・ビジネスリーダー予備軍を中核に、行政官(とくに輸出振興、中小企業振興、外国直接投資促進、徴税体制整備といった課題との接点を業務上有する各省職員及び国営企業職員)、金融関係者、研究者などを対象として、ニーズに応じ、長期コース(6ヶ月コース)、中期コース(3日～2週間)、短期コース(半日程度のセミナー)を実施する。

(5)日本語コースにおいては、民間日本語教育機関や僧院などで日本語を教えている日本語教師の育成を目的として中級及び上級コースを開設し、少人数による質の高い教育を施す。また、専門コースとして教師研修コース、ビジネス日本語コース、観光ガイドコースなど、短期集中型のコース(3日～2週間程度)も設ける。

(6)交流事業においては、日緬間の文化や学術に関連する事業を実施し、情報の蓄積、人的ネットワークの構築などを通じて日緬間における「顔の見える交流」を実践する。

3-9 長期専門家の派遣

2003年9月のプロジェクト開始前に、プロジェクト開始準備のため、2003年7月に交流事業運営管理に係る長期専門家を派遣する。その後、プロジェクト開始と同時にチームリーダー及び業務調整員を派遣し、経済・経営コースの一部と交流事業を開始する。2004年度から経済・経営コースを全面実施し、また日本語コースも開始することから、経済経営コース運営管理及び日本語コース運営管理に係る長期専門家をそれぞれ派遣する。

4. プロジェクト実施上の留意点

4-1 センターの公開性と民主的運営

「開かれた機能」と「民主的運営」は当センターが特に意識して目指すところである。2002年9月の第2回事前評価調査ではセンターのコンセプトについて重点的に協議し、「開かれたセンター」の考え方は教育副大臣との話し合いで確認された。民主的運営については、実施体制の枠組みの中に反映させ、また、調査の過程でも日本側 NGO 等ステークホルダーへの公聴会、ミャンマー側関係者への PCM ワークショップの開催等により我が方の姿勢を示してきたところである。

この二つの考え方はミャンマーの現状では機微に触れる問題である。高いレベルでの決定・確認に至るまでの合同委員会等での議論や邦人関係者の観測、現実のミャンマーの硬直的で複雑な意志決定、事業運営システムに鑑みれば、実施段階に於いては現時点で想定できない様々な局面の困難に今後直面するであろうことは想像に難くない。実施段階での具体的活動の中で日・ミャンマーの双方が辛抱強く対話、協調に努めること、特に我が方としては原則を貫きつつも寛容と弾力的対応の精神をもって対応し、発展的な結果を引き出すことが肝要と思われる。

4-2 対ミャンマー協力の特殊性に配慮した日本側の援助姿勢

ミャンマーはこれまで対外関係では閉鎖的路線をとってきた。ドナーの機関進出も少なく、ODA実績では突出した我が国の場合でさえも、政府関係機関や諸団体の事務所設置と活動は限定的である。多様な分野と次元での協力、関係強化は今後の課題といえよう。センターがその直接的に狙う活動に加え、間接的にも有効な橋渡し役、触媒として機能することが期待される所以でもある。センターが他の ODA・非 ODA スキームや、NGO、市民団体、大学、民間企業活動等と連携・協調し、補完しつつ相乗効果を発揮することは、現実的なアプローチであるとも言えよう。組織の壁を越えたオール・ジャパンの実施体制を敷くことが強く望まれるところ、同様の観点は相手方にも強く求め、働きかけていくことが今後も継続的に必要である。宮本大使より、大使館の広報文化活動における施設・機能の活用を含む日本センターの戦略的展開の考え方が示されたのは心強いところである。

4-3 プロジェクト全体に係る留意点

実施協議調査を含めたこれまでの協議で技術協力計画に係る主要な事項と枠組みは双方の合意に至ったが、ミャンマー固有の特殊で複雑な状況から調査段階で詳細を詰めることが困難あるいはリスクな要因が多々あったため、具体的な活動・事業計画等の細部の詰めを実施段階の課題として先送りした側面があることも事実である。全体実施計画、詳細年次実施計画の作成、それに必要な調査、協議等が今後重要になってくる。その中でも特に留意すべきこととして「経済構造調整政策支援」で提言された人材育成計画を如何に取り込んでいくかという点がある。他のスキームとも協調・補完しつつ具体的計画の中にうまく組み込んでいくことが期待される。

また、本件は無償資金協力要請が発端であり、要請内容の変更を求めるなどの過程を経て長期間を要した経緯がある。基本設計調査も並行実施するなど、技術協力との協調・一体化を図ってきたところではあるが、実施の段階に於いても可能な範囲での調整を含め連携・協調していくことが必要である。特に施設・機材、例えば JICA-net の設置等現段階では削除しているが実行段階

で必要とされるものについては弾力的に対応していくことが望まれる。

4-4 プロジェクト全体に係る実務的事項

(1) 名称に関しては、ミャンマー側と“Myanmar-Japan Center for Human Resources Development”で合意したが、和名は「日本・ミャンマー人材開発センター」とする。これは日本センター事務局(アジア第二部内)より、今後、各国日本センターの正式名称を「日本・(相手国)人材開発センター」としたいとの提案を受けて定義したものである。

(2) センターの所管は教育省高等教育局であり、センター施設はヤンゴン大学内に設置されるものの、大学の一機関ではない。

(3) 教育省高等教育局局長が責任者となって実施されそうな個々の作業であっても大臣決裁が必要となる場合が多い。その判断は日本側には知りえないことがままたり、大臣の決裁に時間を要することがある。この場合副大臣による代決はほとんど期待できない。事務打合せ段階で高等教育局長の合意があっても実施段階で先方が大臣決裁を取り付けようとする場合もあることから、共同作業をする際にはミャンマー側との連絡を密にする必要がある。

(4) ミャンマー人を国外に招聘する際には閣議了承を経る必要がある。また、閣議は毎週木曜日にかかれるが、閣議了承を取り付けるにはその6日前の金曜日に実施されるSPDCの会議での了承が前提となる。なお、ミャンマー人を国外に招聘する際には「by name」での招聘はできないので、招聘方法については公文書を提出する前にミャンマー側と十分協議する必要がある。

(5) JICAミャンマー事務所はミャンマー政府からJICA事務所としてのステータスを与えられていない。JICA事務所は在ミャンマー日本大使館のANNEXとされている。JICAミャンマー事務所がミャンマー政府に公文書を提出する際には在ミャンマー日本大使館のレターヘッドで提出する必要がある。したがって、JICAミャンマー事務所が公文書を作成する際にはドラフトの段階で在ミャンマー日本大使館の決裁を必要としていることから、公文書を発出する際にはドラフト決裁に時間が係ることを考慮する必要がある。

(6) JICA側が発出する公式文書は基本的に以下のやり取りが行われる。



また、ミャンマー外務省では、日本側から提出される英文レター(少なくともカバーレター)はミャンマー語に翻訳するので急ぎの用件を伝えるときは留意する必要がある。

4-5 経済・経営コースに係る留意点

(1) 経済・経営コースの責任者であるカンゾー学長(ヤンゴン経済大学学長)は、行政官としての仕事も多く、執務室にいない場合が多い。そのため経済・経営コースマネージャーのヌヌイン教授(ヤンゴン経済大学経済経営学部長)と連絡を取る場合が多くなることが予想される。

(2) カンゾー学長とヌヌイン教授の両者間の連携上の必要からも親交の深い桐生教授(大阪産業大学)の経済・経営コース運営に係る助言は有効である。

(3) 長期コース(6ヶ月のマネジメント・プロフェッショナル・コース)の修了証の授与、ミャンマー及び日本国内の大学との単位互換性の可能性も協議されたが、日本側の支援大学が具体的に決定していないこともあり、具体的な実施の可否の検討派今後の課題である。この点についてのミャンマー側の関心は高く、ミャンマー国内では実現性が高い。

(4) 公務員や国営企業職員を対象とした「開発経済コース」及び民間起業家を対象とした「経営開発コース」を年4回ずつ開催することが計画上合意されているが、具体的内容と体制は今後詰めていくこととなる。「経営開発コース」については、一括発注の可能性も視点に入れ、社会生産性本部の意見を聴く等検討はしてきたが、今後更に詰めていく必要がある。

4-6 日本語コースに係る留意点

(1) 日本語コースに関しては、国際交流基金(以下、「基金」)の協力を受け、運営する。特に日本語コース運営・管理に係る長期専門家は基金で人選し、JICA スキームで派遣する。基金の長期専門家募集は毎年1回実施され、9月頃までに基金と相談の上、専門家の募集内容を決定する必要がある。人選後、専門家が派遣されるのは翌年の4月頃となる。

(2) 日本語コースの運営計画は、巻末資料「プロジェクトドキュメント(和文)」の別添10(日本語コース実施計画)の内容でミ側と基本的に合意しているが、ミ側講師の人数、授業内容(教材、シラバス、必要機材)、一クラスの受講者数(中上級レベルを対象とすることから少人数クラスで実施することを確認し、最大一クラス30名以内で合意しているが、具体的な一クラスの受講者数をミ側と確認する必要がある)、等詳細に関しては今後ミ側と協議する必要がある。長期専門家の人選後、専門家を中心として詳細を決定することが望まれる。

(3) 2003年1月の事前評価調査(第3回)において在留邦人から強く注目されていることが確認されていることから、事業実施にあたっては在留邦人の意見も斟酌することが望まれる。日本語教育に関心を有する在留邦人の中ではヤンゴン外国語大学日本語学科の教育水準は民間の日本語教育機関と比較して低いと考えられているので、ヤンゴン外国語大学日本語教員の発言を在留邦人に紹介する際には、引用の適否を十分に検討する必要がある。

4-7 交流事業に係る留意点

- (1) ミャンマーでは公務員が外国公館に入ることや、外国人と接触することは自由ではなかったため、在ミャンマー大使館やその付属機関である JICA は十分な広報を実施してきたとは言い難い面がある。
- (2) ミャンマーでは NGO の設立が困難なこと、ヤンゴンでは集会条例によって公道での 5 人以上の集会が禁止されていること、等から交流事業の実施にも制限がでてくることが予想される。
- (3) ミャンマーには文化省があり、交流事業を実施するにあたり、ミャンマー側 C/P と十分協議する必要がある。
- (4) ミャンマーでは国際会議を実施する際には閣議とは別に外交問題委員会(略称 FAPC。大臣や各省の高官によって構成される組織)の了承を必要とする。そのため、実施予定の 2 ヶ月前にはプロポーザルを完成させておく必要がある。

付 属 資 料

1. 経緯表
2. 討議議事録(R/D)
3. 討議議事録覚書(ミニッツ)
4. 第1回事前評価調査報告書(抜粋)
5. 第2回事前評価調査報告書(抜粋)
6. ベトナム(ハノイ)及びラオスへの事例調査報告書(抜粋)
7. 第3回事前評価調査報告書(抜粋)

1. 経緯表

日本・ミャンマー人材開発センターに係る経緯表

- 2000年 3月 第1次プロジェクト形成調査実施
- 2001年 4月 第2次プロジェクト形成調査実施
- 11月 ミャンマー側より、①日本センター設置場所をヤンゴン大学にすること、
②運営準備委員会の構成員、について提案
- 2002年 1月 日本・ミャンマー人材開発センタープロジェクトの TOR(案)をミャンマー側に提示
- 3月 ミャンマー政府より本プロジェクトに係る技術協力要請書の接到
- 5月 事前評価調査(第1回)及び経済・経営コースニーズ調査実施
- 9月 ミャンマー側が日本・ミャンマー人材開発センターに係るコンセプト及び活動内容案を提出
- 10月 事前評価調査(第2回)及び日本語コースニーズ調査実施
- 11月 ヴィエトナム(ハノイ)及びラオスへの事例調査実施
- 2003年 1月 事前評価調査(第3回)実施
- 1月 基本設計調査実施
- 3月 実施協議調査実施
- 技術協力プロジェクト R/D 締結
- 5月 基本設計概要説明調査実施



RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPANESE IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE UNION OF MYANMAR ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
MYANMAR-JAPAN CENTER FOR HUMAN RESOUC E DEVELOPMENT PROJECT

The Japanese Implementation Study Team organized by Japan International Cooperation Agency and headed by Mr. Kenji Iwaguchi (hereinafter referred to as "the Team") visited the Union of Myanmar from March 18 to March 21, 2003 for the purpose of finalizing the details of the technical cooperation program concerning the project for Myanmar-Japan Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as "the Project") in the Union of Myanmar.

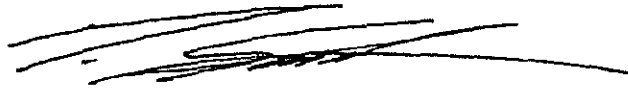
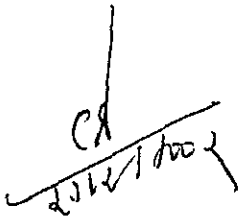
During its stay in the Union of Myanmar, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Myanmar authorities concerned on desirable measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the above-mentioned Project.

The Department of Higher Education (Lower Myanmar) and the Team discussed that with reference to Annex 1, 2, 3, 4, 5, 6 and 7 in the advent of implementation the terms laid down in those Annexes will be reassessed and carried out as necessity indicates.

As a result of the discussions, the Team and the Myanmar authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

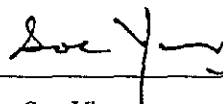
Yangon, Myanmar

March, 2003



Mr. Saw Lwin
Director General
Dept. of Higher Education
Lower Myanmar
Ministry of Education
Myanmar

Mr. SASAKI Takahiro
Resident Representative
JICA Myanmar Office
Japan International Cooperation Agency
JAPAN



Witnessed by Dr. Soe Yin
Rector
Yangon University
Myanmar

THE ATTACHMENT

I. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

1. The Government of the Union of Myanmar will implement the Project in cooperation with the Government of Japan.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan (Annex I).

II. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, the Government of Japan will take, at its own expense, the following measures through Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

The Government of Japan will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

The Government of Japan will provide such as machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III.

3. TRAINING OF MYANMAR PERSONNEL IN JAPAN

The Government of Japan will receive Myanmar personnel connected with the Project for training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE UNION OF MYANMAR

1. The Government of the Union of Myanmar will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through the full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the Union of Myanmar will ensure that the technologies

 18



and knowledge acquired by the Myanmar nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Union of Myanmar.

3. The Government of the Union of Myanmar will grant in the Union of Myanmar privileges, exemptions and benefits as listed in Annex IV no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations conducting similar activities to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.

4. The Government of the Union of Myanmar will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in II-1 above.

5. The Government of the Union of Myanmar will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Myanmar personnel through training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.

6. The Government of the Union of Myanmar will take necessary measures to provide at its own expense for the Project:

(1) Services of the Myanmar counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex V;

(2) Land, buildings and facilities as listed in Annex VI;

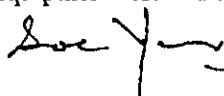
(3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided through JICA under II-2 above; and

(4) Assistance in finding suitably furnished accommodations for the Japanese experts and their families.

7. The Government of the Union of Myanmar will take necessary measures to meet:

(1) Expenses necessary for transportation within the Union of Myanmar of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;

(2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Union of Myanmar on the Equipment referred to in II-2 above; and

 19



(3) Running expenses necessary for the implementation of the Project other than covered by the Japanese side.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

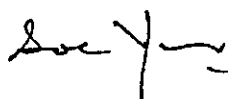
1. Director General, Department of Higher Education (Lower Myanmar), Ministry of Education will bear overall responsibility for the implementation of the Project.
2. Director and co-director of the Myanmar-Japan Center for Human Resources Development will be responsible for the managerial matters of the Project.
3. Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendation and advice to Director General and the Myanmar counterpart personnel on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to the Myanmar counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful management of the Project, a Steering Committee will be established. The functions and composition of the committee are described in Annex VII.

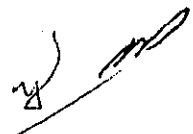
V. JOINT EVALUATION

The evaluation of the Project will be conducted jointly by the two Governments through JICA and the Myanmar authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the effectiveness and impact of the project.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of the Union of Myanmar shall bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Union of Myanmar except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

 20



VII. MUTUAL CONSULTATION

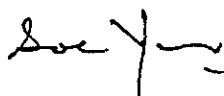
There will be mutual consultation between the two Governments on any major issues arising from, or in connection with, this Attachment.

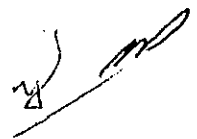
VIII. MEASURES TO PROMOTE THE UNDERSTANDING OF AND THE SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting the support for the Project among the people of the Union of Myanmar, the Government of the Union of Myanmar will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Union of Myanmar.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from September 1st, 2003.

 21



Overall Goal

1. Human resources for transition toward market economy are enhanced.
2. Mutual understanding between Myanmar and Japan is promoted.

Project Purpose

The Center functions as a hub of the human resource development for international business and economics and of exchanges and cooperation between Myanmar and Japan.

Output

- 1 Operation and management system of the Center will be established and function smoothly and effectively.
- 2 Business courses will be managed and implemented smoothly and continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to the market economy.
- 3 Japanese language courses which match the circumstances and market needs will be developed and the function of the Center to implement these courses will be developed.
- 4 The Center will be actively utilized for the activities to promote the mutual understanding and to strengthen the relationship between Myanmar and Japanese people.

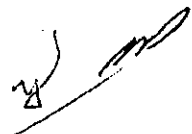
Activities

1 Operation and Management of the Center

- 1-1 To establish and operate the Steering Committee described in Attachment □-5.
- 1-2 To establish and operate the Managing Committee whose function is to discuss the operational issues of the Center and hold the Committee meetings regularly. The Managing Committee will be chaired by the Rector of Yangon University and the members will be the Directors of Yangon Institute of Economics and Yangon University of Foreign Language.
- 1-3 To make the Plan of Operation of the Center's activities for entire period and for each year.
- 1-4 To establish effective management system for utilizing and maintaining facilities/equipment.
- 1-5 To conduct publicity activities concerning the Center and its activities.
- 1-6 To train Myanmar personnel for the sustainable management of the Center.

2 Business courses

Soe Yan 22



- 2-1 To conduct needs surveys on business courses.
- 2-2 To make a basic design of business courses based on the result of the needs surveys.
- 2-3 To make annual implementation plans for business courses.
- 2-4 To advertise for participants and select participants.
- 2-5 To implement the courses.
- 2-6 To train Myanmar personnel who will manage and implement the business courses.
- 2-7 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned for the future courses.

3 Japanese language courses

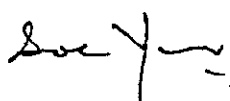
- 3-1 To conduct needs surveys on Japanese language courses.
- 3-2 To make a basic design of Japanese language courses based on the result of the needs surveys.
- 3-3 To make annual implementation plans for Japanese language courses.
- 3-4 To advertise for applicants and select participants.
- 3-5 To implement the courses.
- 3-6 To train Myanmar personnel who will manage and implement the Japanese language courses.
- 3-7 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned for the future courses.

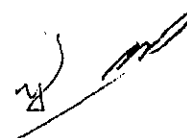
4 Exchange Program

- 4-1 To provide information such as publication and visual materials and organize activities to enhance mutual understanding between the Myanmar and the Japanese peoples.
- 4-2 To promote various activities for deepening mutual understanding.

Amendment of the Master Plan

In case the Master Plan is modified due to changes in the Project, both governments will agree to and confirm these modifications by exchanging Minutes of Meetings.

 23



ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long-term experts

- (1) Chief Advisor (co-Director of the Center)
- (2) Project Coordinator
- (3) Expert(s) on Business Course; if necessary two persons
- (4) Expert on Japanese Language Course
- (5) Expert on Exchange Program


2. Short-term experts on Business course lecturers, Japanese language, exchange program and ICT etc., if necessary

Note:

Assignment schedule of the Long-term experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts.

Field, number and term of assignment of short-term experts and business course lecturers will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultations in each Japanese fiscal year.

Soe Yum 24

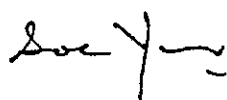


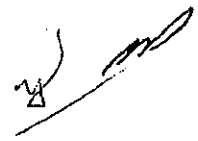
ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Computers;
2. audio-visual equipment;
1. office equipment;
2. materials for renovation;
3. items for the activities to promote mutual understanding;
4. furniture; and
5. other items necessary for the Center

Note:

The contents, specifications and quantity of the above-mentioned equipment will be decided through mutual consultations within the allocated budget of the Japanese fiscal year.

 25



ANNEX IV PRIVILEGES, EXEMPTION AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS

1. The Government of the Union of Myanmar will grant exemptions from income tax and other charges of any kind imposed on or in connection with the allowances remitted from abroad.
2. The Government of the Union of Myanmar will grant exemptions from customs duties with respect to importation of personal effects by the Japanese experts and their families, as well as importation of machinery and equipment to their activities.

Soe Yan 26



ANNEX V LIST OF MYANMAR COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE
PERSONNEL

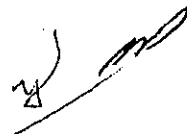
The following personnel will be assigned to the Center.

1. Director
2. Business course manager
3. Japanese language course manager
4. Exchange program manager
5. Secretaries; 2 persons (included a person in charge of publicity)
6. Computer technician
7. Accountant
8. Librarians; 2 persons
9. Security guard; 2 persons
10. Driver
11. Other part-time staff will be assigned when necessary for the activities of the Center.

Note:

Actual assignment of the above personnel will depend on the progress of the Project.

Doc Y... 27

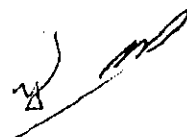


ANNEX VI LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following items will be prepared by the Government of the Union of Myanmar for the implement of the Project.

1. Land and Buildings
2. Office Space for Japanese experts
3. Other facilities mutually agreed upon as required

Sae Yon 28



ANNEX VII STEERING COMMITTEE

1. Function

The Steering Committee meeting will be held when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions;

- (1) To supervise the annual plan of the Center's activities.
- (2) To review the Center management and to find out appropriate ways and means for the solution of major issues arising from or in connection with the Center management.
- (3) To supervise the annual work plan of the Project in line with the Plan of Operation which will be formulated based on the Record of Discussions.
- (4) To review the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.

2. Structure of the Steering Committee

(1) Chairperson

DG, DHE (Lower Myanmar)

(2) Co- Chairperson

a. Myanmar side

Rector, University of Yangon

b. Japanese side

1 Representative from the Embassy of Japan

2 Representative from the JICA Myanmar office

(3) Members

1 Rector, Yangon Institute of Economics

2 Rector, Yangon University of Foreign Language

3 Rector, University of Distance Education

4 Rector, Dagon University

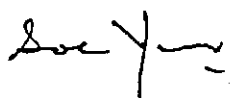
5 Rector, Yangon Institute of Education

6 Rector, University of East Yangon

7 Rector, University of West Yangon

8 DHE (Upper Myanmar)

9 Other persons concerned approved by the Committee

 29



MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
THE JAPANESE IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE UNION OF MYANMAR ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE MYANMAR-JAPAN CENTER FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

The Japanese implementation Study Team (hereinafter referred to as "the Team") and Myanmar authorities concerned (hereinafter referred to as "the Myanmar side") had a series of meetings for the purpose of finalizing the details of the technical cooperation project concerning the Myanmar-Japan Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as "the Project").

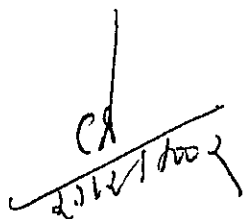
The Department of Higher Education (Lower Myanmar) and the Team discussed that with reference to Annex 1 and 2 in the advent of implementation the terms laid down in those Annexes will be reassessed and carried out as necessity indicates.

As a result of the discussions, the Team and the Myanmar side agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the Record of Discussions.

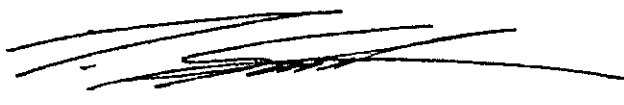
Both the Team and the Myanmar side also agreed to make the Minutes of Meetings in order to confirm the mutual understandings reached through the discussions as attached hereto.

Yangon, Myanmar

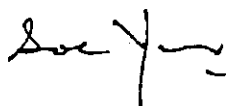
March , 2003



Mr. Saw Lwin
Director General
Dept. of Higher Education
Lower Myanmar
Ministry of Education
Myanmar



Mr. SASAKI Takahiro
Resident Representative
JICA Myanmar Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Witnessed by Dr. Soe Yin
Rector
Yangon University
Myanmar

THE ATTACHED DOCUMENT

I. NAME OF CENTER

Both sides agreed to name the Center to be established under the project

“Myanmar-Japan Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as “the Center”)”.

II. IMPLEMENTATION OF JAPANESE LANGUAGE COURSES

Japanese language courses will be implemented in collaboration with the Japan Foundation, which is a governmental organization of Japan in charge of cultural exchange including Japanese language education abroad.

III. ADMINISTRATION OF THE CENTER

1. With regard to the Clause IV-2 of the Record of Discussions (hereinafter referred to as “the R/D”), the Center will be managed by a Myanmar director and a Japanese co-Director who will be appointed respectively by the Myanmar and the Japanese sides. Director General, Department of Higher Education (Lower Myanmar), Ministry of Education will appoint a Myanmar Director for the Center. The Japanese Chief Advisor will be assigned as the co-Director.

2. The manager in Business course, the manager in Japanese language course and the manager in Exchange program will be appointed by the rectors of Yangon Institute of Economics, Yangon university of Foreign Language and Yangon University respectively.

3. The Center will make necessary arrangements for other Myanmar organizations participating in the implementation of the Center’s activities.

IV. MANAGING COMMITTEE

Both sides agreed that the Managing Committee will be set up for the smooth implementation of the Project activities such as Business course, Japanese course, and Exchange program. The Managing Committee will be set up within three months after the Project starts.

 32



V. COSTS FOR ACTIVITIES OF THE PROJECT

1. The Japanese side will consider bearing the expense of the transport and travel allowances for the Japanese experts for official purposes.
2. The following expenses as well will be considered to be born by the Japanese side for the time being during the Project period. However, these expenses will be gradually covered by the income of the Center.
 - (1) Expense for the implementation of the courses, such as advertisement fee for the application, fee for preparation of the text books and audio visual materials and expense to purchase office supplies.
 - (2) Expense of international communication, such as telephone, fax, e-mail, post.
 - (3) Expense for the library and information services to purchase books and magazines and to connect to the internet.
 - (4) Expense for activities by Myanmar counterpart and administrative personnel relating to the Project, such as allowance for overtime and holiday works
3. The Myanmar side will allocate the necessary budget for general administrative expense for the Center, such as maintenance costs of the facility, electricity and water expense, expense for local communication, stationary, etc.

VI. FINANCIAL MANAGEMENT OF THE CENTER

In principle, the Center will be financially autonomous from the eight universities in the steering committee. The Center can utilize its income which will be generated by tuition fee etc.

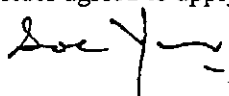
VII. NECESSARY ARRANGEMENTS BEFORE THE COMPLETION OF THE CENTER BUILDINGS

The Department of Higher Education (Lower Myanmar), Ministry of Education will provide the following space and facilities until the construction of the Center buildings will be completed.

1. Offices for the Japanese experts
2. Necessary lecture rooms for each course
3. Necessary space for storing equipment and books provided for the Project.

VIII. PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)

As a result of discussions, both sides agreed to apply the draft PDM shown in ANNEX I as an implementation

 33



guideline for the project management. After the commencement of the Project, the Project Team will review the draft and complete the PDM. The PDM will be authorized by the Steering Committee within six months after the Project starts.

I X. PLAN OF OPERATION FOR THE WHOLE PERIOD

Both sides agreed that the tentative Plan of Operation for the Whole Period shown in ANNEX II will be finalized within six months after the Project starts. The Steering Committee will authorize the Plan of Operation for the Whole Period finalized by the Project. The Plan of Operation for the Whole Period is subject to change according to the progress and achievements on the agreement between the Myanmar and the Japanese sides.

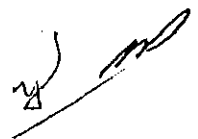
X. ANNUAL WORK PLAN

Both sides agreed that the Annual Work Plan for the Japanese Fiscal Year (JFY) 2003 shall be formulated within three months after the Project starts. The Annual Work Plan is subject to change according to the progress and achievements on the agreement between Myanmar and Japanese side.

X I. A1 FORM

The Myanmar side confirmed that the A1 form, for the request of the long-term experts, should be submitted to the Government of Japan by the end of June, 2003.

Soe Yan 34



ANNEX I. PDM (PROJECT DESIGN MATRIX)

Project Design Matrix (Preliminary draft)

Project title: Myanmar-Japan Center for Human Resources Development

Duration: 2003.9.1-2008.8.31 (Five years)

Target groups: Workforce (public and private sectors) and Interest groups (culture, economic, informal sectors)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goals</p> <p>1) Human resources for transition toward market economy are enhanced.</p> <p>2) Mutual understanding between Myanmar and Japan is promoted. ¹</p>	<p>1-1) No. of business degree holders in labor market</p> <p>1-2) Degree of promotion of business trade.</p> <p>2-1) No. and quality of Japanese language teachers in Myanmar</p> <p>2-2) No. of people who study Japan/Japanese</p>		
<p>Project Purpose</p> <p>The Center functions as a hub of the human resource development for international business and economics and of exchanges and cooperation between Myanmar and Japan.</p>	<p>1) No. of those who know the Center and who believe that the Center is fruitful and beneficial</p> <p>2) % of courses/events that application exceeds the capacity after 2005 (>95%)</p> <p>3) % of repeat visitors in 2007.</p> <p>4) % of graduates who work in foreign companies or related organizations by 2007.</p> <p>5) Supply and demand balance of labors in Japanese companies.</p> <p>6) No. of foreign institutions that provide recognition to courses.</p> <p>7) % of those who completed courses.</p> <p>8) Degree of positive changes in individuals' attitude and behavior.</p>	<p>1) Sample survey</p> <p>2) Course/event records</p> <p>3) Record of visitors, exit survey</p> <p>4) Record of employment situation of graduates</p> <p>5) Record of activities</p> <p>6) Record of activities</p> <p>7) Sample survey</p>	<p>Government policies and business society continue to promote market economy.</p>

¹ Mutual understanding will lead to such benefits as 1) enhanced economic relations and 2) more exchange activities.

PDM (continued)

<p>Activities</p> <p>1-1) Make and implement personnel management plan.</p> <p>1-2) Make and implement operation and budget plans for the Center's activities.</p> <p>1-3) Make and implement the facility utilization plan.</p> <p>1-4) Carry out publicity activities.</p> <p>1-5) Hold meetings of the Steering Committee and Managing Committee regularly.</p> <p>1-6) Monitor the Center's activities and make reports.</p> <p>2-1) Conduct needs surveys for business courses.</p> <p>2-2) Design business courses.</p> <p>2-3) Prepare materials for business courses.</p> <p>2-4) Advertise and select participants for business courses.</p> <p>2-5) Implement business courses.</p> <p>2-6) Evaluate business courses.</p> <p>3-1) Conduct needs surveys for Japanese language courses.</p> <p>3-2) Design Japanese language courses.</p> <p>3-3) Prepare materials for Japanese language courses.</p> <p>3-4) Advertise and select participants for Japanese language courses.</p> <p>3-5) Implement Japanese language courses.</p> <p>3-6) Evaluate Japanese language courses.</p> <p>4-1) Conduct needs surveys for exchange programs.</p> <p>4-2) Design and prepare for exchange programs.</p> <p>4-3) Carry out exchange programs.</p> <p>4-4) Evaluate exchange programs.</p> <p>4-5) Mobilize and coordinate exchange programs funded by other institutions.</p> <p>5) Set up a roster of the Center graduates.</p> <p>6-1) Design the library system.</p> <p>6-2) Collect information to be stored/ provided.</p> <p>6-3) Establish and provide services.</p>	<p>Inputs</p> <p>(Myanmar side)</p> <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director • Staff of the Center • Course lecturer <p>Facilities/ equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Center facilities (Japanese grant aid) • Facilities for activities to be conducted before the completion of the Center facilities • Equipment <p>Running expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> • General administrative expenses for the Center <p>(Japanese side)</p> <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Long-term experts (Chief Advisor, Coordinator, Business courses, Japanese language courses, exchange programs) • Short-term experts • Course lecturers <p>Training in Japan</p> <p>Equipment</p> <p>Running expenses</p>	<p>Pre-conditions</p> <p>1) The Center is constructed according to the schedule to be agreed.</p> <p>2) Access to the Center is secured.</p>
---	---	---

PDM (continued)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Outputs</p> <p>1) Management system of the Center is established.</p> <p>2) Business courses are provided.</p> <p>3) Japanese language courses are provided.</p> <p>4) Exchange programs² are implemented.</p> <p>5) M-J human resources network is created.</p> <p>6) M-J information network is created.</p>	<p>1-1) Adequacy of staffing³</p> <p>1-2) Balanced budget</p> <p>1-3) Facility occupancy rate (>80%)</p> <p>1-4) Regular monitoring of budget and activities (at least once a year)</p> <p>2-1) No. of courses/seminars and participants</p> <p>2-2) Degree of satisfaction by participants (> 80%)</p> <p>2-3) Quality of curriculum and syllabus⁴</p> <p>3) Same as 2-1) – 2-3).</p> <p>4-1) No. of cultural events and participants</p> <p>4-2) Degree of participants' satisfaction with events (>80%)</p> <p>4-3) No. of outstanding students selected from participants in academic exchange programs.</p> <p>4-4) Duration of study visit⁵</p> <p>4-5) Degree of achievement on exchange programs</p> <p>5-1) Existence and use of a roster of graduates</p> <p>6-1) Existence of a well-stocked library (no. of books, availability of updated global business information, etc.)</p> <p>6-2) No. of inquiries for information (>10times/day)</p> <p>6-3) No. of applicants for each courses/seminars/exchange programs.</p>	<p>1-1) Organization chart, activity records, observation</p> <p>1-2) Financial records</p> <p>1-3) Record of facility operation, observation</p> <p>1-4) Monitoring reports</p> <p>2-1) Activity records</p> <p>2-2) End of course surveys</p> <p>2-3) Observation</p> <p>3) Same as 2)</p> <p>4-1) Activity records</p> <p>4-2) End of event surveys</p> <p>4-3), 4), 5) Activity records</p> <p>5-1) Activity records</p> <p>6) Activity records</p>	

² Exchange programs include both cultural events and academic exchange. The Project will fund part of them and mobilize resources of other institutions.

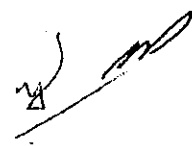
³ Qualification of Director: i) experienced, ii) forceful, iii) diplomatic, iv) academic and v) other factors to be determined

⁴ Examples of requirements for high quality curriculum and syllabus of business courses:
 i) adequacy in terms of present situations of business and economics, and
 ii) extent to which courses keep up with international changes.

Examples of requirements for high quality curriculum and syllabus of Japanese language courses:

i) business-oriented Japanese,
 ii) culture-oriented Japanese and
 iii) science & technology-oriented Japanese.

⁵ The desirable duration is more than three months.



ミャンマー日本人材開発センター事前評価調査結果概要

1. 調査日程

別添1参照。

2. 主な調査結果

(1) 実施機関及び実施体制

先方と協議のうえ、別添2のとおり実施体制案を作成。実施体制の特徴は、1) Steering Committee (最終決定機関)と Managing Committee (日本センターの監督及び Steering Committee への報告)を設置、2) Steering Committee と Managing Committee に日本人委員を配置、3) ミ側は Director、日本側は Co-director、となったことである。

ビジネスコース、日本語コースのミ側リーダーには、優秀な教員(先方は「professor」を想定)を配置するよう依頼し了承を得た。Director の人選については未定の由。

(2) 運営方法

日本センターは CHR D 方式に則って運営するものの、各大学の CHR D の内容との差別化を図ることを確認した。

日本センターの財政は、運営委員会参加大学の財政とは独立して運営することを確認。

(3) ビジネスコース

大久保コンサルタントの調査結果を参照。

(4) 日本語コース

視察したヤンゴン外国語大学では、日本語は英語に次いで二番目に人気の高いコースとのことだった。

運営委員会では、中等学校の日本語教師育成や子供に対する日本語教授法等のコースアイデアが出された。

なお、日本大使館によれば、日本語学習の需要に対して供給が間に合っていない状況の由。

(5) 交流事業

日本大使館の広報活動に関し聴取。ミャンマーでは日本に対する関心は高く日本語学習者、日本スポーツ愛好者も多いとのことであった。日本センターで実施する交流事業に関しては、1) 娯楽が少ないので人を集めることは容易、2) ミャンマー人は派手なことを好む、3) ビデオ等の上映は検閲に時間がかかることを考慮して計画すること、等のアドバイスを得た。

(6) 日本センター設置候補場所視察(ヤンゴン大学)

バスのルートとなっている道に面しておりアクセスはよい。ヤンゴン大学学長は、日本センターを広く開かれたものにするため、日本センター敷地内へのミャンマー人及び外国人の自由な出入りを認める方針と述べていた。

(7) 日本センター施設及び機材

日本センターに設置する施設及び機材に関しては、LL 教室、コンピューター学習室、講堂、図書室、デジタルライブラリー、インターネット機能等が挙げられた。インターネットに関しては、接続料は高価だが政府から承認を取り使用できるようにしたいとのことだった。

また、電力事情が劣悪なことからジェネレーター、UPS は必須であり、ジェネレーターの燃料費等の負担も考慮する必要がある。

(8) 無償資金協力

無償資金協力のプロセス、(全てが順調に推移した場合の)今後のスケジュールに関し説明。無償資金協力による施設建設及び機材調達が実現した場合、その後の維持管理費はミ側の負担となることを説明し理解を得た。

(9) 経済構造調整政策支援との関連

1) 日本側

経済構造調整政策支援(以下、政策支援)の関係者等から意見・提案を聴取のうえ、可能なものから順次日本センターの活動内容に取り入れていくこととする。

2) 対教育省

教育省副大臣に対し、日本は政策支援を実施中であり、政策支援の中では経済政策を担う人材の育成が目標の一つとなっており、人材育成という点では日本センターの目標と合致することを説明。今後連携を図ることを考えていることを伝え、その旨教育大臣へ伝えるよう依頼。

3) 対エーベル大臣

日本センターと別に要請が上がっていた IT 人材育成プロジェクトに関しては、別プロジェクトで実施することを検討中である旨説明。日本センターでは、政策支援の成果を活かしたコースを実施することが望ましいため、ミャンマー側内部の調整を促進するため教育大臣と協議するよう依頼。

3. 今後の進め方

(1) ミ側関係者による周辺国既存日本センターの視察

ミ側がコース内容(案)を策定する際、既存日本センター(具体的にはヴィエトナム、ラオス)を視察し、イメージをより具体化し情報交換をすることが有効と考えられるため、ミ側運営委員に対し視察の Invitation Letter を出す予定。視察は7月に実施したい。

(2) 日本語コース

日本語教育の現状及びニーズに関し調査を行い、日本側からのコース提案を行う。他の日本センターでは日本語コースに関して国際交流基金と覚え書きを結んでいる。今後は国際交流基金と協力して日本語コースの検討を行っていく。

(3) 次回調査団派遣

それぞれのコース内容に関し、8月末までにミャンマー側から詳細な案が提出される予定。日本側からは、今回の大久保コンサルタントの調査結果、上記の日本語コース調査結果からコース提案を行い、ミ側と協議するための調査団を派遣する。無償資金協力のB/D調査前により詳細な活動案を提供するため、B/D調査団に1ヶ月程度先立ち次回調査団を派遣したい。

(4) 教育大臣日本招聘

日本センターのキーパーソンである教育大臣を日本へ招聘して協議を行うことにより、日本センターへの理解を深め、また、今後の種々の協力を得やすくなることが期待できる。大臣招聘のスキームとしては、外務省賓客というスキームがあり、毎年4月に募集されている。9月に補欠枠募集があるが、大多数が外務大臣で占めらる他、技協課で申請できるか確認中。外務省ベースで招聘が不可能な場合は、JICA ベースでの受入れ可能性を検討。

4. 今後のスケジュール(まとめ)

平成14年7月	ミ側関係者、ラオス・ヴィエトナムへ視察旅行
同8月	日本語教育に関する現状及びニーズ調査
同8月下旬	ミ側から活動案詳細提出
同9月	事前評価調査団を派遣し活動内容協議
同10月	B/D調査団派遣
平成14年度内	技術協力プロジェクトR/D締結
平成15年5月	無償資金協力閣議決定
平成15年度内	技術協力プロジェクト開始
平成16年度末	日本センター竣工

以上

別添1:調査日程(大久保コンサルタントを除く)

別添2:ミャンマー日本人材開発センター組織図(案)

2002年6月12日
JICA アジア第一部インドシナ課

ミャンマー日本人材開発センター事前評価調査日程

	曜日	午前	午後
5月26日	日	成田発	ヤンゴン着 大使館・JICA 事務所と打合せ
5月27日	月	津守大使表敬	教育省高等教育局表敬 JICA 事務所表敬及び打合せ
5月28日	火	JETRO 表敬及びインタビュー 運営委員会と協議	日本センター候補地(ヤンゴン大学) 視察 エーベル大臣表敬
5月29日	水	教育省直轄の CHR D コース視察	大使館広報担当者インタビュー
5月30日	木	民間教育機関(KMD)視察 喜多村専門家と打合せ	ヤンゴン外語大学日本語コース見学及 びインタビュー
5月31日	金	教育副大臣表敬 運営委員会と協議	大使館報告 JICA 報告 ヤンゴン発
6月1日	土	成田着	

The Organization Chart of Myanmar-Japan Center for Human Development (Draft)

Chairperson : DG, DHE (Lower Myanmar)
 Co-chairperson : Rector, University of Yangon
 Co-chairperson : Embassy of Japan
 Members : Six Universities
 DHE (Upper Myanmar)

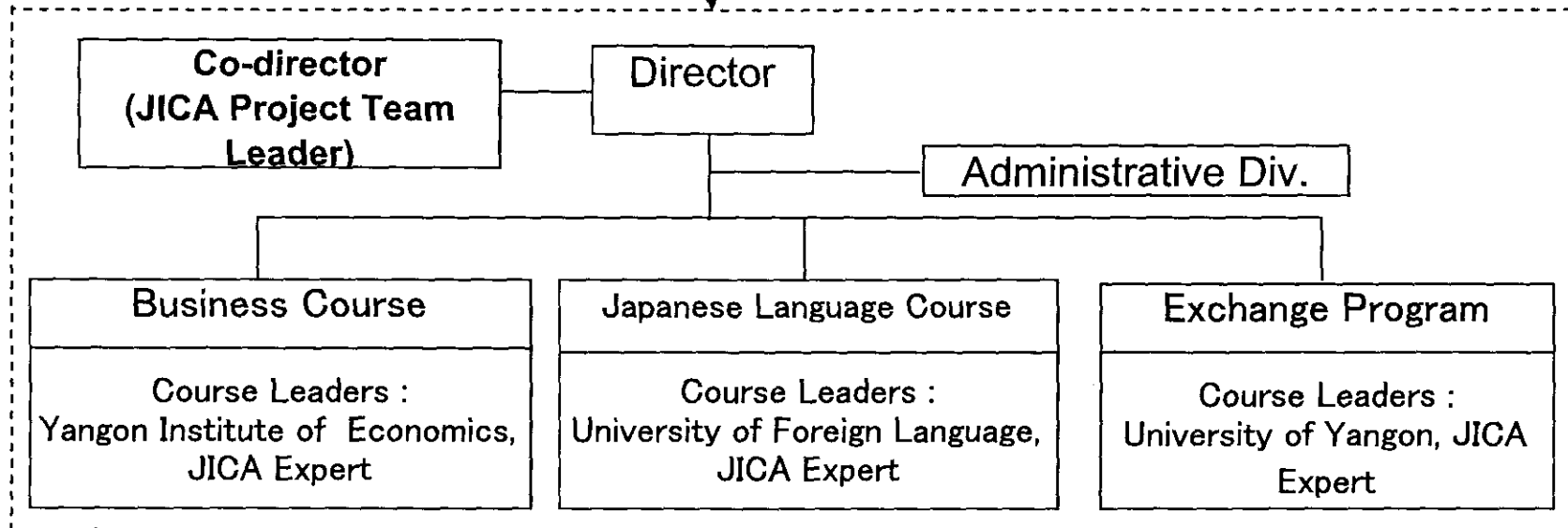
STEERING COMMITTEE

↑ Report

Chairperson : Rector, University of Yangon
 Co-chairperson : Myanmar side
 Co-chairperson : JICA, Yangon
 Secretary : Yangon Institute of

MANAGING COMMITTEE

↓ Supervise



ミャンマー

日本人材開発センター ビジネス・コース
(ニーズ調査、コースデザイン)

報告書

―目次―

はじめに

1. 現地調査概要
2. ビジネス・コース設置の背景
3. 顧客ニーズ分析
4. 競合環境分析
5. ビジネス・コース基本コンセプト

添付資料

国際協力事業団
財団法人国際開発センター
平成14年6月

はじめに

ミャンマーにおける日本センター(ビジネス・コース)設置に際しては、次の2点に注視したい。

1. 類似機関がミャンマー国内の民間の中ではまだ十分に育っておらず、また他ドナーが支援するビジネス・コースも存在しないこと。
2. 「0」からの出発ではなく、これまで実施してきた我が国の5つの日本センターの経験や教訓が活かせる事

他国の日本センタービジネス・コースでは、既存の類似研修・教育機関との競争に勝ち、持続的に運営される事を念頭とした戦略作りを当初からの火急の課題となっていた。国によっては欧米ドナーが支援するビジネス・コースが幾つも先行しており、受講生確保のために差別化をする、また優秀な講師確保のための仕組みを考える等、競争に勝つ為の知恵の抽出と努力が立ち上げの初期からの重要テーマとなる。他方ミャンマーには、競合相手はいない。本報告書でも述べているように、一部先行する機関はあるものの、それらはミャンマー政府の事業であるか、私立の小規模なものである。またドナーが支援するビジネス・コース的機関も未だ存在しない。つまりミャンマー国外の機関が本格的に運営するビジネス・コースは無いと言える。換言すれば、ミャンマーでは、他国にて見られる激しい競争を余り気にすることなく、我が国独特の経営管理手法や生産管理手法等が取り入れられたビジネス・コースの設置に専念することが可能であると言える。

実施済みの5つの日本センタービジネス・コースの教訓を生かす事も肝要となる。油断なく、将来起こりうる競争環境の変化を踏まえたビジネス・コースの詳細設計のためには、貯まりつつあるJICA内の日本センタービジネス・コースに関するノウハウが、ミャンマーにて活用される事が有用である。これは技術協力の範疇に限らず、建物及び機材における無償資金協力の面においても同様である。

つまりミャンマーは、

- 我が国のビジネスマネジメントにおける経験を存分に活かせ
- これまでの日本センターに関する我が国内のノウハウが活かされる、日本センタービジネス・コースの設置が可能な地である点を最初に強調したい。

1. 現地調査概要

本件調査は 2003 年度以後の稼動が予定されるミャンマー日本人材開発センター(以後日本センター)におけるビジネス・コースの基本コンセプト案の提示を目的に実施した。

本件現地調査期間は 2002 年 5 月 15 日～6 月 1 日の 18 日間であった。図表1にあるように、類似教育・研修機関及び企業関係を中心に面談及び資料収集等を 36 件に対し実施した。大学等については経済大学を中心としたカウンターパート各大学を廻り、政府関係としては工業(第 1・2)省、商業省、計画省を訪問した¹。

なお現地調査前の国内作業期間中、JICA 内において先行する日本センター担当者等からも意見聴取をした。

図表1 面談先

大学等	企業・団体	類似教育・研修機関等	政府関係	その他	計
11	13	9	4	8	45

詳細日程、具体的な訪問先名等は資料1として添付し、訪問先での面談概要は資料2として添付した。また現地で収集した資料等の一覧は資料8として添付した。

本報告書ではカウンターパートである 7 大学の名前が頻繁に出てくるが、英語標記では紛らわしい面があるため、以下のように総べて簡略化した日本語にて表現している(順番は先方政府より提出された要請書に準拠している)。

Yangon University	:ヤンゴン大学
University of Economics	:経済大学
University of Distance Education	:遠隔教育大学
University of Foreign Languages	:外語大学
University of East Yangon	:東ヤンゴン大学
Yangon Institute of Education	:教育大学
Dagon University	:ダゴン大学

¹ 5 月 27 日～5 月 31 日における活動時間の半分程度は官団員の同行であった。

2. ビジネス・コース設置の背景

(1) 先行き不透明なれども意義の高い日本センタービジネス・コースの設置

1988年の政権交代を機に、ミャンマー(以後ミ国)はビルマ式社会主義体制を放棄し、市場経済化・対外開放への取組みに着手している。しかし15年近く経過した現在、同国の市場経済化への取組みは当初の予想に反し十分には達成できていない、というのが我が国及び欧米を中心とした諸外国の見方である。

「いつになれば市場経済化・対外開放が加速されるのか」という点については“*Myanmar is an unexpected country*”と評するミ国人もおり、先行きは不透明というのが実態なのだと言える。他方で本件調査開始の数週間前にアン・サン・スー・チー氏が約2年振りに解放されるというように、市場経済化促進の実権を握る当局の中で、変化の兆しが見られるなど、明るい材料も確認されている。

昨今のミ国政府は、国家教育30年計画を策定するなど、高等教育充実に注力していくという方向性を明示している。大学数、学生数の顕著な増加や、後述のような Centre for Human Resource Development (CHRD) 構想が順調に実施されるなど、その意思の具現化がまさに始まった時期にある。つまり政治・経済状況は先行き不透明なれども、高等教育に関しては過去10年以上に亘る停滞期間の損失²を取り戻すべく、教育省を中心に改革に取り組んでいる事実は、同国政府が我が国に本件実施の要請を出してきた背景として十分意味を持つと見る。

ビジネス・コースは市場経済移行国を対象に、市場経済化を担う人材の育成を、日本の特色を生かしつつ実施する事を目指している。具体的には市場経済化促進における民間企業育成の一助となるべき人材開発の一旦を担おうというものである。今後経済開放が加速した際、これまで同国社会では見られなかった様々な環境変化が到来する事も予測はできる。そのような時にも人々が慌てる事なく、柔軟に資本主義社会とその激烈な競争環境に適応できるための必要な教育・知識・情報を日本センターのビジネス・コースを通し、ミャンマー社会に与えて続けていく事が日本センターの使命とすれば、その設置の意義としては十分過ぎる位に明確且つ重要であると確信する。

(2) 失速感を拭えない市場経済化の進捗

同国の市場経済化への取組みは当初予想に反し十分には達成できていない、というのが現地で経済活動に従事する人々の実感のようである。アジア開発銀行(ADB)も、

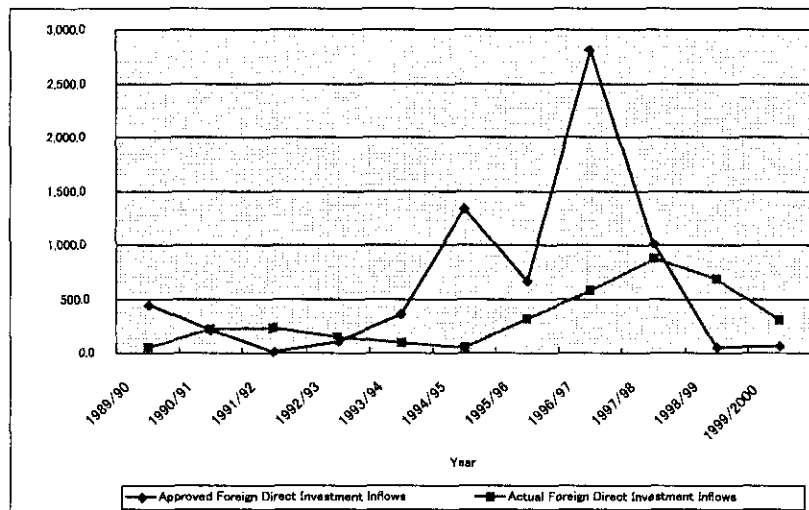
² 大学閉鎖等を指す。概要は後述。

“During the 1990’s, the Government of Myanmar implemented a number of reforms intended to nurture markets and foster greater economic openness. It began the liberalization of agriculture by…(中略)…However, in a context of slowing growth and stiffening sanctions on trade and investment flows, reform efforts began to stall in the second half of the 1990s and some reversals took place.”

と、市場経済化の失速、経済開放路線からの揺り戻し、と言った分析をしている³。

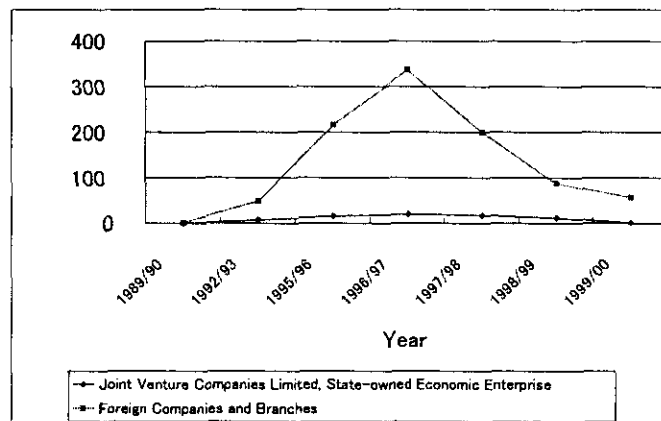
図表2からは 1988 年の外国投資法設置以後漸次伸びていた外国投資の勢いが近年は芳しいものではない状況が、また図表3からは企業登録数が逡減している様子が伺え、市場経済の失速感を感じざるを得ない。

図表2:外国投資の推移



(出所:ADB Country Economic Report Dec. 2001)

図表3:企業登録数推移



(出所:ADB Country Economic Report Dec. 2001)

³ 出所 : ADB Country Economic Report, Myanmar Dec. 2001

その他市場経済化の失速を表す具体的事象としては、①極端な乖離の二重為替レート、②外国為替取扱い業務の国による独占、③強力な情報統制が挙げられる。以下に状況を概述した⁴。

①極端な乖離の二重為替レート

2001年の米ドルとミャンマー・チャット(Kyat)の正式交換レートは1ドルに対し6.5～6.7Kyatにあった⁵。ところが市中のホテル等で交換した場合、1ドルに対し現地調査期間中は800～850Kyatであった。他方で民間企業の経済活動では市中レートである後者が適用されており、当局も黙認しているのが実態であるという。このような公定レートと実勢レートの乖離状況の放置は以前から見られ、特に2001年以後その乖離は激しくなっており、市場経済化が本当に進展するのか否か、その行く末を検討する上での有用な事象と言えよう⁶。

②外国為替取扱い業務の国による独占

1996年、同国金融当局は外国銀行による相応の活動を約束する共に、駐在事務所設置等外国銀行のミャンマーへの参入を促した。当局の誘いに応じるように、当時29の外国銀行が活動を開始した。しかし現在は8行のみが残っており、邦銀に関しては実質1行だと言う⁷。外国銀行は様々な事業目的をもってミャンマーに進出したが、外国為替の取扱いもその一環であり、その許可が得られなかった事も撤退要因の一つだと言われている。このような外国銀行の撤退そのものが市場経済化の減速の一つの象徴として挙げられるが、実態経済における更に深刻な問題としては、現在同国で外国為替を扱える銀行が国営銀行3行だけである事も指摘されよう⁸。

③強力な情報／Information and Communication Technology (ICT) 統制

現在ミャンマーでは、インターネットへのアクセスやE-MAILの受送信サービスを供与するプロバイダーは実質1社だけである⁹。当該事業は同国の郵政省(Ministry of Post and Telecommunication)が手掛けている。またこれまで数社のプロバイダーが事業を開始したものの、

⁴市場経済化状況の詳細な議論は現在JICAで進行中の経済構造調整支援事業の分析結果に期待したい。

⁵ Selected Monthly Economic Indicators (Jan.-Feb., 2002, Central Statistical Organization Yangon Myanmar)

⁶ 日本大使館の情報によれば、1996年度の実勢レートは1ドル155Kyatであった。また、最近の外国通貨兌換券(FEC)とドルにおける実勢レートの差額も2001年2月の時点で145Kyat程の差があったという。

⁷ 邦銀2行も事務所は残しているものの、常時いる行員は総べてミャンマー人ローカルスタッフだという。

⁸ 国営銀行の業務処理能力に対する不信心は民間企業の間では根強いという。

⁹ 本件現地調査を実施した前月まではプロバイダーは1社だけであったが、最近更に1社が事業を開始したという。この新しく事業を開始したプロバイダーの社長は当局高官の子息と言われている。

比較的早い時期に営業停止に追込まれていると言われている。つまり何年もの間、インターネットへのアクセス及び E-MAIL の受送信は実質当局が総べてその制御化に置いてきたのだと言えよう¹⁰ ¹¹。インターネットや E-MAIL が商業活動に大きな役割を占めている今日、同国だけが ICT に対する強力な規制を敷いている事は、市場経済化を妨げる象徴的事実の一つといっても過言ではなからう。

(3) Big Change の兆しに備えるミ国人

多くのミ国人は国内にて急激な経済開放が起こるなど“Big-Change”に備えているのだと言う。タイプライターがパソコンに代わり、スーパーマーケットのレジもコンピューター化するなど、ミ国人は急激な変化を、身を持って感じてきている。先述の異常な状況にある二重為替レートとインフレ率の上昇、電力事情の悪化からいよいよ“Big-Change”が間近ではないか、というように人々は感じているという。

先述の外資の低迷等は、米国の経済制裁に因るところが多いものの、貿易面においては両国の関係は止まっていない¹²。またアン・サン・スー・チー氏開放をきっかけに制裁解除という可能性も浮上してきた。

全体貿易額の推移も堅調で、その 1 割を占めると言われる国境貿易も図表4の示すように増加傾向にある。特に中国との経済関係では深化が進んでいると言われており、マンダレーより北方及び中国との国境付近(雲南省側)では活発な経済活動が展開されていると聞く¹³。

このような変化をミ国の人々は敏感に察知し、“Big-Change”に備えた様々準備を続けており、人々の高等教育面における積極的投資も後述するようにその一つの現象と言える。

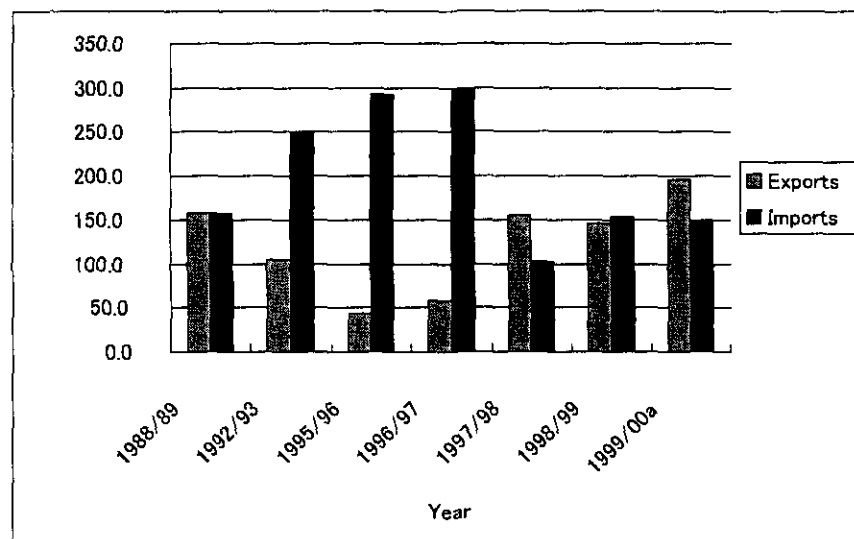
¹⁰ 同国で活動中の JICA 専門家や調査団においては、インターネットアクセスのためのアカウントの取得に半年近くかかったと言う。使用可能なのは実質 E-mail だけであり、ホームページへのアクセスは制限されている。またミ国人としてインターネットへのアクセスが比較的自由に行えるのは一部の人間であり、例えば大学の学長、コンピューター関連の企業経営者等であると言う。

¹¹ 1996 年、無許可で通信モデムを有する者は禁固刑 7~15 年、という法律が制定されたという情報もある(2000 年 5 月付けのインターネット上の情報)。

¹² Economic Intelligence Unit(EIU)の country report Feb. 2002 によれば、ミ国の輸出相手国の第 2 位は米国である。

¹³ 在ミャンマー日本大使館の情報によれば 1999 年のミャンマー-中国間の貿易額はミャンマー-日本間の貿易額を上回っている。

図表4: 国境貿易推移



a: provisional actual.

(出所: ADB Country Economic Report Dec. 2001)

(4) 失われた高等教育の10年と巻き返しに力を入れる当局

1988年以後の度重なる大学閉鎖により、ミャンマーの高等教育は大きな危機を迎えていると言えよう¹⁴。高校卒業後、大学入学まで何年も待たされる者、大学に入学したものの授業が行われなかったために卒業までかなりの年数を待たなければならない者¹⁵が多く発生したと言う。また優秀な教員の国外逃避という点からも大学に授業の質的低下をもたらしているという指摘もある。このように大学教育が断続的にしか執り行われず、質的・量的な低下が続いたのがこの10年近くのミャンマー高等教育セクターの実態であろう。この10年間は同国の高等教育にとり“失われた10年”といっても過言ではなからう。

失われた10年の最大の被害を直接受けたのは、当時大学等の高等教育が享受可能(だった)人材層で、現在28才から32才の年齢層であると推測される¹⁶。この年代層に対する民間企業、特に外資系企業の「市場経済化を担う人材」としての評価には後述のように厳しいものがある。仮に民主化が着実に進み、外国投資と貿易の活発化が起こるなど経済開放が進展したとしても、この年代層の就職における競争力は他の年代層と比較し、低くならざるを得ないと予想される。つまり外

¹⁴ 民主化運動後の最初の大学閉鎖は1988年～1992年。2度目は1996年～2000年7月。学部によって違いはあるものの、およそ10年間の空白があると言える。

¹⁵ 最近卒業式を迎えた学生の中には「卒業証書を得る迄に8年かかった」という例もあるという。

¹⁶ 1988年から2000年にかけて、16才～20才であった若者が、最も被害を受けた層であると、いう前提にた筆者の推計である。

資系企業への就職において不利となる可能性があるとする。

同国の初等教育においても既に様々な問題が提起されており、それ故に我が国からは専門家派遣、開発調査実施、また UNICEF 等国際機関による教育プロジェクト等が遂行中であると理解する。根本問題の一つとして、ビルマ式授業形態が「ひたすらと経を覚え、唱えていく」が毎に進められ、試験も暗記中心のために、いわゆる「問題解決型」、「討議形式」の教育が欠如している点が指摘されている。高等教育に進学する者がそもそもそのような暗記中心の初等・中等教育を通過している事実そのものが問題視されている上、既述のような高等教育の失われた10年は、同国の排出する正規大学卒業者に対する不信感を外国人の中に一層強めているのだと言える¹⁷。このような同国高等教育の危機的状況を受け、現在大学への進学の可能性を有する若く優秀なミャンマー人(及びその親)は自身(及びその子息)のキャリアと将来に対し、大きな不安を抱えていると言われている。その裏付けとなるよう現象としては、正規の教育機関に通いつつも、後述するような私立の専門学校(簿記・会計、コンピューター、英語)に通う等の double-schooling が大変に流行っている事が挙げられよう。また先述の失われた10年の最大の被害者である30才前後の層においても、自身の競争力を客観的に示せる証拠を得るべく、各種専門学校、そして次項にて概説する CHR D 等に殺到している点はあらためて指摘したい。

(5) 着実に進む高等教育改革

1996年以後当局は高等教育改革に着手しており、具体化しつつある。日本センター(特にビジネス・コース)と関係する事項として4点あるが、比較的プラスの側面として考えられるのが、高等教育をより一般大衆に広める事を旗印に同国政府が、①1998年より Centre for Human Resource Development (CHR D)を設置、各大学に運営を許可した、②30年教育計画を策定した、③遠隔教育大学を設置拡大した、という3点である。他方で、マイナス影響に気をつけるべきと思われる点は、④教育省傘下の大学の一部が他省庁の傘下に異動された1点である(例:医大及び工科大学を科学技術省)。以下にこれら4点を日本センターとの関係における留意点として概説する。

①CHR D を設置、各大学に運営を許可した

高等教育をより一般大衆に広める事を旗印に、同国政府は1998年より Centre for Human Resource Development (CHR D)の設置・実施を傘下の大学に指示している。CHR D は、大学を卒業していなくとも大学院レベルの教育を短期間で受けられる事をセールスポイントとしており、詳細は図表5にあるように、第1年目(1999年)においては15000人以上の人々が受講しており、

¹⁷ 非ミャンマー人との面談をでも、この点は必ず指摘されていた。

そのうちの80%が24-34才であったと言う。

なお日本センターのカウンターパートである7大学のうち、経済大学(ヤンゴン校)、外国語大学(ヤンゴン校)、ヤンゴン大学、教育大学(ヤンゴン校)、遠隔教育大学(ヤンゴン校)実施のCHRD受講生数が11702人と、全体の75%を占めている事から、日本センタービジネス・コースの計画・運営に深く関わる経験が蓄積されている可能性の高い点として歓迎したい¹⁸。

参考まで、CHRDにおける最近までの実績を資料3として添付した。

¹⁸ 1998年教育大臣(U Thang Aung)より「国の市場経済移行と需要の変化に合わせた職業訓練の実施と重要性と、高等教育を受けられなかった人々のための再教育の場を設ける旨の発言があり、それを受けて1998年に教育省傘下の全大学の下に設置が開始された。1999年7月31日時点の集計で、最初の1年にて65のコースが実施され、15000人以上が受講したとされている。なお経済学ではその1年間で3500人以上(全体の2割り以上)を受け入れたとされている(JICAミャンマー事務所作成資料より)。

図表5 CHR1年目の実績

Universities-Degree Colleges	Number of Trainees		
	Completed	Still Attending	Total
University of Foreign Languages (Yangon)	4484	659	5143
University of Economics-Yangon	2533	996	3529
Yangon University	1828	237	2065
University of Education-Yangon	526	230	756
Mandalay University	245	462	707
University of Economic (Monywa)	335	143	478
National Centre for HRD	108	247	355
Hlaing College	293	-	293
University of Distance Education (Yangon)	112	97	209
Patheingyi University	116	75	191
University of Foreign Languages (Mandalay)	-	185	185
Kyimyindine College	100	80	180
Pha-an Degree College	100	56	156
Botahtaung College	100	56	156
Dagon University	140	15	155
University of Education-Mandalay	32	119	151
Lashio Degree College	100	43	143
Bago Degree College	140	-	140
Dawei Degree College	111	14	125
Pakokku Degree College	117	-	117
Magway University	72	-	72
Mawlamyaing University	23	38	61
Hinthada College	33	24	57
Meiktila Degree College	44	8	52
Sittway University	50	-	50
Taunggyi University	47	-	47
Pyay Degree College	33	-	33
Yanangyaung Degree College	33	-	33
Shwebo Degree College	30	-	30
Monywa University	20	-	20
University of Distance Education (Mandalay)	10	-	10
Myitkyina University	6	-	6
Kyaington College	-	-	0
Thanhlyin (Tanyin) College	-	-	0
Loikaw College	-	-	0
Myeik College	-	-	0
Taungoo University	-	-	0
Workers' Collage	-	-	0
Kalay Degree College	-	-	0
Yadanabon College	-	-	0
Total	11921	3784	15705

(出所: Human Resource Development Programmes and Undertaking, October 1999 ミ国教育省)

②策定された超長期の教育計画

ミ国政府は、今後 30 年にわたる教育計画を策定済みである。設定された目標は図表6に記載してあるが、そこから分かるように、日本センタービジネス・コース設置が同計画目標に合致する

事が分かる¹⁹ ²⁰。

図表6 Objectives of the Long Term 30-Year Education Development Plan

1. To create human resource capable of constructing a peaceful and modern State
2. To construct Myanmar education with all nationals upholding the belief that a high level of education, knowledge and social skills are resources that guarantee a sound future
3. For Myanmar education system to be the main resource of the whole of Myanmar society and for Myanmar education system to utilize Myanmar society as its resource
4. To nurture and increase the highly qualified human resource needed by the nation and the human resource needs regionally
5. To create an academic environment that is endowed with dynamic knowledge and utilizing the technology that will emerge according to the times
6. To conduct international standard research not only in the education sector but also in other sectors needed in the construction of a peaceful and modern society
7. To realize the transformation of the working force into a learning force
8. To transform Myanmar society into knowledge dominated society
9. To strive for Myanmar society to become a learning society
10. To strive for the promotion of education and arrange for the utilization of private investment in parallel with the growth in GDP
11. For Myanmar education to attain international standard
12. However much globalization spreads, to counter the degeneration and disappearance of devotion to the union, national well-being, national values and identity

(出所: Education Sector Data in Brief 31 October, 2001 ミ国教育省)

③積極的に設置される遠隔教育大学

ミ国教育省資料によれば、2001年1月の時点で、203の遠隔教育大学の分校(Regional Centre)が設置されている。今回の面談では今年度中にその数は300以上に昇るとのコメントがあり、ミ国政府における高等教育の普及に対する熱意には並々ならぬものがある事が伺えよう。各種授業が衛星回線を通し、全国数百ヶ所にて受信され、多くのミ国人青年に大学授業もしくは

¹⁹ 英語版の入手は作成中とのことで入手はできなかった。

²⁰ 2003年からミ国では、大学の新学期開始月をこれまでの6月よりも数カ月後に延期する計画にある。従来大学入学のための試験の結果は8月に出たため、大学進学希望者は高校卒業である4、5月から引き続き大学で授業を受けられず、翌年の6月頃まで待つ必要があった。しかし今後はこの問題は解消されるものと期待されている。

同レベルの授業の受講機会が与えられている。日本センタービジネス・コースで実施する講義等もその内容によっては同大学の遠隔授業の仕組み上に載せる事も有用と見られるので、ビジネス・コース詳細事業計画を作成する際にも、この点をカウンターパート大学の一つである遠隔教育大学と協議する価値はあろう²¹ ²²。

④一部の教育省傘下大学の他省庁の管轄への異動

日本センターの事業計画、実施、評価等はミャンマー側実施機関である教育省高等教育局(Lower Myanmar)が中心に行う事なり、ビジネス・コース講師も主として同局監督下の大学から出される事が予想される。他方で教育省傘下の大学が担当しない分野を専門とする講師をビジネス・コースが必要とした場合、他省庁傘下の大学講師を日本センターに招聘する必要も出てこよう。現地調査期間中は「他省庁管轄下の教員の日本センターへの招聘」の可能性や省庁間調整に関し、先方と協議はなされなかったので、今後の打ち合わせ等において確認される必要がある。なお、他省庁管轄の教員招聘が考えられる例としては、例えば製造業に深く関わる講義をビジネス・コース内に設置した場合には教育省傘下の講師では対応が難しく、科学技術省傘下のヤンゴン工科大学の講師の招聘が有用、という状況がありえる。また、投資判断を養う為のコースにてシミュレーション・ゲームを活用する時やソフトウェア産業の説明が必要な場合などで科学技術省傘下のコンピューター大学の講師の招聘が必要という場合もあろう。参考までヤンゴン工科大学が実施するコース一覧を資料4として添付した。

(6) 既存日本センターの経験が生かせるミ国でのビジネス・コース

ミ国における日本センターが実現すれば(JICA ベースでは)我が国が実施する6例目となり、これまでJICA内に蓄積された日本センター及びその他の技術協力運営ノウハウが十分に活かされる案件である。この点も踏まえ、本件調査実施前、JICA内にて既存日本センター担当者及び関係者からヒアリングを行った。

各国の市場経済化の進捗、他ドナーによる類似案件の実施状況(つまり競合環境)、JICAによる投入方法とタイミング等各種条件に違いはあるものの、次ぎの数点がミ国日本センター計画・運営に対する教訓として有用であると考えられる。特に「講師」に関わる点を既存日本センタービジネス・コースが最大の課題と挙げている点は注目に値しよう。

²¹ 慶應大学藤沢校は、北陸先端大学と共同でミ国大学に対して衛星を活用した遠隔授業を実験的に実施している。

²² 外資系企業は遠隔大学に対し一種の嫌悪感を抱いている点は指摘したい。失われた10年を取り戻すべく、大量の学士号取得者を生み出すためだけに遠隔教育大学が存在しているという見方をしている。

①現地講師及び日本人講師の比率をどうしていくのか

現地の講師が地元言葉(例:中央アジアであればロシア語)で行った講義と日本人が通訳を介して行った英語による講義とでは、議論、質疑応答の面で前者の方がより白熱した雰囲気になると言う。当初は現地講師には教えられない講義もあろうが、漸次現地講師の比重を高めてゆく事が、後述の採算性の観点とも合わせて考えると、より現実的と言える。他方で「日本」センターなのだから日本人が授業を定期的に行い続けてこそ日本センターの存在意義があるのだ」という意見も JICA 内にはあると聞く。採算面とは違う角度からの議論ではあるが、基本的には日本センターに抱く日・ミ双方のビジョンに因ると考える。従って詳細事業計画をカウンターパートと詰める際には、日本センター(ビジネス・コース)をどうしたいのか、どの程度日本人の存在をアピールすべきなのか、ビジョンの共有化など、十分な摺り合わせをする事が大切となる。

②現地講師を日本センター専属とするか否か

換言すれば日本センターと現地講師との間で長期雇用契約を結ぶのか、という課題である。日本センター・ビジネス・コースとしてノウハウを貯えるには、講師を日本センター専属とした方が実現し易い、という指摘がある。他方で日本センターの収益性との関係も熟慮が必要だ。現地講師と長期雇用契約を結ぶという事は固定費を抱え込む事になるため、受講料の設定を始め、収支計算を踏まえた議論が必要となる。

③現地講師等に対する謝金等

総べての日本センターのビジネス・コースにて現地講師の活用が行われている。その際、当該講師への謝金等手当てについては、プロ技の現地業務費をもって充当しているのが一般的である。しかしプロ技が終了した場合、それまで支払っていた謝金相当分をどのように日本センターが補填するのか十分な議論がされていない日本センターもあると聞く。講師謝金は数百ドル単位になるため、途上国ではその有無と金額の多寡は大変深刻な問題となるため、一度この件でこじれると修復が難しい。従ってミ国の日本センターでは、この点については立ち上げ当初から議論の俎上とする事が肝要と強く思われる²³。

④大切な内装、レイアウト等の検討

受講料を取りつつ経済的持続性を持った研修・教育機関とするには、優秀な講師、受講生の

²³日本語コースの運営に関しては、国際交流基金に全面的に委託するケースが多いと聞く。そうであるならば、ビジネス・コースにおける現地講師等に対する給与及び謝金等の支払い方法や基準と、日本語コースにおけるそれらの間の整合性が取られる事が大変大切となる。国際交流基金への事前説明は肝要であろう。

ニーズにあったカリキュラムの他、講義が行われる「場」においても高い品格と機能性を日本センターが備える事が望ましい。日本センターを永続的な事業案件とするには、常にミ国人に通い続けてもらう事が必要であり、そのためには訪れる人々が長居をしたくなる、そのような心地よさを日本センターは有する事が望ましい。またそこで働く人々が長く働きたくなるような就業環境も併せて必要となる。そのような場の実現のために配慮すべき点は様々であろう。例えば、床、壁、窓の配置と質感、各教室まで受講生が辿る導線、各種情報(図書、情報誌、ビデオ等)の質・量・借り易さ、取り易さ等々がある。一つのイメージとしては
“日本センターに入るとまるで先進国に来たようだ”
と思わせるような場とする事である。ミ国の人々の心に残り、他ドナーからも一目置かれるような歴史的な事業となるように内装やレイアウトにも心を配りたい²⁴ ²⁵。

⑤裨益効果ほどの程度必要か

日本センター立ち上げ原資が ODA であるという性格上、“より多くの人々への裨益効果の有無”が課題となる、という指摘もあった。難しい議論である。何故ならば、ビジネスや経営に関する講義や情報は、そもそも一般大衆が広く必要とする類いのものではないからだ²⁶。この点を課題と考えるウズベキスタンの日本センターでは「講師の育成」をビジネス・コースにおける新たな柱として検討しているようだ。後述のように、ミ国日本センターにおいてもこの点は重要な検討項目として上がる事になるが、大切なのは“何のために講師育成を行うのか”という点を十分に詰める事であろう。例えば、せっかく育てた講師が海外にて就業の機会を得る、当該国に留まりながらも講師という立場を離れ高額な研修コンサルタントとして活動する、などと言った事が頻繁に起こりうる事は他ドナー実施の類似案件から明瞭である。このような事態となっても問題とならないよう、講師育成の目的と仕組みはカウンターパートと良く検討する事が必要である。

²⁴ フランス大使館付きの Alliance Francaise が規模的に日本センターと類似している事から参考となると思われる。

²⁵ 外装においても同様であるが、ヤンゴン大学は既存建造物との調和を求めているため、検討には慎重さが要する。

²⁶ Home Economics という切り口であれば一般大衆も対象となるが、日本センターが市場経済化における民間企業育成支援、人材育成に焦点を当てているため、ここでの議論からははずしたい。

3. 顧客ニーズ分析

(1) 旺盛なれども明確でない学習ニーズ

ミ国では未だビジネス・スクール等の設置が本格化していない。故にビジネスや経営学を学びたいというニーズは広範に存在すると推測する。但し、“仮に限られた金と時間しかないとしたら、具体的にはどのような科目をビジネス・コースで学びたいのか”という問いに明確に応えられる顧客層は個人、組織共に一部に過ぎない。

既述のような大学閉鎖や情報規制により、海外情報より遮断された人々にとり、来るかもしれない Big-Change (市場経済化や経済開放の急速な進展) に備え、本当に何を学べば良いのか、具体化を求める事に無理があるのかもしれない。また業務上海外や外国企業との接点を有さない国営企業等組織においては、今後国際競争に本格的に曝された場合、“従業員、中堅管理職はどのような知識や考えを有するべきなのか”と言った点に対し現時点で問題意識を抱かないとしても、仕方は無いのかもしれない。

(2) 二面ある個人のビジネス・コースでの学習ニーズ

国外と多くの接点を有する個人や組織では、そうでない人々や組織と比べ、ニーズは比較的明確である。従ってコンセプトが明確なビジネス・コースであれば、十分な集客に期待できるマーケットが存在する。

① 旺盛な経営学全般に対するニーズ

大学や専門学校等との面談を通し、受講料を払ってでもビジネスそしてマネジメントに関する勉強をしたいという個人ニーズが高い事が判明した。例えば、同国唯一の MBA を実施する Institute of Economics (経済大学) では、定員 50 人に対し、その 60 倍になる 700 人が応募した時期もあったと言う。またマネジメント系コンピューター学校、L.C.C.I.²⁷ (英国商工会議所) 認定の簿記・会計資格取得のための予備校などでは定員の数倍が応募してくると言う。後述するように経済大学の CHRD では7つの短期ビジネス・マネジメント・コースがあるが、既存の教師数では対応しきれない数の受講生が応募しているため、教員数の増加を検討しているとの事である。

現在簿記・会計に関する専門学校の人気が高い理由の一つとして、1990 年代前半に外国資本が流入した頃の記憶が人々の間にはあるため、というコメントがあった。つまり以前外資系企業が参入した時、現地法人を設立したものの、欧米式の経理業務の一旦を担える人材やマーケティ

²⁷ London Chamber of Commerce and Industry

ングを理解する人材が極度に不足したため、当該分野に強いミ国人に対する需要が急速に高まり、採用者には高額な報酬が与えられた事が人々の記憶にあると言う。

他方で簿記・会計“以外”の経営関連科目を講義できる人材が「そもそも」少なく、そのため総合的なビジネス・コースが成立しにくいのではないかと、という別な背景もあるものと推察される。社会主義時代といっても 20 年程の事であり、旧ソ連に属していた市場経済移行国と比べれば短い。それ以前は独立した資本主義国として、またそれ以前は英国による植民地支配の下で欧米式経済活動を脈々と続けていた事から基本的な簿記・会計を行える人材は相当数にいたものと想像する。ところが間接統治を行った英国植民地下のミ国では、インド系、中国系の経営者は育ったものの、ミ国人経営者層はあまり厚くならなかったのではなかろうか。つまりミ国人には英国統治開始以後、いわゆる経営者はあまり育たず、育てようという教育政策もそもそも(必要が)無かったのだと仮定できよう。更に 1964 年以後、インド系、中国系の経営者層の多くのいわゆる企業経営に関わる層(経営者だけでなく学者等も)が、ミ国内から流出するといった状況が 1988 年まで続いている。

制限的なインターネットへのアクセス、大学の断続的閉鎖等の実情に鑑みれば、向学心のあるミ国人は「海外情報への飢餓状態」にあるものと推察できる。すなわち経営学を勉強したいというニーズの底には「経営関係の科目を広く浅く」学習する事を通し、遮断された世界レベルの情報に触れたい、といった旺盛なニーズが隠れているのだと言える。

②本質的ニーズ

多くのミ国人は、海外への脱出を(学位取得と就職いずれか若しくは両方のために)望んでいるという。但し実際に海外渡航が可能なのは極一部の層であるため、大部分の人々は“Big-Change”に備え、国内で出来る最大限の準備をしたいと思っているようである。

ビジネス関係の事を勉強したい、という思いは同じでも、それを「生かす」方法となると個々人の事情(特に経済的なもの)からかなり違う。日本センタービジネス・コースの内容を構成する場合には、「勉強した事を個々人が何に使いたいのか、どうしたいのか」という動機や心情といった本質的ニーズを理解する必要がある。次ぎの 3 タイプに本質的ニーズを整理した。

A. Quality Qualification 確保タイプ: 猛烈に良質の高等教育を受けたい人々、そして確かな証明書を得たいと考える層。

B. 着実な知識・海外情報確保タイプ: 急速的に拡大した会社の体制整備をしたい若手経営者、Big-Change が来た時に一気にそして有利な条件にて外資系企業や海外の企業に転職するための準備をしている転職志向派、そしてタイミングを見計らい起業したいと考える人々、というような層。

C. サバイバル・ツール取得タイプ: 英語、コンピューター、簿記等の認定証を取得し、Big-Change 時には現在よりは有利な条件の就職先を得られる事を意識しながら勉強の機会を伺っている層。

ビジネス・コース詳細設計を行う際には、上記の3タイプの受講生全てを取り込むのか、A 及び B だけに絞るのか、という視点も大切である。また、受講生選考基準の設定においても、「A-C のうち、どのようなタイプの受講生に来て欲しいのか」といった点も考慮すべきである事は強調したい。

次に上記3タイプにつき、その特質について補足説明を行いたい。

A. Quality Qualification 確保タイプ

国内で得られる学習機会が内容的に充実し、学習課程修了後に得られる証書が相応の信頼度を持つならば、相当の資金的余裕が無い限り、無理に海外で就学したいとは思わないであろう²⁸。しかし、前章にて概述したように、正規の高等教育及びその学位に対する信頼感は極めて下がっており、ミ国教育機関が出す学位だけで安心する者は現在では殆どおらず、それに代わるものの取得を私立ビジネス関連学校への就学の最大の目的とする人々も潜在的には多いと見る。従ってこのタイプには、主として高校を卒業したばかりの者、大学在籍中の者及び大学卒業したての者、つまり若い人材層が該当する。

教育改革に対するミャンマー政府の努力が報われ、正規の高等教育の中味に対する信頼が回復するまで時間はまだまだかかると見るのが妥当であろう。つまり、旺盛なビジネス・コースの背景には、このように現在のミャンマー国内では得られない“良質な学問(quality education)と確かな証明書の取得”による名実共に高い品質を自らが有する事を証明できる「Quality Qualification」獲得への根強いニーズが当面の間存在すると見る。

B. 着実な知識・海外情報確保タイプ: 若手経営者、転職志向派、起業想定派

社会主義時代が 20 年以上続き、経営やビジネスに関わる層が少なくなったとは言え、起業家精神や野心に溢れるミ国人は多く存在するという意見がある。若手経営者の中には、1990 年代に入り起業し、漸く業績が安定し、更なるビジネス拡大のための方法論や大きくなった組織を安定させるためのヒントを学ぶための金と問題解決意欲は十分にあるものの、時間が無い人がいる。他方で現在金はまだあまり無いが、転職に資する付加価値が付くのであれば思いきって将来の自分に投資をしたいという層も既存の会社従業員の中には存在すると言う。また新事業のアイデアはいろいろとあるが、旗揚げには時期的に早すぎる(つまり Big-Change を待っている)ので、今の間に他

²⁸ ミ国ではパスポートを取得する事は難しく、金額も 500 ドル以上と高額である。

の準備をしたい人達もいると言われている。このタイプに属する人々はかなり具体的に目標や目的を持っているために、学習したい内容にも具体性を求めてくる可能性が高い。

年齢的には 30 才半ばから 40 才半ばが相当すると見る。断続的な大学閉鎖が始まる以前に大学を卒業し、1990 年代半ば迄一時続いた経済開放時期に起業を行い、または外資系企業に就職をするなど活発に動いた層である。

C. サバイバル・ツール取得タイプ

現在の大学の勉強だけでは不十分と感じる者、そもそも大学に進学しても意味が無いと考える者、認定証(Certification)等を多く取得し、経済開放時の就職や転職が少しでも有利に進む事を希望する人々が主として該当しよう。彼等の多くは、市中の私立そして CHRD による英語、コンピューター、簿記等の学校やコースに通い、少しでも多くの知識や証書を得ようと努力しており、多くの個人がこのタイプに属し、年代的にも広範に亘るものと考えられる。

A タイプと比べた場合、経済的にはあまり裕福ではない層が C には当たると考えられる。つまり、オプションが限られている層だと言えよう。また B タイプと比べた場合、就業・社会経験に乏しく、各種情報からも距離があるために、ビジネス・コース等での就学の目的(=ニーズ)を絞り込めない層という言い方もできよう。

(3) 二極化する組織のニーズ

「失われた高等教育の 10 年」に対する外資系企業の見方は厳しい。近年の大学卒業者に対しては“殆ど勉強しないで卒業しているのではないか”という疑念を持つ。またそもそも質の低いミ国人を再教育しているのだから、という理由で既存のビジネス関連コースに対する見方も冷たい。

外資系企業の多くは自社(またはグループ)内に研修の仕組みを有している事から、そもそも外部機関に従業員を派遣する事に対しては必要性を感じていない、という点も認識する必要がある。

他方で、ミ国民族資本系企業の中で成功している組織では、設立後 5-10 年というところが多く、内部組織固めに強い関心があるようである。そのような企業では、経営者自らが様々な経営面での教育を必要と感じている。また拡大する組織を支える中堅人材に対しても、あらゆる経営面での教育を施したいと感じている様子が面談を通して伺われた。

国営企業等では先述の“個人”と同様、あらゆる経営学、ビジネス関係のコースに対するニーズはあるようであるが、具体的なニーズを特定できないでいる事が確認できた。

以下に企業や関係団体等との面談を下に、二局分化する民間企業や国営企業等の組織におけるビジネス・コースに対するニーズとその背景の整理を行った。

A. 外資系企業にはビジネス・コースに対するニーズは殆ど無い

①従業員をビジネス・コースに派遣する事はあまり考えない

企業との直接の面談及び専門学校やコンサルタントとの面談を通し、外資系企業にはビジネス・コースに対するニーズはあまり高くない、という結論が今回の調査では得られた。外資系企業と言っても様々であるが、例えば社内教育・訓練の仕組みを有する企業と有さない企業とに分けた場合、前者に位置する企業においては、日本センターのビジネス・コースに対し、自社の従業員を派遣したいというニーズは殆ど無い。また後者の企業においても、ニーズは以前に比べて下がっている、という見解を多く得られた。このような回答が得られた背景には次ぎの2点があるものと考えられる。

a. 経済環境不透明性を一因とする収益の悪化: 図表3からも分かるように、アジア通貨危機前後から外資系企業の事務所及び Joint-Venture の登録数が激減している。つまり外資系企業はミャンマーの経済面での先行き不透明感から事業規模の拡大に踏み切れずにいる状態にあるために、自社企業内従業員に対して教育・訓練投資を行える状況には無い、という推測がたつ。また採算が悪化しているため、教育・訓練の社内予算が削減されている事も想像される。

b. 既存教育機関への不信感: 私立専門学校の品質は信用できない、という回答があった。その背景には講師であるミ国人に対する不信感がある。私立の専門学校にて中心的に教鞭を採るのは、崩壊しているミ国の既存高等教育機関を卒業し、且つそこで教鞭を採った事のある(また現在でも採っている)者である場合が多い。その事ため不信感は拭えないでいる。

同じ教員といっても、年齢的に50才以上の講師は、ビルマ社会主義以前に基礎教育を受けており、そのため英語能力に長け且つそれ程社会主義的教育に染まっていないであろう、という見方をされる一方で、実務面での経験が不足しているのではないか、という意見もある。他方で30-50才の世代は、基礎教育から社会人となった後もずっと社会主義体制にいたため、実務面で企業が必要とする資本主義に十分関連した教育・研修を施せる事への疑念を持っているようだ。またビルマ式社会主義が開始された1960年後半以後に基礎教育を同国内で受けた人材の英語能力はそれ以前(つまり50才未満)の世代とは比べ格段に落ちているといわれ、問題視する企業

が多い²⁹。

② 潜在的にある人事・労務管理面とコミュニケーション能力開発での研修ニーズ

Joint-Venture の社長として赴任した外国人にとり、部下であるミ国人をどのように処遇し、考課し、やる気を出させるべきか、悩む事が多いという。

コミュニケーション能力開発は特にサービス業種においてニーズがある。例えばホテルのように接客の成否が集客力を大きく左右しかねない業種では、特に先進国の顧客や富裕層を主要マーケットとしている場合、従業員一人一人の接客態度またはコミュニケーション能力向上を重要視している。ホテルの場合は、業界が協力して研修の場を設ける事があり、ミ国のホテル業界でもそのような動きがある事が確認されている。当面はシンガポールといった海外にあるホテル学校等の講師を活用する計画である。しかし海外講師は費用面その他の理由から常にミ国内に居られる訳では無い。ホテル業界はミ国内にて常時研修が可能な体制作りを模索している。

③ 長期的視野に立つ日系企業

他の外資系企業と同様、日系企業でもビジネス・コースに従業員を派遣したいという強いニーズは確認されなかった。先述のように既に自社内の研修の仕組みがあるために外部研修機関での教育は不要、という他にも理由はある。例えばビジネス・コースに派遣した事で「下手に知恵が付き、給与も高くなる」リスクを恐れている面がある。

新たな雇傭の時ににおいても、ビジネス・コース出身者という事はあまり重視しない、という回答を得ている。“生きが良く、企業文化を刷り込み易い”人材の方が扱い易い、という事を長年の海外での事業展開を通し経験し、認識として有している。ところで、

「日本企業のやり方を知る人材層をミャンマーの中で少しずつでも厚くしていく」

事には意味がある、という日系企業の声が複数あった。

プラザ合意以降、日本の製造業は日本国内よりASEAN 各国に工場を転出しており、今後は他のASEAN からミ国に工場を移転する企業数が多くなる可能性は高い、という見通しがある。将来日系企業がミ国に(大量に)押し寄せた時に、多くのミ国人が「日本的経営」に親しみを持っている事は、日本企業がミ国にて展開する際には追い風になろう、という事である。具体的例としては

²⁹ 面談先のホテルがコンピューター関係の専門学校を首席で卒業した青年を面接したところ、英語で書かれたマニュアルが殆ど読めなかった事が判明し、以来既存教育機関に対する信頼度がゼロになったと言う。

「輸出相手の日本企業がどのようなレベルの品質にこだわり、それが欧米企業とどう違うのか」、
「日本の製造業で頻繁に使われる用語はあらかじめ幾つか知っている」といった点が挙げられるものがある³⁰。

B.民族系資本:人事・組織に対するニーズの急増

民族資本系企業と言った場合、新興財閥系企業、独立新鋭企業、ヤンゴン市及び周辺に存在すると言われる数百の中小製造業に分けられよう。

新興財閥系企業、独立新鋭企業では、人事・労務、ビジネス・コミュニケーション促進、マーケティング、品質管理等の基本的な経営学の修得を経営者自らが、そして将来を託したい中堅人材が行う必要を感じている。このようなニーズを有する企業は、起業後 5～10 年というのが平均的な姿であると考えられる。通常企業は 5 年目以後、順調に事業が拡大した企業ほど、組織体制の見直しを迫られる。オーナー経営者が殆どの判断をくだしながら事業の推進が可能な企業規模は従業員数で 30～50 人が限界と言われており、その規模を超えた場合には特に人事・労務面に組織的対応が可能となる仕組みを導入する事が必要になる。

ヤンゴン市及び周辺に存在すると言われる数百の中小製造業においては、従業員数 10 人未満が多く、経営学全般の教育が社長に対して必要だという意見があった。特に中国企業との品質・価格面での競争に勝つための教育や訓練が今後重要になるとミ国政府関係者からの指摘があった。

新興財閥系企業及び独立新鋭企業からは、以下のような具体的な要望が数点なされた。

<自社の従業員を派遣する場合>

- (i)日中講義がある場合には、最大でも連続 2 週間が期間的に限界。
- (ii)中堅以上の幹部職員には経営全般を、幹部候補レベルに対しては問題解決型のコースを、事務員等の一般従業員に対しては担当する業務を中心に品質管理、顧客サービスという観点のコースが有用。
- (iii)講義が英語だけで行われると、講義内容を吸収しきれない危険がある。但し、教材は英語である事の方が望ましい(若い年代におけるミ国人の英語能力低下に対する危惧が背景にあるものと

³⁰ JETRO はビジネス日本語検定制度を有しており、ミ国での実施についてアンケートを行った。結果は、企業は従業員の日本語修得には興味はなく、採用時も評価はしない、というものであった。ここから日系企業が「日本語」や「日本的経営」を知る人材を即座に必要としている訳ではない点を読み取れよう。

推察される)。

<経営者自身が参加する場合>

(iv)日中コースの方が早朝(例:午前7-9時)や夜間(例:午後7-9時)の授業よりも望ましい。但し、3日間が連続して通える限界。

(v)いろいろなコースが選択できるとよい。自分には必要でない科目には出なくても済む形式だと助かる。

ミ国には100年近い歴史を持つ商工会議所連合である Union of Myanmar Federation Chamber of Commerce and Industry (UMFCCI)が存在し、これまで会員企業向けに簿記、会計コースを実施していた³¹。最近、会員企業の要請から、ビジネス、経営関係の研修コースの企画を開始しており、実施すべき科目に関するアンケート調査を行っている。その結果は図表7の通りであり、そこから読み取れるように、かなり具体的且つ問題解決を企図した内容を会員企業が求めている事が分かる。ところで UMFCCI には専任の研修担当者はいないものの、講師に関しては経済大学の現役講師や OB・OG を活用しており、日本センターにビジネス・コースが出来た際には連携を求めたいとの発言もあった^{32 33}。

³¹ UMFCCI は 1919 年に設立され、1962-1988 年の社会主義政権中は活動が停止されていた。会員企業はおよそ 10000 社ある。

³² 図表 7 にある「2. Export Marketing of Small and Medium scale Industry Products」の実施は、AOTS に委託する事になっているとの事である。

³³ 研修所は UMFCCI から徒歩 10 分以内でダウンタウンにあるため地の利は良いが、建物は古い。なお、50 人程収容できる教室の一つには新品のコンピューターが配置されていたが、JODC から供与されたものであった。

図表7 研修希望テーマ

LIST OF TRAINING COURSES RANKED ACCORDING TO NEED ASSESSMENT SURVEY.	
1	Drafting A Marketing Plan
2	Export Marketing of Small and Medium scale Industry Products
3	Managing A Cash Flow Crisis
4	How To Be A Successful Entrepreneur
5	Finance for Non-Finance Manager
6	Practical Skill For Productive Managers
7	Production, Planning, Productivity Improvement and Inventory Management
8	Export Quality Control & Packing
9	Critical Skill for Supervisor
10	Time Management For Personal Effectiveness
11	Identification, Preparation & Financing of Small scale Project
12	Motivating For Higher Productivity
13	Financial Analysis For marketing and Scales Personnel
14	Marketing Management
15	Business Communication
16	Negotiation Business
17	Total Quality Management
18	Multi Level Marketing
19	How to Improve Your Business
20	How to Start & Set up Business

(出所:UMFCCI)

C. 公的機関: 全く明確でないビジネス・コースへのニーズ

国営企業では民族資本系企業と同様に中堅人材によるビジネス、経営学全体にわたる様々な知識・情報修得の必要性を感じているものと見受けられた³⁴。しかし真剣度合いは民間企業とは

³⁴ 国営企業で勤める職員、労働者の数は1994年時点で60万人以上いた。

比べものにならない程に低く、市場経済化が進む事に対する緊張感が全く無い印象を受けた³⁵。また、職員を派遣するための研修予算が無く、今後も予算が付く事は無い、との見解であった³⁶。国営企業に対する公務員研修を行うとなると受講料徴集の有無が問題となるので、教育省と他省庁の間で十分な調整がなされる必要となる。

省庁と国営企業職員に対する「ディスカッション中心の問題解決型授業」を体験させるだけでも意味がある、という意見が複数あった。軍部から省庁の重要ポスト(例:副大臣)や国営企業社長に天下る例が増えた結果、それら組織では上司に対して異義を唱え、議論する、といった雰囲気が始ど無くなっており、そのような体質のまま本格的な市場経済に突入した場合、特に国営企業等は直ぐに崩壊するであろう、という危機感に基づく見解である。

海外と接点のある省庁内の部署(例えば商業省内でWTOに携わる部署等)に対する研修から始めるのが現実的と考える。それらは部署では随時海外や民間企業との接触がり、経営学全般を学習する機会に対するニーズが潜在的には存在するものと推察するからである。

(4) 参考:ミ国政府(教育省、7つの大学等)から見た有用なビジネス・コース

ミ国実施機関側からは、

「大学教員に対するビジネス、経営学に関する研修の必要性」

が、提示された。この要請は主として経済大学以外の大学、特に東ヤンゴン大学、ダゴン大学、教育大学から要望として示された。具体的には“Education Management”というように、教鞭を取る立場のものとして、最低限知っておくべき市場経済、資本主義社会に関わる用語や情報の修得機会への期待として捉えられよう。また修得すべき層としては、基本的にはTutorやLecturerを意識しているようだ^{37 38}。

³⁵ 農業省傘下のジユート袋製国内最大手の国営企業によれば、①中国製品との競争及び②若手従業員の転職等が現在抱える最大の問題という。しかし政府当局の指示がなければ自らは何も変える事ができないため、何ら対策を打っていないのが現状のようだ。

³⁶ その理由としては国営企業を管轄する各省庁に研修機関が存在する事が考えられる。

³⁷ ある大学では、教授を経営学の研修として経済大学のコースに派遣したところ、当該教授はその後民間企業に転職したという例があったという。そのため以後、TutorやLecturerのような若年層を対象にすべしという方針が出来たようである。

³⁸ 教員には5段階ある。Tutor & Demonstrator、Asst. lecturer、lecturer、Asst. Professor、Professorであり、例えば東ヤンゴン大学ではそれぞれが400人、35人、130人、11人、18人程度の規模である。なお、昇進のためには次ぎのようなような“勤続年数”基準となるようだ。Tutor & Demonstrator→Asst. lecturer(7年)、Asst. lecturer→lecturer(5年)、lecturer→Asst. Professor(5年)、Asst. Professor→Professor(4年)。

4. 競合環境分析

(1) 少ない競争

現在のミ国では、日本センタービジネス・コースの強力な競合相手は存在しない。

想定される日本センター・ビジネス・コースと近い業態を有する教育・研修機関としてはカウンターパートである経済大学の MBA コース及び CHRD におけるビジネス・コースがあるが、それら機関が取りこぼしている顧客(つまりマーケット)は未だ大きく、また講義内容において特色をつける事で差別化を計る余地も十分にあると考える。

図表8において現時点ミ国で活動中の主要類似・参考コース(もしくは仮想競争先)の概要をまとめた上で、注目点3つにつき述べる事とする³⁹。

³⁹図表8の各機関に関連する情報は、資料5として添付した。但し総べての機関に関し揃っている訳では無い。

図表8 類似研修・教育機関概要比較表 (ドル表示は、一ドル 800Kyat で計算)

組織名	主な研修・教育内容・特徴/活動	研修等の単価	日本センターとの競合の可能性と留意点等
Themes Management Centre	<ul style="list-style-type: none"> ●1995年に設立。講師は20名前後(総べてミ国人)。 ●Business Administration, Marketing, Business Information & Technologyという3分野にて英国ケンブリッジ大学認定diplomaを修了者に出す。 ●卒業後英連邦系の大学博士課程に入学のための予備校的機能も有する。 ●一日2時間で週3日。この単位で6ヶ月と12ヶ月コースの二タイプあり。 ●その他企業向け研修コースも実施中(日2時間で週3日、2、3ヶ月コースが普通)。 ●ここ3年ほどの年間受講生数は1000人前後(但し50%が中途退選する)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●diplomaコース(8ヶ月)で19ドル (一時間あたり0.14ドル)。 ●企業向け研修は上記よりも若干定額 	<ul style="list-style-type: none"> ●受講料を高めに設定し、ミ国以外の国籍の講師を揃える事で、顧客を奪う事にはならない。 ●但し、講師の奪い合いとならないよう謝金レベルには配慮が必要だ(経済大学の講師には月Ks.30000払う場合もあるという)。
Stamford-City Business Institute	<ul style="list-style-type: none"> ●小・中・高校生を対象とした英語教室軸に、簿記・会計・コンピューター講座を開設。簿記会計はL.C.C.I受検対応のコースが中心。 ●財務をバックグラウンドとしない中堅管理職向け会計講座も実施中。 ●個別企業研修事業も展開(但し今年に入り、中核講師等を失ったため、企業向け研修は中止状態)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●財務をバックグラウンドとしない中堅管理職向け会計講座は、一日2時間(8:00-10:00)、週5日、3ヶ月コースで38ドル (一時間あたり0.32ドル)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業向け研修を積極化しない限り競合は無い。
KMD Education Services	<ul style="list-style-type: none"> ●Microsoft認定試験準備コースからコンピュータープログラミングコースまで広範に設置。簿記・会計コースも併設。 ●英国、タイ、日本のコンピューター関係大学、専門学校、専門機関と提携しており、修了生にはそれら海外機関認定のdiplomaや学士号取得のチャンスが得られる。 ●英国大学学士号取得が可能なコースは最長で3年間かかるが、1年目コースへの入学が600人以上、2年目コースに上がる者が250人程度、最終学年に進む者が70人程度。 ●講師は1名のアイルランド人を除きミ国人。 	<ul style="list-style-type: none"> ●英国大学学士号取得が可能なコースの場合: 1年目:年間125ドル(修了試験料:260ドル) 2年目:年間150ドル(修了試験料:330ドル) 最終学年:半年で375ドル(修了試験料:900ドル) (1日×1.5時間×2コマ×48週として、一時間あたり0.87～5.21ドル)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●コンピューターコースを設置しない限り、競合は考えられない ●コンピューターを使った在庫管理や財務管理コースにおいては有力な講師リソースとしての活用が可能。
RV Management	<ul style="list-style-type: none"> ●個人による海外(主にシンガポールとマレーシア)ポリテクニク大学受験準備支援、個別企業向け人事・労務管理面研修、複数企業向けマネジメント研修を実施中。 ●個人向けポリテクニク大学受験準備支援においては、高校卒業者を主たる対象に、一日2時間、10週間かけ、英語、数学、科学を教える。その結果年間100人程が海外留学を実現している。 ●講師は殆どがシンガポール人 	<ul style="list-style-type: none"> ●個人向けポリテクニク大学受験準備支援:313ドル (一時間あたり3.13ドル) ●個別企業向け人事・労務管理面研修:講師一人1000ドル/日で派遣 (30人/クラスとして、一時間あたり4.76ドル) ●複数企業向けマネジメント研修:70ドル/日 (一時間あたり7.0ドル) 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業向け研修を行わない限り競合は無い。 ●ASEANからの講師派遣リソースとしての活用が可能。
L.C.C.I. Diploma Education Services	<ul style="list-style-type: none"> ●L.C.C.I受検準備予備校 ●週3日、半年で1コース。朝7:00～17:00の間幾つかのクラスを実施。 ●一コースで1500人が受講する。一クラス200人程。 	<ul style="list-style-type: none"> ●1コース12.5ドル(今年から19ドルに値上げ) (一時間あたり0.14ドル)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●競合は考えられない ●代表は日本センタービジネスコースの特別講師として理想的
Alliance Francaise	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスフランス語、フランス語観光ガイド向け授業を実施。 ●毎週土曜日に2時間開講。15人程受講。 	<ul style="list-style-type: none"> ●月4ドル (一時間あたり0.5ドル)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●競合は考えにくい。 ●日本センターのモデルとしては適当な先行事例。

組織名	主な研修・教育内容・特徴／活動	研修等の単価	日本センターとの競合の可能性と留意点等
経済大学MBA	<ul style="list-style-type: none"> ●1995年に経済大学内に設置。米国唯一経営管理学修士を出せる。 ●授業内容は先進国のMBAと同様のカリキュラムとなっており、ケーススタディ方式による問題解決型授業形式をとる。 ●専属講師は約20人(総べて3国人) ●受講生は一期50人。 ●全課程修了まで2年間かかる。全日制。 	<ul style="list-style-type: none"> ●4学期制をとり、1学期(3ヶ月)が約20ドル。但し教材費等は別途かかる。 (1日×15時間×2コマ×12週として、一時間あたり011ドル)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●修士号を出すという点から直接的な競合先にはなりにくい。 ●修了するまでの期間が2年と長く、そのようなコースは日本センターでは設定が難しいと考えられるのでこの点からも競合は無いであろう。
経済大学CHRD	<ul style="list-style-type: none"> ●1998年に最初のCHRDコースが設置された。当初Certificate in Business Studies及びCertificate in Advanced Business Studiesという二つのコースから始まったが、2002年には7コースまで拡大されている。具体的には簿記・会計に関するコースが増設されている。 ●講師は経済大学の4つの学部から3名の教授等(計12名)を中心としている。但し殆どの教鞭は、lecturerがとっている。 ●Certificateコースが3ヶ月、Diplomaコースが6ヶ月、修了迄かかる。期間中平日の1700～1900の間授業が行われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●Certificate Courseが3ヶ月でおよそ10ドル、Diploma courseが6ヶ月でおよそ20ドル。 (一時間あたり0084ドル)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●競合の可能性は高い。 ●受講料を高め設定し、内容的には海外事情の比重を高める事で、競合を避ける事は可能。 ●対象とする顧客層が違う点を受講希望者に対し明確にする努力が大切。
参考1 UMFCO Industrial Planning and Management Course	<ul style="list-style-type: none"> ●会員企業従業員を主たる対象に実務能力育成を目指し開設予定。 ●受講生資格は最低大学卒業。ークラス30人程度を予定。 ●一日2時間、週2日、3ヶ月で修了 ●授業方式は講義、討議、工場視察の組み合わせを想定 	<ul style="list-style-type: none"> ●会員は83ドル、非会員は94ドル。 (一時間あたり013～020ドル)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●競合の可能性は高い。 ●実業界に広いチャネルを有しており、講師のリソースとして、コース設計のアドバイザーとして積極的な関与をもとめることが得策。
参考2 New Century Resource Centre	<ul style="list-style-type: none"> ●教育省参加のCHRD。 ●コンピューター関係のCertificate及びDiploma Courseを開催(資料★参照) ●月曜日以外900～1830開放しており、コンピューター等が使える(但し停電が多く、十分に使用できないとのこと)。 	<ul style="list-style-type: none"> ●コンピューター等を使用するだけであれば年間1ドル(高校生迄)～3ドル(一般人)。 (一日2時間、週2日、年48週通うとして、一時間あたり001ドル)。 	<p style="text-align: center;">—</p>

(出所:収集資料及びヒアリングを元に筆者作成)