

feedback should be laid out. After it gets into full operation, planning should be made considering any future change of circumstances.

#### ⑦Project organization

Steering Committee will be established as a supervisory body. The chairman is Director General of Higher Education Department. Managing Committee under it is responsible for daily operation of the center, and consultations are made on any matters concerning the activities of the center. The chairman is Rector of Yangon University. The course leaders will be selected from the Myanmar side and Japanese side, three from each side, and assigned to each of three areas. They are responsible for management of courses and programs under the control and supervision of Director (Myanmar) and Co-director (Japanese chief advisor).

(Refer to Annex 7-8 for project organization)

### 4 – 2 . Project outline

Outline of Economics/Business course, Japanese language course, and Exchange programs is described below.

#### ( 1 ) Economics/Business course (Refer to Annex 7-9)

##### ①Course design

- It consists of three parts. Long-term course (Management Professional Course、 6 months : 2 subjects a day × 1.5 hours × 3 days a week × 4 weeks × 6 months = 216 hours) , Medium-term course (3 days ~ 2 weeks : In case of 1 week, 3 units a day × 1.5 hours × 5 days a week = 22.5 hours) , and Short-term course (Half day ~ One day : 3~6 hours)
- Start from Short-term course and Mid-term course according to need, followed by Long-term course upon completion of civil work and full operation of the center.

##### ②Target group and number of students

- “Present and future entrepreneurs and business executives with firm motivation and commitment to lead the business development of Myanmar”, government officials (especially officials of ministries and state owned enterprises who have job related interests in Export promotion, SME promotion, FDI promotion, Upgrade of tax collection system), those who in financial services, and researchers.
- With a view to ensuring quality and serving the needs, the numbers would be indicated as; 20-30 for Long-term courses, 10-30 for Mid-term courses, and 150 maximum for Short-term courses.

### ③ Contents

- As for Long-term courses, with a view of providing participants with the opportunity to be inspired by lectures, instructors, and other participants, and take a cue to develop their own potential as business leaders, it is designed to include core subjects that the usual MBA course have, with case studies of international advanced cases by foreign lecturers. It also includes a sort of comprehensive review subject with practical exercises where participants make their own business plans based on research and what they learned from this course. The course plan agreed between the two sides is stated below.

Subject	Lecturer	Hours (Total 216)
① Business Organization & Management	Myanmar	27hrs (3weeks)
② Marketing Management	Myanmar	27hrs (3weeks)
③ Human Resources Management	Myanmar	27hrs (3weeks)
④ Financial Management	Myanmar	27hrs (3weeks)
⑤ Production & Operations Management	Myanmar	27hrs (3weeks)
⑥ Information Management	Japanese or ASEAN	27hrs (3weeks)
⑦ International Business Management	Japanese or ASEAN	27hrs (3weeks)
⑧ Entrepreneurship Practice	Japanese or ASEAN	27hrs (3weeks)

- As for Mid-term courses and Short-term courses, the best practices of Japan and ASEAN, and other themes with substantial needs are included.

### ④ Fees

- As for Long-term course, K 15,000~K 30,000 a month would be appropriate, subject to reconsideration due to circumstances. (It is concluded that the Kyat equivalent of US\$0.5- \$1 an hour is appropriate on the condition that it is sustainable, will not compete with private schools, and expensive enough to attract only participants with high morale. It takes into account fees of similar courses in Yangon.)
- Fees for Mid-term courses and Short-term courses are determined based on those of Long-term courses.

### ⑤ Lecturers

- Long-term course : Approximately 50% of them are Teachers of Yangon Institute of Economics, the rest are non-Myanmar including Japanese
- Mid-term course : Approximately 60% of them are JICA experts, the rest are instructors of business course/ training institute, consultants, and experts of AOTS and JODC, etc.
- Short-term course : Every possible source such as businessmen of Japan and ASEAN, consultants, etc.

### ⑥ Course management and preparation of curriculum

- Japanese expert on Economics/Business, in cooperation with Yangon Institute of Economics, takes lead in managing courses and preparing curriculum. Resources from the Institute of Economics are fully utilized.

#### ⑦Certificate/Diploma

- Certificate/Diploma is conferred
- Possibility of mutual conferment of degrees with the Institute of Economics will be sought. It is judged case by case. For example, if there were a qualitative or quantitative deficiency, taking additional hours and an exam of the equivalent subject would compensate for it. This could be viewed as an incentive for participants of courses from the Myanmar-Japan Center, considering the fact that a MBA course is highly competitive and admission is limited.

#### ⑧Monitoring and evaluation

- To be implemented regularly

#### ⑨Implementation structure

- Japanese side assigns an expert on Economics/Business as a course leader. Myanmar side assigns a professor of Institute of Economics as a counterpart.

### (2) Japanese language course (Refer to Annex 7-10)

#### ①Participants :

- It is estimated that approximately 4,000 people learn the Japanese language in Myanmar (Survey by Japanese Embassy conducted in September 2001). Japanese language course of CHR D receives more than 500 applications. Business & training center of Myanmar Federation of Chamber of Commerce and Industry is planning to provide “Japanese courses for Myanmar companies”. These circumstances allow speculation that there is a great deal of potential demand for Japanese language education.
- A class consists of 10-20 students. Maximum 30 according to demand.

#### ②Instructors :

- Holder of diploma or B.A. of Japanese Language (Grade 3 or more), and Japanese Language Proficiency Test Grade 2 or more, with experience of teaching Japanese language.
- There are a sufficient number of instructors with certain abilities. It would be desirable that a Japanese expert takes initiative in recruiting instructors, both full time and part time, with cooperation of organizations concerned. Cooperation between a Japanese expert and Myanmar instructors is a key to success of the course. Especially the selection of a full time instructor (counterpart), being the most significant factor.

③Course design :

- Private Japanese language schools request us to avoid competition. Since this is an ODA project, conflict with the private sector should be avoided. Course design will be prepared differentiating with private Japanese language schools in content and tuition fees. It is also important to increase the number of, and upgrade the quality of, Japanese language teachers, because the opening of another Japanese language course in higher education is considered an addition to UFL and MUFL, and some private school students aim to be teachers.

a) Intermediate course and advanced course

- In order to differentiate with other Japanese language education institutions, high quality should be ensured by small group instruction with 10-20 students a class, communicative approach training, and well trained instructors. Myanmar-Japan Center focuses on intermediate course and advanced course, leaving basic course with other institutions. The courses should be permanent to meet demands.
- 6 months is appropriate (3 hours a day × 2 times a week × 4 weeks × 6 months = 144 hours) .

b) Special subject course

- Teachers training course ①For experienced ②For beginner
- Tourist guide course
- Business Japanese language course
- Children course
- Translator and interpreter course

④Facility, equipment, etc. :

- Audio and video equipment is necessary. The need of a language lab was examined carefully. Computerized training including CAI (Computer Assisted Instruction) and WEB learning are prevalent rather than a lab. Library, or Resource Room, with easy access is strongly desired.

⑤Fees :

- Fees of private schools (160-250 kyats per hour) should be examined as a benchmark.

⑥Others :

- Myanmar-Japan Center is responsible for forming networks of Japanese language teachers, which attract much attention. Purposes of the networks include exchange of information, improving skills of members, and holding seminar/workshop. It is necessary that the center take the initiative in establishing a teachers' association with no distinction of public and private schools. It is also responsible for providing those involved in a Japanese language education with information by issuing newsletter and other measures.

- Myanmar side is to assign a professor of UFL as a course leader. Japanese side is also to assign an expert on Japanese language education as a course leader.

### (3) Exchange programs (Refer to Annex 7-11)

#### ①Activities

- a) To disseminate information on Japan
  - Uncensored inspection of books and materials, web access
  - Exhibition of photos, graphics, and latest technology of Japan
  - Various events on Japan
  - Publicity of Japan's ODA, introduction of scholarships and other schemes to study in Japan
- b) To offer a venue for public relations and cultural activities by the Japanese Embassy, and cultural exchange programs by the Japan Foundation
- c) To offer a venue and other support for exchange activities of municipalities, private organizations, NGO, and universities
- d) To form human networks
  - Myanmar-Japan Forum
  - Networks of those who studied in Japan, invited to Japan, studying Japanese, and academicians

#### ②Implementation structure

- To implement programs in close cooperation with the Japanese Embassy
- To eye coordination with the Japan Foundation and other private organizations
- Myanmar side is to assign a professor of Yangon University as a course leader. Japanese side is also to assign an expert on exchange programs as a course leader.

#### ③Facility

- Library
- Auditorium for event with a large number of participants
- Tatami room for cultural activities such as Ikebana
- Environment which allows internet access

## **5. PROJECT DESIGN**

### **5-1. Target groups of this project**

The target groups of this project are the people who receive services from the Japan Center:

- ① Labor force of the public and private sectors.
- ② Cultural, economic, and informal interest groups.

### **5-2. Project purpose**

The duration of this project is five years from September 2003 to August 2008. The purpose and verifiable indicators to be achieved at the completion of the project in August 2008 are stated below:

#### **Project purpose**

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

#### **Verifiable indicators**

- 1) Number of those who know the Center and who believe that the Center is fruitful and beneficial.
- 2) Percentage of courses/events where application exceeds capacity (>95%) after 2005.
- 3) Percentage of repeat visitors in 2008.
- 4) Percentage of graduates who work in foreign companies or related organizations by 2008.
- 5) Supply/demand and employment rate in Japanese companies.
- 6) Number of foreign institutions that provide recognition of the courses.
- 7) Course completion percentage.
- 8) Degree of positive changes in individuals' attitude and behavior.

The aim of this project is to set up the Center and establish its role and position in five years.

“Function” as stated in the project purpose, means the target group recognizes fruitfulness of the Center, and receives benefit through its relations with the Center in five years. The indicators are set up based on this understanding.

Since the Center has not been set up yet, the baseline data of the indicators are not available. It is also difficult, at this time to set target figures for the project purpose, by which it can be assessed that the project purpose has been achieved when the indicators reach the target level. It is therefore

necessary to refine the indicators further. In setting up the target figures, it is useful to collect similar data of the CHR D and business courses for comparison<sup>1</sup>

### **5-3. Overall goal**

The ultimate and longer-term objective to be attained within a few years after the project completion as a result of achievement of the project purpose and its indicators are described below:

#### Overall goal

- (1) Human resources for transition towards a market economy are enhanced.
- (2) Mutual understanding between Myanmar and Japan is promoted.

#### Verifiable indicators

- (1-1) Number of business degree holders in the labor market.
- (1-2) Degree of promotion of business trade.
- (2-1) Number and quality of Japanese language teachers in Myanmar.
- (2-2) Number of people who study Japanese

The overall goals stated above match the Center's goals. Promotion of mutual understanding, the second part of the overall goal, is expected to strengthen economic relations and increase exchange activities between the two countries.

It difficult to identify the entire baseline data and set target figures for the indicators at this moment<sup>2 3</sup>.

---

<sup>1</sup> The data for the performance of the CHR D are available. According to the data, 11,921 people completed the CHR D courses in 40 universities in the first year of the program (1999). Of the above figure, the Yangon University accounts for 4,484, the Yangon Institute of Economics for 2,533. (Source: 1st Preparatory Study Report). The dropout rate of the business course of the Thames Management Center is 50%. As for Japanese Language course, annual completion for diploma course of the Yangon Institute of Foreign Languages is 350, and the one for CHR D course is 280 (2<sup>nd</sup> Preparatory Study Report).

<sup>2</sup> Myanmar officials including the Vice Minister for Education commented on the indicator (1-1), "It would be difficult to collect data." It is necessary to consider a sampling survey, and use of alternative indicators.

<sup>3</sup> As for Japanese language education, there are appropriate indicators such as the number of examinees (1,200) for the Japanese Language Proficiency Test in 2001 (Source: 2<sup>nd</sup> Preparatory Study Report).

## 5-4. Outputs and activities

### (1) Outputs

The outputs necessary for achieving the project purpose and their indicators are described below.

#### Outputs and their indicators

##### **Output 1. Management system of the Center is established**

###### Indicators

- ① Appropriateness of staffing.
- ② Balanced budget.
- ③ Facility occupancy rate (>80%).
- ④ Regular monitoring of budget and activities (at least once a year).

##### **Output 2. Business courses are provided**

###### Indicators

- ① Number of courses/seminars and participants.
- ② Degree of satisfaction by participants (> 80%).
- ③ Quality of curriculum and syllabus.<sup>1</sup>

##### **Output 3. Japanese language courses are provided**

Indicators: Same as the indicators for output 2<sup>2</sup>

##### **Output 4. Exchange programs are implemented**

###### Indicators

- ① Number of cultural events and participants.
- ② Degree of participants' satisfaction with events (>80%).
- ③ Number of outstanding students selected from participants in academic exchange programs.
- ④ Duration of study visit.
- ⑤ Degree of achievement on exchange programs.

##### **Output 5. Myanmar-Japan human resources network is created**

###### Indicator

- ① Existence and use of a roster of graduates.

##### **Output 6. Myanmar-Japan information network is created**

###### Indicators

- ① Number of books, availability of updated global business information, etc.
- ② Number of inquiries for information (>10times/day).

---

<sup>1</sup> The Myanmar side proposes as criteria to assess the quality of curriculum and syllabuses of Business/Economics course that: ① it should be in line with the business/economic situation in Myanmar, ② it should comply with changes of the international conditions.

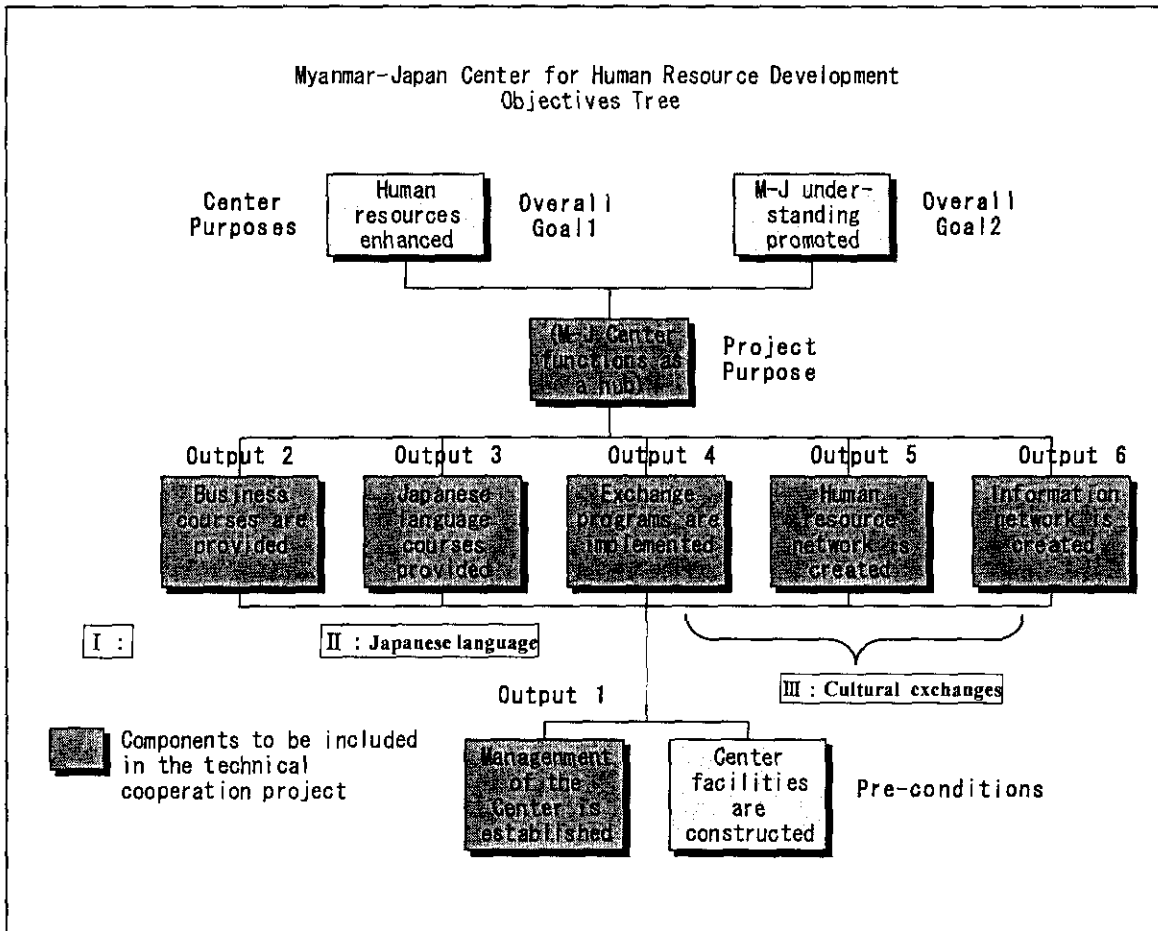
<sup>2</sup> The Myanmar side proposes as criteria to assess the quality of curriculum and syllabuses of the Japanese language course that, ① it should be business oriented, ② it should be culture-oriented, ③ it should be scientific-oriented



③Number of applicants for each course/seminar/exchange program.

Business/Economics course, Japanese language course, and exchange programs are the three major activities of the Myanmar-Japan Center. Output 1 is a cross sectional issue, and output 2 corresponds to the Business/Economics course, output 3 to the Japanese language course, and output 4 to the cultural exchange programs respectively (please refer to Chart 5-1).

Chart 5-1 Logical frameworks of the project purpose and outputs



The cultural exchange programs include both of the cultural events and academic programs. The intention of output 4, 5, and 6 are described below.

- Output 4 (Exchange programs): To plan and implement exchange programs (both cultural events and academic programs).
- Output 5 (Human resource network): To establish a network of people who have completed the course of the Center as a core of human resources of the Center, and add networks of participants of the events and people who have visited Japan, aiming for active utilization of the networks for future programs.
- Output 6 (Information network): The library at the Center will collect and accumulate:

- ①books and materials on international economy, Japanese language, etc.
- ②information on exchange programs (including exchange student programs) not only of the Center but other institutions, and offers access to the materials, seminars, and other opportunities to the public.

The scale and frequency of the activities planned at the moment for each of the three parts of the Center are described in chart 5-2.

(Chart 5-2) Implementation plan for each course during the project

	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007
Business/Economics course					
Long-term (6 months)	---	---	60 participants for 2 courses	60 participants for 2 courses	60 participants for 2 courses
Mid-term (3-14 days)	Twice a year, 30 participants each	4 times a year, 30 participants each	4 times a year, 30 participants each	4 times a year, 30 participants each	4 times a year, 30 participants each
Short-term (half day)	1-2 times a month, 150 participants each	1 ~ 2 times a month, 150 participants each	1 ~ 2 times a month, 150 participants each	1 ~ 2 times a month, 150 participants each	1 ~ 2 times a month, 150 participants each
Japanese language course					
Long-term	---	---	40 participants for 2 courses	40 participants for 2 courses	40 participants for 2 courses
Mid-term ( 3 ~ 14 days )					
Exchange program					
Academic/cultural forum	October	4 times a year	4 times a year	4 times a year	4 times a year
Academic/cultural exchange programs	Duly implemented	Duly implemented	Duly implemented	Duly implemented	Duly implemented

## (2) Activities

Project activities for achieving the outputs are described in the Project Design Matrix (PDM, Annex 7-1). The activities are designed in line with a cycle of planning, implementation, and evaluation. From the activities for the six outputs, the logic of the activities for output 4 are presented in the following sentences. It is expected that the project will enhance function of the Center as a hub of activities and information on Japan, by synergy of actively implementing exchange programs including the other plans of JICA and other institutions, as well as implementing programs planned within this project. The exchange programs utilizing resources of this project, therefore, are positioned as pump priming for the programs utilizing the resources other than the project. This is why the activity 4.5 - Mobilize and coordinate exchange programs funded by other institutions - is included in the activities for the output 4, in addition to the activities 4.1-4.4 that are to be planned, implemented, and evaluated within this project.

### **5-5. Monitoring and evaluation**

Monitoring is conducted as an activity for establishing a management system (output 1). In assessing performance of the project, it would be appropriate to compare such indicators as the number of the people who have completed the courses and utilization ratio with the ones of the Alliance Francaise and British Council.

Evaluation will be conducted from the viewpoints of relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability at the middle and end of the project. The PDM will be modified according to the results of the monitoring and evaluation.

### **5-6. Implementation strategy**

The project will be started before the construction of the Center facilities (by grant) is completed. It is scheduled to be completed in March 2005. The courses and events will be planned and implemented, as it is appropriate to do so. To be more precise, the long-term portion of the Business/Economics courses and Japanese language courses will be implemented after the completion of the Center facility, while mid-term and short-term portions of the Business/Economics courses, Japanese language seminars, and some exchange programs will be started in September 2003 by utilizing the facilities of the Yangon University and other institutions. The courses and events that will be implemented in early stages of the project play a role of pilot activities for the activities that will be implemented after the completion of the construction of the Center.

### **5-7. Commitment made by counterpart organization**

The Department of Higher Education made a commitment to the following matters during the discussions between the two sides.

- Assignment of core counterparts (including assignment of full-time Director by Director-General of the HED)
- Site for the Center facilities (Yangon University campus)
- Facilities necessary for the project activities to be implemented before completion of the Center facility (Yangon University, Yangon Institute of Economics, Higher Education Department, etc.)
- Share of the project cost

### **5-8. Inputs**

The inputs to be made by the Japanese side and Myanmar side are described below. Agreement has been reached on the cost sharing as shown in chart 5-3.

#### **(1) Japanese side**

- 1) Long-term specialist: 5
  - Chief advisor (Deputy Director of the Center) 1
  - Coordinator 1
  - Business/Economics course specialist 1
  - Japanese language course specialist 1
  - Exchange program specialist 1
- 2) Short-term specialist: according to need
  - (Mainly as lecturers for short-term seminars)
- 3) Specialist from the third country: according to need
  - (Mainly as lecturers for short-term seminars)
- 4) Equipment
- 5) Training in Japan
- 6) Operating expenses

#### **(2) Myanmar side**

- 1) Personnel
  - Director of the Center.
  - Staff of the Center.
- 2) Facilities/equipment
  - Center facilities. (Japanese grant aid)
  - Temporary facilities for activities to be conducted before the completion of the Center.
- 3) Operating expenses

General administrative expenses for the Center

(Chart 5-3)

Plan of expense sharing for the operation of Myanmar-Japan center for human resource development

No	Item	Income of the Center / Myanmar side	Japanese side
1	Payroll for regular staff		
1-1	Staff assigned from within the universities	o	
1-2	Staff recruited by the Center from outside the universities		o
1-3	Travel allowance		o
2	Cost of business course, Japanese course and exchange program activities		
2-1	Fee for Myanmar lecturers	o	
2-2	Fee for Japanese and ASEAN lecturers		o
2-3	Translation of materials		o
2-4	Print, binding of textbook		o
2-5	Advertising		o
2-6	Rent of space (outside the Center)/ equip.		o
2-7	Fee for temporary staff		o
3	Communication		
3-1	Telephone, fax and postage (local)	o	
3-2	Telephone, fax and postage (International)		o
3-3	Internet connection		o
4	Library (books, videos and magazines)		o
5	Stationary	o	
6	Furniture (partly provided by Japanese side)	o	
7	Remuneration for committee/ ceremony participants	o	
8	Public Utility Charges (Electricity and Water supply)	o	
9	Facility maintenance	o	
10	Equipment maintenance (Periodical maintenance, spare parts and upgrade/ replacement)	o	

### 5-9. Analysis of assumptions and risks

The risks of the project and practicable countermeasures are described in chart 5-4.

(Chart 5-4) Risks and countermeasures (Underline indicates it is stated as an important assumption in PDM)

	Risks	Countermeasures
Project purpose to overall goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Major policy changes on promotion of a market economy would change the role of the Center</li> </ul> <p>→<u>Assumptions: Government and businesses need to continuously promote a market economy</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitor policy directions</li> <li>Establish flexible management system to respond to major changes in the future</li> </ul>
Output project purpose	<ul style="list-style-type: none"> <li>If business is stagnant and needs of Japanese language do not increase, the opportunity for the people who completed the courses to obtain jobs will decrease. It would reduce incentive to take the courses of the Center<sup>1</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtain correct information on demand for labor force and plan and implement the courses/seminars where the people are trained to meet the demand.</li> <li>Make sure that a certificate has a favorable effect on employment.</li> </ul>
Activities to output	<ul style="list-style-type: none"> <li>If selection process were arbitrary, the courses would not produce good results.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selection criteria should be clearly defined</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor incentives for the staff and lectures would produce poor quality of the courses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appropriate amount should be set for remuneration for lecturers by discussion between the both sides</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>It might be difficult to assure Japanese/foreign specialists/lecturers are highly skilled.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Make sure that Japanese inputs are qualified, and develop learning materials including videos etc.</li> <li>Strengthen the capability of the Center to develop the learning materials.</li> <li>Consider putting in regular members of JOCV in the future, as well as utilizing senior members at present.</li> <li>Establish firm partnerships with parties inside Japan and Myanmar including private organizations.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralized management style of the Center would diminish its openness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarify responsibilities of personnel</li> <li>Use discretion on the selection of the Director<sup>2</sup></li> <li>Monitor democratization process</li> </ul>

<sup>1</sup> Japanese companies in Myanmar prefer English speaking workers rather than ones with Japanese language fluency. In spite of its popularity, the demands for Japanese speaking workers are not very strong. The Japanese companies are negative about sending their employees to long-term Business/Economics courses (1<sup>st</sup> Preparatory Study Report).

<sup>2</sup> Quality of the Director is critical for success of the project. At the PCM workshop held during the 3<sup>rd</sup> Preparatory Study, the following points among others are raised as qualities required for the Director:

① Experienced, ② Persuasive and impulsive, ③ Diplomatically talented, ④ Academic, etc.

## **5-10. Project organizations**

Project organizations are described in Annex 7-8. Under full-time Director, there should be a Secretariat and three components:

- ① Business/Economics course (Yangon Institute of Economics in charge).
- ② Japanese language course (Yangon Institute of Foreign Languages in charge).
- ③ Exchange programs (Yangon University in charge).

The Japanese Chief Advisor acts as a Co-Director, who supervises a Coordinator and Long-Term Specialists.

Steering Committee Chairman, Director-General, Higher Education Department (Lower Myanmar)) and Managing Committee are set up as superior bodies. The former is the supreme decision making body.

## **5-11. Prior obligation and pre-conditions**

### **(1) Construction of the Center facility by a grant**

It is stated in the PDM as a precondition that “The Center will be constructed according to the schedule to be agreed.” This technical cooperation project is implemented with proper monitoring of the progress of the grant.

### **(2) Simultaneous pursuit of free access to the Center and security**

(Including considerations for the design)

It is stated in the PDM as another pre-condition, “Access to the Center is secured.” It is expected the Center is open to the public, which presumes that the Myanmar authorities will admit its people free access to the Center.

The Center is also required to be a safe place. Security and openness should be simultaneously assured by considering the design of the Center facilities such as by making the administrative area off limit to outsiders.

## **6. PROJECT JUSTIFICATION**

### **6-1. Relevance**

The Project is, as explained below, justified in terms of relevance, in that it meets the needs of Myanmar as well as correspondents with the development assistance policy of Japan, and that it is of public nature.

#### **( 1 ) Eligibility of the project as a public work**

Since a JICA project is funded by taxes levied on Japanese people, it must secure fairness and serve public interest.

Economics/Business course of the Myanmar-Japan Center provides trainings of skills and knowledge on economic policy and business practice. It is expected that the society as a whole enjoys the benefit generated by the course, that is, the beneficiaries are not confined to those who have completed the course. Smooth transition to a market-oriented economy would be enhanced through the practice of the officials and business leaders who have completed the trainings at the center.

Though some Economics/Business courses are available at the Institute of Economics and other official and private organizations, courses with practicality and of a global nature are limited. They do not meet all the needs that are rapidly increasing due to the necessity and inevitability of a market economy. A course to meet these needs is necessary in order to secure minimum human resources for transition to a market-oriented economy.

The exchange programs of the center are, so to speak, public goods because the expense is not recoverable from beneficiaries at the market, due to the difficulty of identifying the beneficiaries.

The project is eligible as a ODA project because it serves public interests judging from the following points of view: ( i ) It has external economy effect, ( ii ) It is necessary to provide sufficient supply and to improve services in order to secure national minimum, and ( iii ) They are public goods.

#### **( 2 ) Consistency with policy of JICA**

“Economic Structural Adjustment” is the top item of priority listed in the country specific policy for Myanmar prepared by JICA. The center project is consistent with the country specific policy since Economics/Business course will be implemented in the context of the “Economic Structural Adjustment” as described in “4-1. Project approach”.

#### **( 3 ) Correspondence of the project to the needs of Myanmar**



The project purpose and overall goal are in conformity with policy of Myanmar. The Myanmar government initiated transition to a market oriented economy and opening up of the economy in 1988. It set up “Four economic objectives” as stated below, and keeps on going to this direction.

- ⑤ Development of agriculture as the base and all-round development of other sectors of the economy as well
- ⑥ Proper evolution of the market-oriented economic system
- ⑦ Development of the economy inviting participation in terms of technical know-how and investments from sources inside the country and abroad
- ⑧ The initiative to shape the national economy must be kept in the hands of the State and the national peoples

The purpose of the Economics/Business course is to develop human resources for transition to a market economy, and it contributes to achievement of the objectives of Myanmar government.

It is estimated approximately 4,000 Myanmar learn Japanese language in the two Universities of Foreign Languages and private schools. It is the second largest number next to English. It is expected that demand for the Japanese language will drastically grow as the economy becomes more market oriented and Japanese companies and tourism continues to increase. Supply of Japanese language teachers does not meet the needs both in quantity and quality. There is a strong need for a resident Japanese language expert who has the expertise to educate Japanese and Myanmar teachers, and act as a hub to a network of teachers. The Japanese language course of the center contributes to such a need.

Myanmar has a long friendly relationship with ASEAN countries and China. While the relationship between Myanmar and Japan is equal to other countries, the present exchange programs are not at a satisfactory level and need to be more active. Myanmar has high expectations for further cultural exchange with Japan. There are a great deal of needs and expectations for the areas of promotion of joint research and other academic cooperation, arts, civil exchanges such as the ones initiated by Japanese residing in Myanmar, and formulation of human networks. Exchange programs of the center are moving toward the direction of these needs.

#### **( 4 ) Participatory planning of the project**

The project plan has been formulated through participatory planning process including workshops, where opinions of the stakeholders are taken into full consideration.

#### **( 5 ) Technological advantage of Japan**

Japan, with long history of a market-oriented economy, has played a significant role in the economic development of Asian countries. It has a great deal of human resources including government officials who formulated industrial policy, businessmen who led the world business, engineers who contributed to the high growth of the economy through trial and error, and

consultants who created value through analyses and recommendation. Myanmar expresses its expectations on the skills and knowledge of Japan as the world standard. Japan is qualified to educate human resources and help in leading the transition to a market-oriented economy.

## **6-2. Effectiveness**

The project is assessed effective, because the plan is logical and reasonable including probability of assumptions, and because it is expected that the project purpose is achieved during the project period as long as inputs of human resources and facilities are realized and the course is attractive enough.

### **( 1 ) Logic of the plan**

Logicity and consistency exist among “activities”, “outputs”, “project purpose”, and “overall goal”. When a budget plan, human resource allocation, and other operational matters are prepared and implemented as “activities”, and research, planning, implementation, and evaluation on “Economics/Business course”, “Japanese language course”, and “exchange programs” take place, it is appropriate to say that courses and programs are properly provided, that is, “outputs” come as a result of “activities”. Preparation of a list of those concerned including those completed a course of the center, set up of a library, and accumulation of necessary and enough information lead to formulation of human and information networks, that is “outputs”. The logic is that when the courses and programs are effectively implemented and human/information networks are formulated (“outputs”), the center functions as a hub of human resource development for international business and economics and exchanges and cooperation (“project purpose”), and that if the center continues its function as a hub, human resource development for transition to a market-oriented economy and mutual understanding between the two countries are promoted (“overall goal”)

It is indispensable to make the courses attractive before securing the logicity mentioned above. In other words, it is necessary to monitor if what is obtained from the courses including certificate meet the needs, and to add necessary modifications accordingly.

Considering political and security conditions, it is very likely that “pre-condition” of “construction of the center” is satisfied. “Government policies and business society continue to promote market economy” is stated as “assumptions” in PDM. The trend toward a market economy is irreversible, and no change in the direction is indicated even though some delay might take place. It is highly probable that both of the precondition and assumptions be satisfied. Operational system and monitoring system are properly designed and formulated, which makes the project purpose realizable.

## ( 2 ) Level of the purpose

The project purpose is clearly defined by indicators. “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” means that beneficiaries recognize the center as a useful organization and benefit from the center. Indicators are set up from this standpoint. The level of the purpose is aggressive judging from the wide range of activities. On the other hand, considering the fact that great amount of inputs and cooperation of the Embassy are expected, it is realizable.

## ( 3 ) Monitoring and evaluation

Japanese experts and Myanmar counterparts are required to monitor, in cooperation with each other, the development of the project. Monitoring includes collecting and compiling data on indicators stated in PDM. In elaborating indicators, data on CHRD and other similar courses may be benchmarked. Good monitoring yields very substantial benefits in identifying issues and finding solutions. Monitoring findings will be reported to the Managing Committee.

### 6-3. Efficiency

The project is assessed efficient. As described below, it is designed so as to generate the utmost effect by making effective use of available resources.

An Input of highly professional experts is planned. They are recruited effectively from Myanmar, Japan, and other ASEAN countries through JICA networks world wide, and the right person will be put in the right place. The quality of the instructors has decisive influence on the success and failure of the course, special attention is required for timely acquirement of them.

Stringent checks by questionnaire, hearing, observation, and follow-up survey are necessary to make sure that the activities of each expert lead completely to the outputs, and that the outputs are the utmost the inputs can generate. Maintenance of the equipment does not require much work because they are inexpensive and spare parts can be obtained easily. It is expected they are fully utilized for upgrading of lectures and information activity.

As a direct effect, more job opportunity and wage increase for those who acquired skills and knowledge at the center are expected. In addition to this, human and information networks overlap and develop a synergy effect to enhance civil exchanges and exchanges between universities. The benefit from these exchanges is immeasurable and far above the cost of experts and equipment.

## **6-4. Impact**

The long term and indirect effects and spillover effects as described below are expected as a result of the project.

### **(1) Prospect of achievement of overall goal**

There is no indication of reversing the course of the overall goal of “human resources for transition toward a market-oriented economy is enhanced and mutual understanding between Myanmar and Japan is promoted” once the project purpose is achieved, that is “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”. It is expected that the overall goal will be achieved in due course within a reasonable period after completion of the project purpose.

### **(2) Impact on society and economy**

#### **① Impact on the institutional framework**

Lack of policy on export promotion and SME promotion as well as improper application of the laws and regulations by the government, are pointed out as problems of economic institutions. Economics/Business course, through Development Studies course for government officials and employees of state owned enterprises, and through encouraging approach to be made by the business leaders trained in the course, might cause the policy makers recognize importance of formulation of the policies and rules, improvement of efficiency of administrative institutions, reform of social system, and come up with the solutions for the problems on the institutions.

#### **② Impact on technological aspect**

Approximately one thousand participants a year are the direct beneficiaries of Economics/Business courses and Japanese language courses. The skills and knowledge will spread across the society through practical application by the participants. Management Professional Courses, aiming for nurturing entrepreneurs, offers a potential business leader an opportunity to realize and develop his/her potential as an entrepreneur. Some insist an entrepreneur is born, not produced. According to this idea, out of all the participants, only the inspired are the real beneficiaries. The real beneficiaries, considering the substantial influence as business leaders, generate great impact, though their numbers may be small.

#### **③ Negative impact**

Analysts say Myanmar society is founded on Buddhist egalitarianism, and does not go along with commercialism in nature. As market economy develops, negative aspects such as growing income disparity and moral decay come to the fore. Observers say growing numbers of people feel helpless and disappointed because they have lost the opportunity to enjoy the benefit of the construction boom of recent years, or because they have become disgusted by the spread of greed,

and the tendency of falling back on religion is becoming more prominent than before. For better or for worse, it used to be a changeless society in the period of the, so to speak, “Burmese way to socialism”. Myanmar is in drastic transformation today. The Myanmar-Japan Center needs to implement the project with an eye on the influence of the transformation on society. Taking into account the social change and backlash against it, there is a possibility that those who have completed the course and those who have had relations with foreigners are considered privileged. Due attention is required in order not to cause friction.

## **6-5. Sustainability**

Judging from analysis below, it is likely that benefit of the project will continue after the inputs from the Japanese side are completed. When it is necessary to negotiate with other ministry on matters regarding activity or operation, there is room for effort to ensure more sustainable development.

### **( 1 ) Institutional capability**

The Ministry of Education and participating universities, with experience of operating Center for Human Resource Development (CHRD), have basic capability as an organization to implement the project smoothly. Especially, Yangon Institute of Economics effectively manages a MBA course. When it is necessary to negotiate with other ministries on matters regarding activity and operation of the project, the possibility of some delay on effective implementation of the project cannot be denied. In this respect, the human network of Director’s and his role as a coordinator are so important that it has particularly high expectations.

### **( 2 ) Financial condition**

Necessary budgetary measures are very likely to be taken for operating expenses of the project, considering the scale of the state budget allocated for human resource development, firm commitments by the responsible officials, and experiences of managing CHRD and MBA courses. The authorities concerned make it a rule not to open to the public the details of the budget including the amount of the Education Ministry’s budget on the project, the portion born by the universities, contingent funding, etc. In this regard, the disclosure is not fully satisfactory.

### **( 3 ) Social, environmental, and technical acceptability**

Since there are a number of universities, private schools, and other training institutions in Myanmar, they do not feel any resistance or strangeness to the center project. It also does not take much effort to assimilate practicality and internationality.

### **( 4 ) Others**

As for exchange programs, sustainability is rather easily realized in such areas as joint study on culture and history or exchanges among universities, once it gets on the track. Since the project

intends to ensure the presence of Japan, the Japanese side has stronger incentives to continue the project in various areas. In that case, continued involvement of Japan might be desirable.

#### **6-6. Overall project justification**

Myanmar government broke off from centrally planned economy, and made a shift toward a market-oriented economy. Consistent commitment to economic reforms is witnessed in its open door policy and promotion of private investment and free trade. As national and strategic efforts shift toward a market-oriented economy, researchers and experts of the two countries studied and discussed on the matters to be improved for economic development of Myanmar as a comprehensive cooperation for policy formulation to make recommendations to the both governments (Myanmar-Japan Cooperation Program for Economic Structural Adjustment of Myanmar). It picked up the lack of human resource development for a market economy as a problem Myanmar faces, and recommended that upgrade of managerial training for business executives and capacity building of commercial banks should be worked out with high priority. Though there are strategic needs based on state policy for human resources for a market-oriented economy, a human resource development system has not been established. It is, therefore, suitable that Japan assists Myanmar's effort in this area as an Official Development Assistance project, since it places priority on intellectual support, above all, support for acceleration of transition toward a market-oriented economy.

Japanese language education attracts the second largest number of learners next to English. As more Japanese companies and tourists flow in according to the transitional progress to a market-oriented economy, demand for the Japanese language is likely to increase drastically. In spite of the speculation, supply of Japanese language teachers is not satisfactory either in quality and quantity.

A skillful resident expert on Japanese language education is strongly desired, and expected to provide native and non-native teachers in Myanmar with professional training. Promotion of Japanese language education overseas is a prior matter in Japanese cultural diplomacy. There are strong needs for Japanese language education in Myanmar. Japan has long and friendly relations with Myanmar; there are lots of things left to do in order to meet the demand.

Myanmar highly expects more exchanges to take place with Japan since it has long and friendly relations, just like with ASEAN countries and China. In generating public opinion favorable to Japan in this region through exchange programs, it is necessary to consider strategic collaboration with other centers in the region, not act on an individual country basis. It is significant to implement Japanese language course and exchange programs in order to show Japan's presence effectively and to stimulate the activities of the Center by attracting more people.

As described above, the project is justified in terms of relevance, in it meets the needs of Myanmar and corresponds with development assistance policy of Japan, and that it is of public nature. The plan is logical and reasonably includes the probability of assumptions, and the projects purpose will be achieved as long as the input of human resources and facilities are realized and the course is attractive enough.

The project is considerably efficient as it is planned in a way that generates the utmost effect by making full use of the resources available. The long term, indirect effects and spillover effects, as described above, are expected as a result of the project. It is likely that benefit of the project will continue after the inputs from the Japanese side are completed. When it is necessary to negotiate with other Ministry's on matters regarding activities or operations, more effort need to be made to ensure sustainable development.

Project title: Myanmar-Japan Center for Human Resources Development

Duration: 2003-2008 (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><b>Overall Goals</b></p> <p>1) Human resources for transition toward market economy are enhanced.</p> <p>2) Mutual understanding between Myanmar and Japan is promoted.<sup>1</sup></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><b>Project Purpose</b></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 (&gt;95%)</p> <p>3) % of repeat visitors in 2008.</p> <p>4) % of graduates who work in foreign companies or related organizations by 2008.</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>

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



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

<sup>1</sup> Exchange programs include both cultural events and academic exchange. The Project will fund part of them and mobilize resources of other institutions.

<sup>2</sup> Qualification of Director: i) experienced, ii) forceful, iii) diplomatic, iv) academic and v) other factors to be determined

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> The desirable duration is more than three months.

<p><b>Activities</b></p> <p>1-1) Compose and implement personnel management plan.</p> <p>1-2) Formulate and implement operation and budget plans for the Center's activities.</p> <p>1-3) Create 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 compile 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><b>Inputs</b></p> <p>(Myanmar side)</p> <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director</li> <li>• Staff of the Center</li> <li>• Course lecturers</li> </ul> <p>Facilities/ equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Center facilities (Japanese grant aid)</li> <li>• Facilities for activities to be conducted before the completion of the Center facilities</li> <li>• Equipment</li> </ul> <p>Running expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• General administrative expenses for the Center</li> </ul> <p>(Japanese side)</p> <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-term experts (Chief Advisor, Coordinator, Business courses, Japanese language courses, exchange programs)</li> <li>• Short-term experts</li> <li>• Course lecturers</li> </ul> <p>Training in Japan</p> <p>Equipment</p> <p>Running expenses</p>	<p><b>Pre-conditions</b></p> <p>1) The Center is constructed according to the schedule to be agreed.</p> <p>2) Access to the Center is secured.</p>
--	--	---



## 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. Business course lecturers

3. Short-term experts on Japanese language, on exchange program, and on ICT, 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.

LIST OF MYANMAR COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

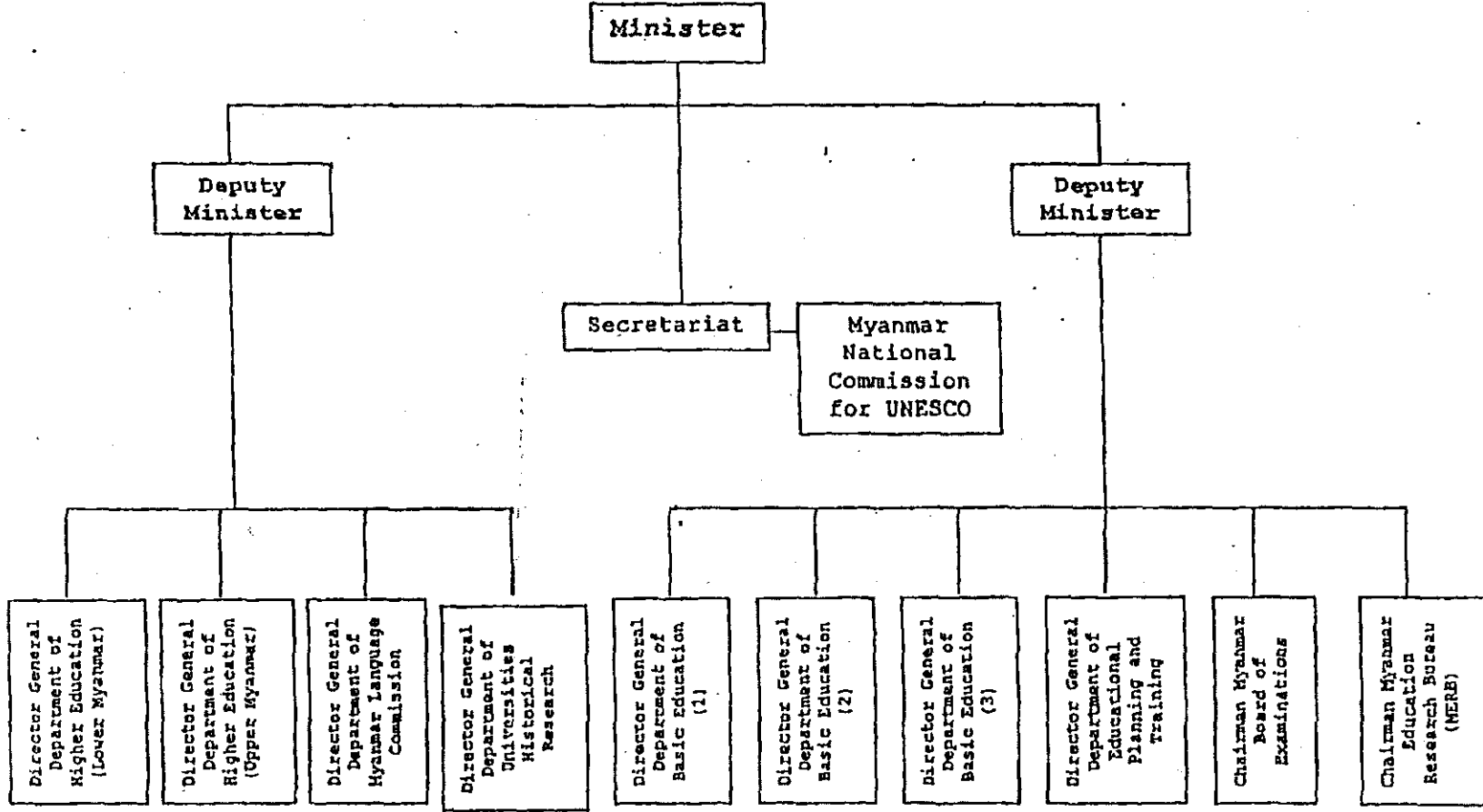
The following personnel will be assigned to the Center.

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

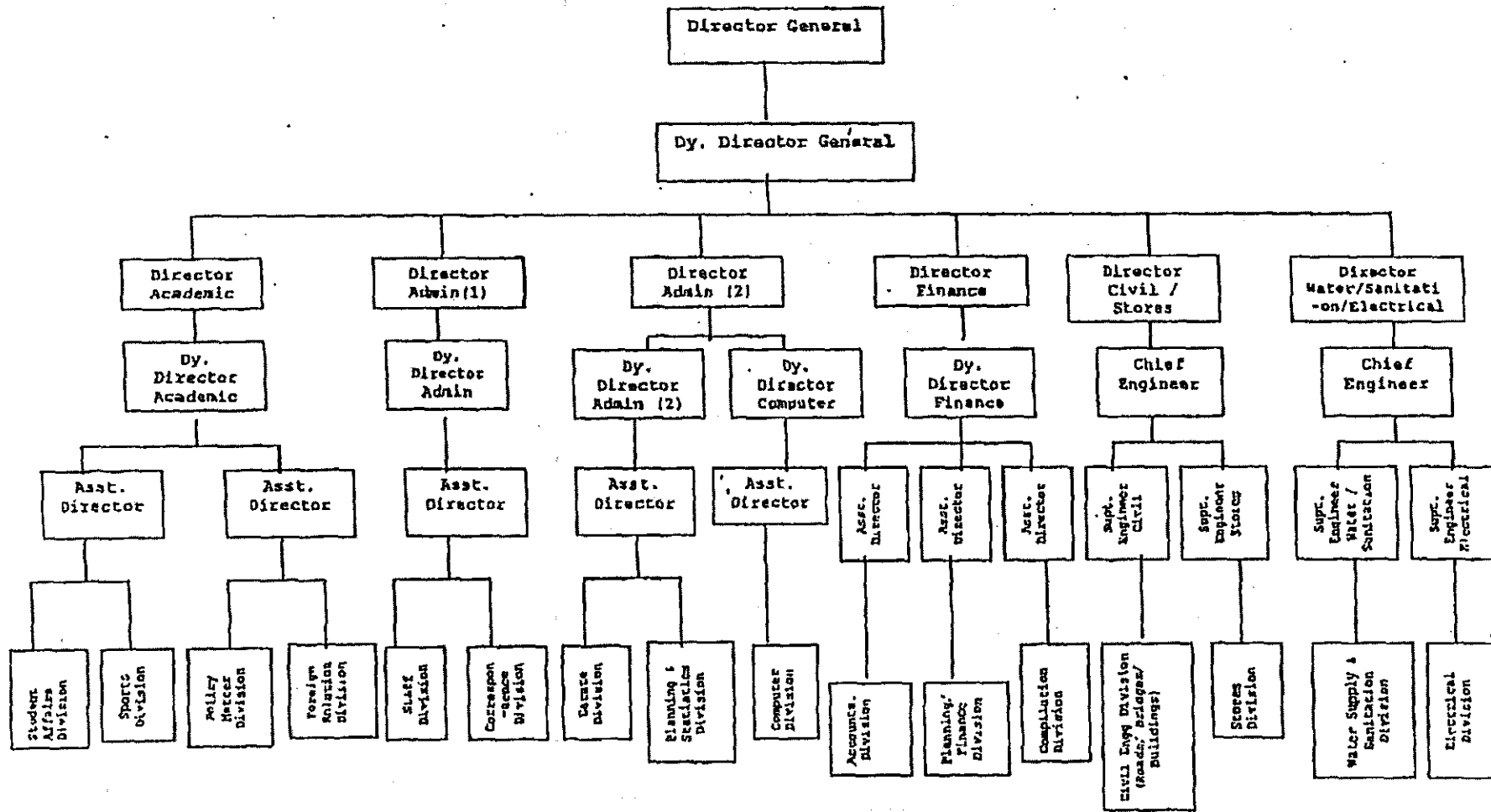
LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Computers
2. Audio-visual equipment
3. Office equipment
4. Materials for renovation
5. Items for the activities to promote mutual understanding
6. Furniture
7. Vehicle(s)
8. Other items necessary for the Center

ORGANIZATION STRUCTURE OF THE MINISTRY OF EDUCATION

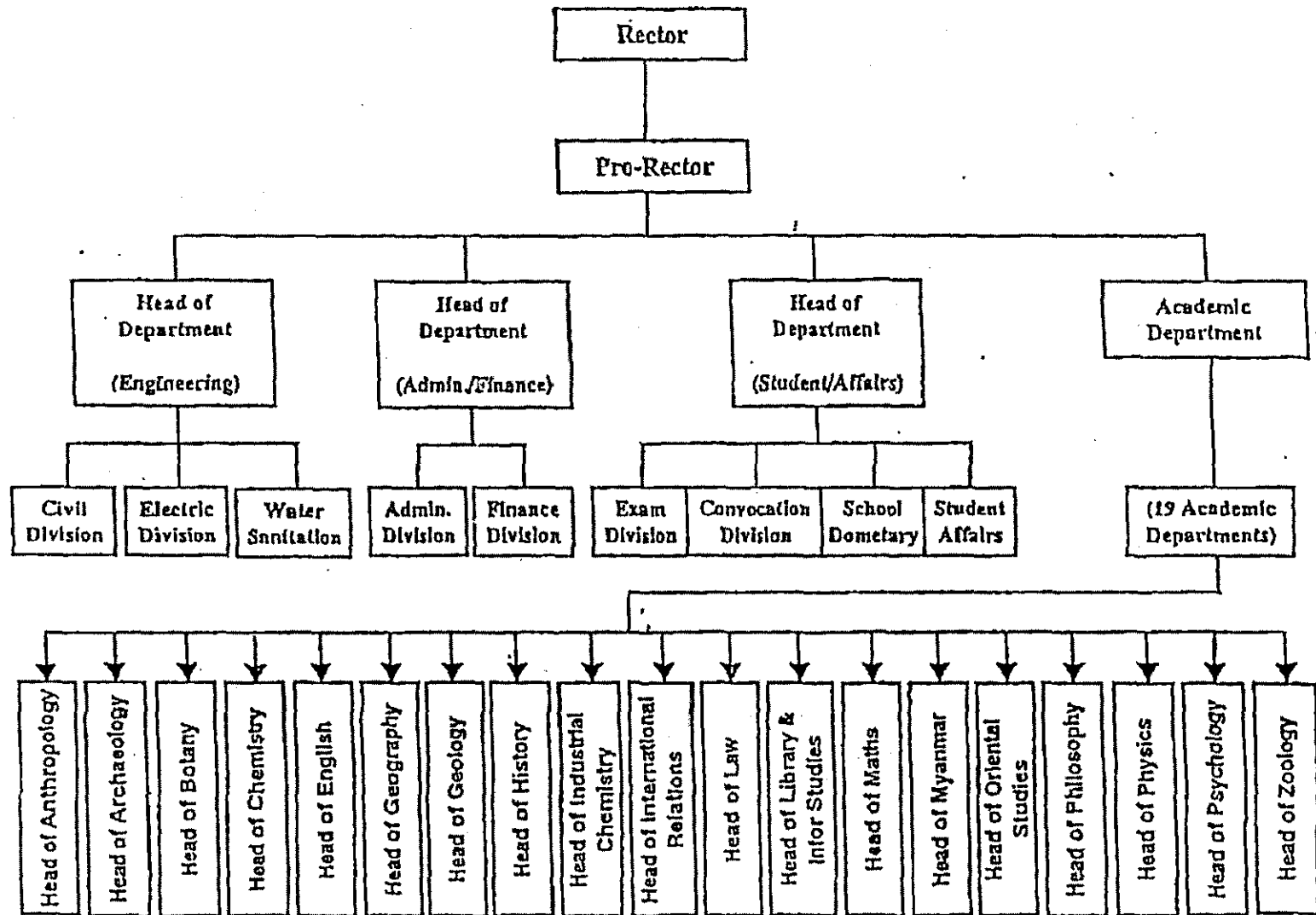


ORGANIZATION STRUCTURE OF THE DEPARTMENT OF HIGHER EDUCATION  
(Lower Myanmar)



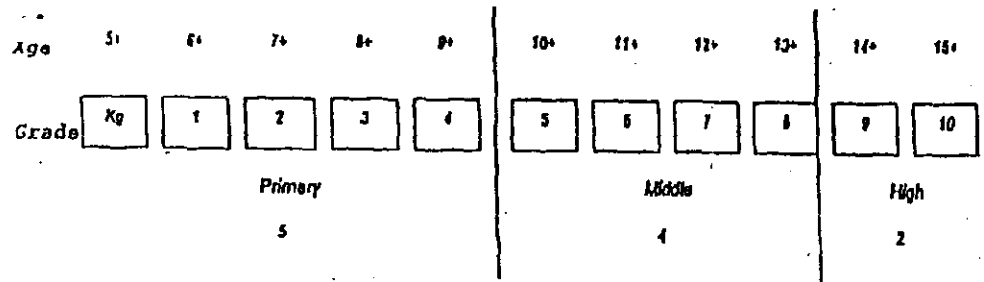


# ORGANIZATION STRUCTURE OF YANGON UNIVERSITY



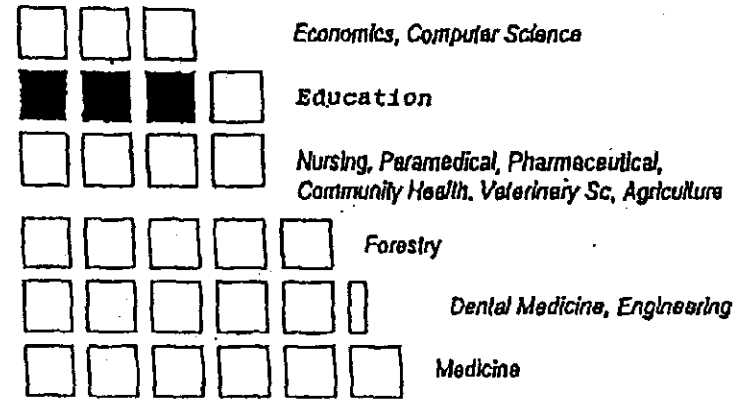
# EDUCATION STRUCTURE IN MYANMAR

## BASIC EDUCATION



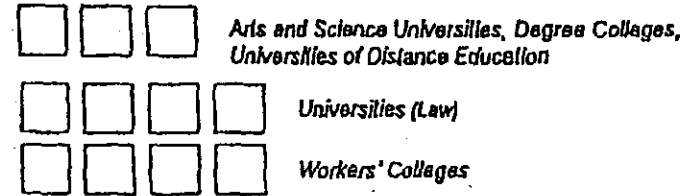
## HIGHER EDUCATION

### Professional Institutes

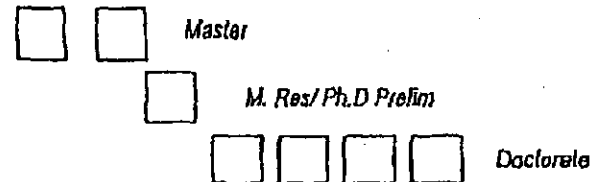


### UNIVERSITIES AND COLLEGES

#### First Degree



#### Post-Graduate Degrees



## COMMITMENT FROM COUNTERPART ORGANIZATIONS

Higher Education Department, Ministry of Education committed the followings.

1. Achievement of overall goal

Higher Education Department will continue its efforts for enhancing human resource development for transition to a market-oriented economy, and promoting mutual understanding between Myanmar and Japan, even after the Project terminates in 2007.

2. Secured assignment of qualified counterpart personnel

Higher Education Department will make maximum effort to keep the counterpart personnel of the Project in appropriate position so that the courses and programs will be continuously implemented in the Center.

3. Budget allocation

Budget for the Center activities will be secured with significant priority.

4. Institution

Higher Education Department will maintain its policy enhancing human resource development.

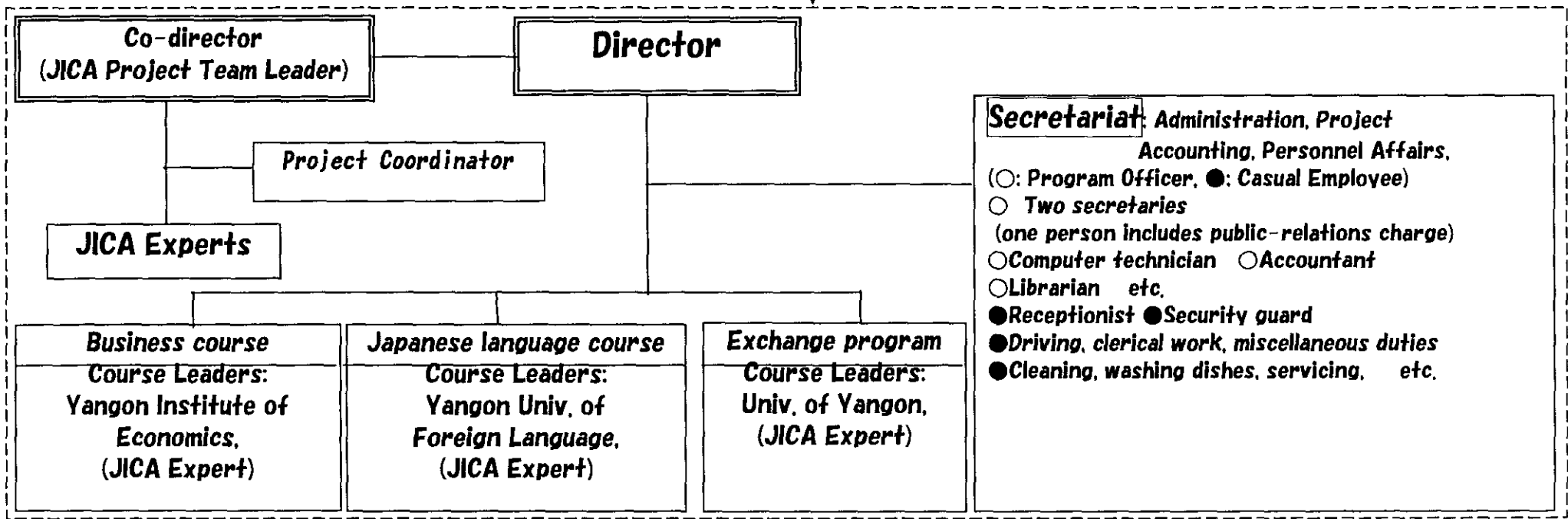
The Organization Chart of Myanmar-Japan Center for Human Resource Development

**Steering Committee**  
 Chairperson : DG, DHE (Lower Myanmar)  
 Co-chairperson : Rector, University of Yangon  
 Co-chairperson : Embassy of Japan, Representative of JICA office  
 Members : Six Universities, DHE (Upper Myanmar)

Report

**Managing Committee**  
 Chairperson : Rector, University of Yangon  
 Co-chairperson : Myanmar side  
 Co-chairperson : Representative of JICA office  
 Members : Yangon Institute of Economics , University of Foreign Language

Supervise



**Secretariat:** Administration, Project Accounting, Personnel Affairs.  
 (○: Program Officer, ●: Casual Employee)  
 ○ Two secretaries (one person includes public-relations charge)  
 ○ Computer technician ○ Accountant  
 ○ Librarian etc.  
 ● Receptionist ● Security guard  
 ● Driving, clerical work, miscellaneous duties  
 ● Cleaning, washing dishes, servicing, etc.

## Business Course Plan

Course title & target of the main customer	Example of the subjects	Period of class (frequency)	Method of lecture	No. of the students in a class	Language	School fee	Qualification of lecturer
I. Long-term course (Management Professional Course)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bookkeeping, Accounting, Financial Affairs,</li> <li>● Marketing</li> <li>● Human Resource Development, Human affairs &amp; Personnel management</li> <li>● Business planning, Management strategy, Drawing up a plan</li> <li>● Business practice</li> <li>● Outline of each trade policy</li> </ul>	6 months course (3 times a week, 2 subjects a day × 1.5hrs × 4wks × 6months = 216hrs)	1. Mixture of lecture and discussion 2. It is necessary to introduce the brand-new method of the international business etc.  Note: It is necessary for the students to prepare the elective course correspond to the needs of the students. The course should be	20 ~ 30 persons	Basically Myanmar language	Middle	Main lecturer: Myanmar side, Others: Japanese and ASEAN lecturer
II. Short-term course (International management seminar)	<History of trade of Japan & ASEAN countries> Tourist industry, Textile industry, Communication industry, Banking business, History of each firm etc. <ASEAN> Example of the company wh	Half days (Approximately 3 hrs)	1. Lecture with questions and answers	Max. 150 persons Capable to a part of course I	Basically English	Low	Person with experience, successful businesspeople, scholar in Japan and ASEAN. (Example: Trading company employee, Manufacturer, Banker, Executive manager, etc.)
III. Middle-term course (Special subject intensive course)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personnel management: Training system of the company in Japan and ASEAN countries, Method of employment of the talented people</li> <li>● Accounting: How to utilize the foreign-owned accounting firm</li> <li>● Marketing: Differences between Japanese and ASEAN people as the to</li> </ul>	3 days ~ 2 weeks (In the case of one week: 5 times a week × 3 lessons a day × 1.5hrs = 22.5hrs)	1. Mixture of lecture and discussion 2. Debate about the current business problems of the students 3. Case study  Note: It is possible to work in closer cooperation with JETRO Yangon office.	10 ~ 15 persons	Basically English	High	Main lecturer: Japanese side, Others: ASEAN lecturer Note: It is useful to collaborate with AOTS and JODC.

Since the name of 'Mini MBA course' is not appropriate, the course titles are defined tentatively as the following: Management Professional Course (Mini-MBA course) = long-term course, International management seminar = short-term course, Special subject i

## Japanese Language Course Plan

Course title & target of the main customer	Example of the subjects	Period of class (frequency)	Method of lecture	No. of students in a class	Language	School fee	Qualification of lecturer
①Intermediate Level I	Need to examine closely about the concrete contents of the courses and the textbooks	6month-course (3 hrs a day × 2 times a week × 4 weeks × 6 months = 144 hrs)	Lecture mainly in the classroom with the Audio equipment and OHP and sometimes in the media room with CAI equipment	10~20 persons (Max. 30 persons if necessary)	Basically Japanese language	Need to examine closely. (e.g. 160 ~250 kyat an hour in the private Japanese school)	Person who satisfy any from the following ① to ③ and with much experience of teaching the Japanese language.
②Advanced Level I							
③Intermediate Level II							
④Advanced Level II							
⑤Special Subject Course	①Teacher training course ②Business Japanese language course ③Tourist guide course	Depend on the situation of each course	Since the Special subject course has some problems like the difficulty to find the lecturers who can teach the special subjects, the preparation period is needed before the course starts.				Person who satisfy any of the above qualification from ① to ③ and to be recognized to have the required knowledge.

## Tentative plan of 'Exchange Programme'

Jan. 2003. JICA

Example of Exchange Activities and Seminar from Myanmar side	Example of activities of the Japan Center in the other countries
● Seminars on Business Opportunities and related topics by both Myanmar and Japan speakers (both local and foreign)	◎ Example in Vietnam/Hanoi (Sport Exchange)
● Book Exhibitions	● Aikido (2-3 times a week)
● Cultural shows	
● Business Matching Training and exercises	● Free Talk (120 participants/May. 19. 2001)
● Student Exchange between Myanmar and Japan	● Documentary Film
● Staff Exchange between Myanmar and Japan	● Vietnamese traditional music
● Seminars on topics relating to Myanmar and Japan, to be given by invited speakers (both local and foreign)	● Japanese cookery (Once or twice a month)
● Japanese speech contests	● Vietnamese cookery
● Japanese essay competitions	◎ Example in Vietnam/Ho Chi Minh
● Book exhibitions	● Violin Kaleidoscope
● Food festivals	● Tsugaru Shamisen Concert (Japanese musical Instrument)
● Sports training and exhibitions (for example Myanmar Chinlon, Japanese Judo, etc.)	◎ Example in the other countries
	● Japanese Sumo in Mongolia ● Festival of Weaver (Tanabata) in etc.









# プロジェクト・ドキュメント

日本・ミャンマー人材開発センター  
ミャンマー連邦

2003年4月

ミャンマー連邦 教育省  
&  
国際協力事業団



Map No. 4188 UNITED NATIONS  
July 2001

Department of Public Information  
Cartographic Section

## 略語

AF	Alliance Francaise	アリアン・フランセーズ
AOTS	Association for Overseas Technical Scholarship	海外技術者研修協会
ASEAN	Association of South East Asian Nations	東南アジア諸国連合
ASIA-SEED	Asia Science and Education for Economic Development	アジア科学教育経済開発機構
BC	British Council	ブリティッシュ・カウンシル
CAI	Computer Assisted Instruction	コンピューター利用学習
CHRD	Center for Human Resources Development	人材開発センター
CLMV	Cambodia, Laos, Myanmar, and Vietnam	
DEL	Diplôme d'Etude en Langue Française	仏文部省認定仏語資格試験
ELTECS	English Language Teaching Contacts Scheme	英語教師会
ESA	Economic Structural Adjustment	経済構造調整政策支援
FDI	Foreign Direct Investment	外国直接投資
FESC	Review of the Financial, Economic, and Social Conditions	
HED	Higher Education Department	高等教育局
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IELTS	International English Language Testing System	国際英語力試験
IFCA	International Friendship Cultural Association	国際友好文化協会
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力事業団
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
JODC	Japan Overseas Development Corporation	海外貿易開発協会
MBA	Master of Business and Administration	経営学修士
MUFL	Mandalay University of Foreign Languages	マンダレー外国語大学
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
SPDC	State Peace and Development Council	国家平和開発評議会
UFL	University of Foreign Languages	ヤンゴン外国語大学
UMFCCI	Union of Myanmar Federation of Chamber of Commerce and Industry	ミャンマー商工会議所連合
UNDP	United Nations Development Program	国連開発計画
UNESCO	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization	国連教育科学文化機関

「日本・ミャンマー人材開発センター」  
プロジェクト・ドキュメント

目次

要約 (事前評価表)

1. 序説 .....	325
<b>2. 事業実施の背景</b>	
2-1. 当該国の社会情勢等 .....	326
(1) 社会開発指標	
(2) 宗教	
(3) 地域開発問題	
2-2. 対象セクターの状況 .....	327
2-2-1. 市場経済化への取り組み .....	327
(1) 経済情勢	
(2) 市場経済化政策と経済構造調整	
(3) 市場経済化を担う人材に対するニーズ	
2-2-2. 日本語教育 .....	329
2-2-3. 日緬交流 .....	331
2-3. ミャンマー政府の戦略 .....	331
(1) 国家開発戦略	
(2) 市場経済化を担う人材育成の基本方針	
(3) 文化交流に関する基本方針	
2-4. 現在までの政府、その他団体の対象分野関連事業 .....	332
<b>3. 対象開発課題とその現状</b>	
3-1. 制度的・組織的枠組み .....	334
3-2. 現状と問題点 .....	338
(1) 経済・経営 .....	338
(2) 日本語教育 .....	341
(3) 交流事業 .....	346
<b>4. プロジェクト戦略</b>	
4-1. プロジェクトの基本方針 .....	347
4-2. プロジェクトの概要 .....	348
(1) 経済・経営コース .....	348
(2) 日本語コース .....	350
(3) 交流事業 .....	351
<b>5. プロジェクトの基本計画</b>	
5-1. プロジェクトのターゲットグループ .....	353
5-2. プロジェクト目標 .....	353
5-3. 上位目標 .....	354
5-4. 成果と活動 .....	354
(1) 成果	
(2) 活動	
5-5. モニタリングと評価 .....	356
5-6. 活動の実施戦略 .....	357
5-7. カウンターパート組織・先方政府からのコミットメント .....	357

5-8. 投入 .....	357
(1) 日本側	
(2) ミャンマー側	
5-9. 外部条件の分析・リスクの分析 .....	359
5-10. プロジェクトの運営・実施体制 .....	360
5-11. 事前の義務及び前提条件 .....	360

## 6. プロジェクトの総合的实施妥当性

6-1. 妥当性 .....	360
6-2. 有効性 .....	362
6-3. 効率性 .....	363
6-4. インパクト .....	363
6-5. 自立発展性 .....	364
6-6. 総合的实施妥当性 .....	365

\* 別添資料は英文のプロジェクト・ドキュメントを参照

(要約) 事前評価表

案件名:ミャンマー・日本人材開発センター	
対象国:ミャンマー	実施地域: ヤンゴン (首都)
実施予定期間:2003年9月1日-2008年8月31日(5年間)	
1.プロジェクト要請の背景	
<p>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。</p> <p>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。また、ミャンマーには、「経済・経営コース」を提供する機関が官民ともにいくつか存在するが、実践性に徹し、かつグローバルな性格を備えた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看取されるように、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おらず、市場経済化を担う人材として最低限のものを確保する意味からも、かかる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、「日本の顔」を効果的に表現し、センターの活性化を図る意味からも実施に意義が認められるものである。</p> <p>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」技術協力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た。</p>	
2.相手国実施機関	
プロジェクト監督機関: 教育省高等教育局 プロジェクト実施機関: ヤンゴン大学、ヤンゴン経済大学、ヤンゴン外国語大学の3大学を中心に、ほか5大学(ヤンゴン遠隔教育大学、ダゴン大学、東ヤンゴン大学、西ヤンゴン大学、ヤンゴン教育大学)	
3.プロジェクトの概要および達成目標	
(1)達成目標	
1)プロジェクト終了時の達成目標(プロジェクト目標)	
[目標]日本センターが国際経営・経済分野における人的資源開発およびミャンマー日本間の交流・協力の拠点として機能する。	
[指標]	
① 日本センターを知っている人の数および日本センターが有益であると考えている人の数 ② 日本センターが提供するコース/イベントのうち、応募者数が募集定員を上回ったものの割合(2005年以降95%を目標とする) ③ 日本センターを2回以上訪問した人の数(2007年に計測) ④ 日本センターのコース修了者のうち外国企業およびその関連機関に就職した割合(%) (2007年までの数値を計測) ⑤ 日本企業における雇用の需給バランス(日本センターが需要に応じた人材を供給できること) ⑥ 日本センターが提供するコースを(単位互換などにより)認定している海外機関の数 ⑦ 日本センターが提供するコースにおける修了者の割合(%) ⑧ (日本センターのサービスを受けた)個人の態度・行動にプラスの変化がみられた度合い	
2)協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)	
[目標]市場経済化のための人的資源が強化されるとともにミャンマーと日本の相互理解が促進される。	
[指標]	
① 労働市場におけるビジネス関係の学位取得者の数 ② 商取引(business trade)の促進の度合い ③ ミャンマーにおける日本語教師の数と質	



④ 日本／日本語を学ぶ人の数

(2)成果(アウトプット)と主な活動

成果1 日本センターの運営・管理システムが確立する

主な活動 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

主な活動 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

主な活動 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

主な活動 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－日本的資源ネットワークが構築される

主な活動 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

主な活動 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)投入(インプット)

a) 日本側

- 1) 長期専門家 計5名  
チーフ・アドバイザー(日本側日本センター共同所長)1名  
業務調整員 1名  
経済・経営コース専門家 1名  
日本語コース専門家 1名  
交流事業専門家 1名
- 2) 短期専門家 必要に応じ(主に短期コース・セミナー講師として)
- 3) 第三国専門家 必要に応じ(主に短期コース・セミナー講師として)
- 4) 機材供与
- 5) 本邦研修員受入れ
- 6) 現地業務費
- 7) センター建物および付帯施設(無償資金協力)

総額 約7億円

b) 相手国側

1) 要員

センター所長  
センタースタッフ

2) 施設・機材

センター完工前のプロジェクト活動に必要な施設  
機材(家具類等)

3) 資金

センター運営経費

(4) 実施体制

センター所長は専任とし、その下に事務局および①経済・経営コース(責任機関:ヤンゴン経済大学)、②日本語コース(責任機関:ヤンゴン外国語大学)、③交流事業(責任機関:ヤンゴン大学)の各コンポーネントを置く。また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および長期専門家を配置する。

センターの上位には、ヤンゴン大学長を議長とする Managing Committee および高等教育局長(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思決定機関とする。

4. 評価結果(実施決定理由)

(妥当性)

- ・経済・経営コースは、研修により経済政策・ビジネス実務の知識・スキルを習得することを目的としているが、ミャンマーでは、実践性に徹したコースは限られている。さらに国際ビジネス分野など、カバーできていない分野も多々あることから看取されるように、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。以上の理由から経済・経営コースの設置は、妥当であると判断できる。
- ・日本語教育は、2つの外語大学の日本語学科及び民間の日本語教室で合計約4,000名が日本語を学習していると推定されており、英語に次いで人気の高い外国語である。今後市場経済化が進み日系企業や観光客が増えた場合、日本語に対する需要は急増することが予想される。しかし日本語教師は質量ともに不足しており、とくに当地のミャンマー人教師・日本人教師を指導するに十分な専門性を備えた日本語コースのニーズは非常に高く、係るコースの設置は妥当である。
- ・交流事業については、ミャンマーは、ASEAN 諸国や中国と並んで伝統的友好関係にある日本との交流に大いに期待している。とくに、高等教育に於ける学術協力、交流、相互研究の促進、芸術分野の交流、在留邦人による交流を含む民間交流、人的ネットワークの構築、といった分野に対するニーズが確認されているところ、日本センターの交流事業はかかるニーズに合致している。

(有効性)

- ・市場経済化・対外開放を国家目標に掲げるミャンマーにおいて、国際ビジネス分野に強く、経験豊富で質の高い日本及びASEANの講師を招聘して経済・経営コースを実施することは、当該分野における人材育成において有効性が高い。また日本とミャンマーにおいては約350年もの交流の歴史があるが、特に近年、日本の大衆文化に対する関心が高い。そのため日本語コース及び交流事業の実践は、今後の日本・ミャンマー間の更なる関係構築に向けて非常に有効であるといえる。

(効率性)

- ・経済・経営コースにおける直接的な効果として、同センターで知識・スキルを習得した人材が得ると期待される就業機会の増大や給与の上昇が予想される。またこれら人材は今後の市場経済化を担う社会の中核に位置付けられる人材であり、社会の中での影響力が大きい。企業や組織を動かしていくことにより、波及効果が期待できる。そのため少ない投入で多くの成果が期待できる。
- ・日本語コースは、将来日本語教師として活躍が期待される人材を受講生として設定していることから、これら人材を通じて日本語教育が充実し、日本語修得者が増大することから波及効果も狙え、裨益効果は高く、効率的であるといえる。
- ・交流事業は、様々な分野からの多人数の受講者を対象にしていることから、複数の人的ネットワーク・情報ネットワークの構築が期待される。また定期的に開催されることで、それぞれのネットワークが拡大する

とともに、個々のネットワーク同士が相乗効果をもたらすことが予想される。

(インパクト)

・経済・経営コースの実施により育てられるビジネス界人材サイドからの働きかけにより、政策当局者の政策・法律の整備、行政機構効率化、社会システム改革の重要性に対する認識が高まることが予想される。それと相俟って、日本センターにおける社会的認知度の高まりも期待できる。日本語コースと交流事業においても同様の効果があることから「国際経営・経済分野における人材育成及び交流の拠点として機能する」という達成目標に対し、大きなインパクトが期待できる。

(自立発展性)

- ・教育省、及び参加している各大学は、高等教育における補助的人材育成機関として、Center for Human Resource Development (CHRD)を運営し、それぞれ実績を有している。これらの実績から本件プロジェクトを円滑に実施するに足る基礎的な組織能力があると判断できる。とくにヤンゴン経済大学はCHRD 以外にMBA コースを有効に運営している。ただし、プロジェクトの活動内容や運営のあり方について政府内の他の部署との調整の必要が生じた場合は、プロジェクトの有効な実施継続にある程度の遅滞が生じる可能性は否定できない。この点、センター所長の有する人的ネットワークや調整能力は重要で、その役割に対する期待は大きい。
- ・本件プロジェクトの運用に要する経常経費に関しては、国家予算に占める人材開発予算の規模、関係者の確かなコミットメント、さらにはCHRD やMBA コースの運営実績を考慮すれば、必要な予算措置が期待できる。他方、教育省の本件関連予算の額、大学の負担部分、臨時の予算措置等、詳細については非公開との方針であり、この点には不安が残る。
- ・交流事業については、大学間交流など、いったん道筋がつけば自立発展が比較的望みやすい分野もあるが、文化・歴史の相互研究の促進というねらいや「日本の顔」を意識して活動を行うというプロジェクトの性質上、日本側に継続的実施のより強いインセンティブが働く事項も多い。その意味では日本側の継続的関与がむしろ望まれることも想定される。

5. 外部要因リスク(外部条件)

3. 市場経済化推進の政策に大きな変更があると、市場経済化を推進する日本センターの役割も変わる可能性がある
4. 企業のビジネスおよび日本語研修ニーズが増大しないと、日本センター卒業生の企業での活躍機会が限られ、センター提供のコース受講のインセンティブが減る可能性がある

6. 今後の評価計画(中間評価、終了時評価の実施時期)

1. 今後の評価に使う指標

プロジェクトのモニタリング活動は、センターのマネージメント確立(成果1)のための活動の一環として行う。成果指標、特に研修コースの修了者数や図書館の利用率などについては、Alliance Francaise や British Council などと数値を比較してパフォーマンスを判断することも考えられる。

2. 評価スケジュール

中間時評価:2006年2月

終了時評価:2008年5月



## 1. 序説

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。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して市場経済化・対外開放への取組みを開始した。

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。ミャンマーにおいても2002年3月に「日本センター」技術協力プロジェクトに係る要請書が接到了。これを受けて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)を実施した。

上述の一連の事前評価調査において、先方の要請内容を確認、現状を把握・分析し、プロジェクトの必要性・妥当性を検証した上で協力の方策を検討した。具体的には、経済・経営コース、日本語教育コース、相互理解促進事業を実施するとともに、人的ネットワーク、情報ネットワークを構築することにより、日本センターが市場経済化を担う人材の育成及び日緬間の相互理解促進のハブとして機能することを目指す。さらに、プロジェクト開始に向け、先方と協力の基本的枠組みに係るコンセンサスを形成した。本報告書は、これをとりまとめたものである。<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ビジネスコースの現状・分析に関しては「第1回事前評価調査報告書」、日本語教育の現状・分析に関しては「第2回事前評価調査報告書」に拠っている。

## 2. 事業実施の背景

### 2-1. 当該国の社会情勢等

#### (1) 社会開発指標

UNDP の人間開発指数は、162 か国中 127 位。主要指標 (2002 年) は以下のとおり。

(表 2-1)

人口	47.7 百万人
平均余命	56.0 年
乳幼児死亡率 (1,000 人当り)	78 人
就学率 (全体)	55.0%
識字率	84.7% (男子 89.0%、女子 80.5%)

(出所: Human Development Indicators 2002)

#### (2) 宗教

以下の数字が示すとおり、国民の約 9 割が上座部仏教徒である。五戒を守るとともに、仏塔の建立、僧院への寄進、僧侶への物品・食事の提供、善行、といった行為を通じて功德を積むことにより、来世における再生を目指すものであり、仏教はミャンマー人の考え方や生活の支柱とすることができる。なお、仏教のほか、ナツと呼ばれる精霊信仰も併存する。

(表 2-2)

仏教	89.4%
キリスト教	4.9%
イスラム教	3.9%
ヒンドゥー教	0.5%
アニミズム	1.2%
その他	0.1%

(出所: Statistical Yearbook 2001)

#### (3) 地域開発問題

民族構成に関しては、ミャンマー族が全人口の約 7 割を占めているが、カチン、カヤー、カイン、チン、モン、ヤカイン、シャンを始め、135 と言われる少数民族が周辺地域を中心に居住している (民族構成は表 2-3 のとおり)。ミャンマー政府は、国境地域・少数民族開発省を設置、これら少数民族の生活安定に力を入れている。

(表 2-3)

ミャンマー	69.0%
カチン	1.4%
カヤー	0.4%
カイン	6.2%
チン	2.2%
モン	2.4%
ヤカイン	4.5%
シャン	8.5%
その他	5.4%

## 2-2. 対象セクターの状況

### 2-2-1. 市場経済化への取組み

#### (1) 経済情勢

88年9月に現政権が国政を担ってからのミ国経済の推移を概観すれば、最初の3年間(92年3月まで)は、政治的混乱が尾を引き、88年度の成長率がマイナス11.4%になる等、経済も停滞を余儀なくされたが(実質GDPが騒乱前の水準に復帰したのは93年度)、それ以降は、改革の効果が徐々に始まり、主として農業生産の拡大と外国投資の伸びによって経済が軌道に乗り、5年間にわたり年率7%を越える成長を維持した。97年のASEAN加盟はこの経済発展を加速するものとして期待されたが、同年のアジア通貨危機の影響により、近隣各国との投資・貿易が伸び悩み、また洪水・旱魃による農業生産の不振もあり、成長は鈍化した。とくに外貨準備の不足が顕著になり、政府は、輸入制限、輸出税、外国送金規制等の規制強化といった緊急措置を余儀なくされた。近年の傾向としては、インフレが顕著で、消費者物価指数は前年比98年度30%、99年度16%を示している。なお、第3次経済計画(2001-2002年度)は、年平均6.0%の成長を目標としている。

主要経済指標は表2-4に示すとおり。2000年の実質GDPは11.3百万ドル、1人当りGDPは300ドルである(IMF推定)。「98/99年国家計画・経済開発省 Review of the Financial, Economic, and Social Conditions (FESC)」<sup>1</sup>によれば、産業構造に関しては、各産業のGDPに占める割合は、農林水産業・鉱業が44.7%、製造業・エネルギー・建設業が15.0%、サービス・商業が40.3%となっており、農業が約34.5%で一貫して最大の産業である。産業構造の変化は小さいものの、市場経済化開始前と比較すると、建設業が1.7%から4.9%に伸びている点が注目される。就業構造に関しては、全就業者数に占める割合は、農林水産業・鉱業が66.3%、製造業・エネルギー・建設業が11.5%、サービス・商業が22.2%であり、ここでも農業が62.4%で最大となっている。また、経済に占める国営企業の割合が大きいのもミ国経済の特徴で、全体の21.8%、製造業に関しては28.2%を占めている。

<sup>1</sup> 同統計資料は、98/99年版を最後に公表されていない。

(表 2-4)

(85/86年価格、単位:100万チャット)

年度	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99
GDP	62,406	66,709	71,042	75,057	79,460
伸び率(%)	7.5	6.9	6.4	5.7	5.8
1人当りGDP	1,421	1,491	1,559	1,618	1,650
伸び率(%)	5.5	5.0	4.5	3.8	2.0
輸入額(CIF)	8,332	10,301	11,778	14,366	16,871
伸び率(%)	53.4	23.6	14.4		17.4
輸出額(FOB)	6,527	5,064	5,608	6,446	6,755
伸び率(%)	4.8	△ 22.4	10.2	21.2	4.8
消費	47,955	51,020	52,184	53,247	53,517
伸び率(%)	2.5	6.4	2.3	2.1	0.5
投資	12,639	16,200	19,887	21,484	25,036
伸び率(%)	23.5	28.2	22.7	8.0	16.5

(出所: 国家計画・経済発展省 Review of the Financial, Economic, and Social conditions)

貿易に関しては、シンガポール、タイ等のアジア諸国との取引が多く、主要輸出品は、農産物、木材、鉱産品等である。主要輸入品は、従来は資本財と原材料・部品が優先されていたが、近年消費財や輸送機械が増加している。2000年度、日本は輸出先の第7位、輸入先としては第3位である。海外からの投資に関しては、88~2001年度累計で362件、7,150百万ドル。国別では、シンガポール、英国、タイからの投資が多い。日本による投資は、累計25件、234百万ドルで、9位となっている(貿易・投資に関するデータは中央統計局による)。

## (2) 市場経済化政策と経済構造調整

88年、国家経済運営を引き受けることになった現政権は、26年間続いた計画経済を放棄、市場経済への転換を宣言し、その後も一貫して、対外開放、民間投資奨励、貿易自由化等の経済改革を続けている。具体的には、①対外開放政策としての「外資法」制定(88年11月)や投資委員会の設置、②民間投資奨励を企図した、ミャンマー商工会議所再開(89年1月)、「民間工業企業法」制定(90年11月)、「国営企業法」制定と民間の特定業種への参入解禁(89年3月)、③貿易自由化策としての民間貿易の自由化(88年10月)や近隣諸国との国境貿易開始、といった市場経済化に向けた一連の法整備や政策が挙げられる。これらの改革が奏効して90年代アジア経済成長の気運に乗ることに成功したことは(1)で述べたとおりである。

市場経済化への努力の中で、経済政策面における日緬間の包括的協力として、2000年6月、ミャンマー経済構造調整政策支援が開始されたことが注目される。この協力に中心的責任を担った経済構造調整政策支援委員会では、財政・金融、産業・貿易、農業・農村、ITの4部会に分かれて、ミ国の経済発展のために改善すべき諸点、政策的改善などについて日緬両国の研究者・専門家が協議、研究しながら政策提言を行った。この政策支援は、日本の外務・財務・経済産業3省が協議・協力し、JICAの開発調査案件として実施されたところ、そこでとりあげられたテーマは次に示すように多岐にわたる。すなわち、①総論(人材育成、統計整備、計量標準整備、法制度整備、モデル地区構想)、②財政・金融(為替改革、金融セクター改革、財政・税制改革)、③産業・貿易(輸出振興、中小企業振興、外国直接投資促進)、④IT(ICT戦略策定、通信基盤整備、ICTの各セクターへの適用、ICT産業育成)、⑤農業・農村(土地利用、農業技術開発・普及システム構築、農業機械・中間投入財・農業信用の供給改善、税制改革、農業流通、農業関連公共投資、アグロインダストリー、農業関連産業への民間投資促進)、といったテーマにつき活発な協議・研究が行われた。



### (3) 市場経済化を担う人材に対するニーズ

市場経済化を推進するうえで、ミ国は、多様な国土、優秀で豊富な労働力、未開発地域・産業・鉱物資源の多さ、といった多くの魅力を有する一方で、財政赤字、国際収支の赤字、インフレ等、克服すべき課題も多い。82,013 百万チャット(対 GDP 比 5.3%)にのぼる財政赤字(98 年度 FESC)に関しては、国営企業民営化の遅れ、合理的公共投資計画の欠如、徴税体制の不備等がその原因として指摘されている。また、53.5 百万ドルの国際収支赤字(99 年、中央銀行)の原因としては、モノカルチャーな輸出構造、輸出奨励策の不備、規制強化(輸入制限、輸出税、外国送金規制)等が考えられる。インフレは、財政赤字補填のための貨幣増刷や生産低迷・輸入制限によるモノ不足に起因するとの意見が多い。

さらに、これらの課題のほかに、より根本的な問題として、インフラの未整備、法の運用のあり方、市場経済を担う人材の不足等が指摘されている。とくに人材育成に関しては、上述の経済構造調整政策支援においても、工業発展への緊急の施策としていくつかの案が提言されているほか、金融セクターについても、民間銀行の能力向上に関する具体案が提示されており、喫緊の課題であると言えよう。すなわち、同提言においては、工業部門の人材的側面に関して、①技能労働者の質的・量的不足、②技術人材の絶対数の不足・技術開発力基盤の脆弱さ、③民間製造業・国営企業経営者層の経営教育機会の少なさや企業経営能力の不足などの項目をミャンマーが当面する課題として抽出、①職能訓練制度・組織の充実、②経営能力強化に向けたマネジメント教育の充実、③産業情報基盤の形成、を優先すべき施策として提言している。また、民間銀行の能力向上に関しても、ミャンマー銀行協会(MBA)におけるトレーナーズトレーニングを中心とした研修に関する具体案が提示されている。

### 2-2-2. 日本語教育

ミャンマーにおける外国語教育としては、英語教育が最も重要視されている。英領時代、知識層から庶民にいたるまで広く普及していた英語は、ミッションスクール(英語で授業を行っていた)を国営化し、英語で行われていた大学の授業もビルマ語に切り替えた、いわゆる 60 年代のビルマ化政策により、その通用度は低下した。若年層の英語力低下を憂慮した政府は、80 年代半ば以降、初等・中等教育において、幼稚園から英語を履修することとしたほか、高等教育機関でも、一部英語による授業を復活させた。

現在、高等教育において、英語以外の外国語を履修科目としているのは外国語大学のみである。これらの外国語大学では、日本語、英語、フランス語、ドイツ語、中国語、韓国語、ロシア語、タイ語が教えられているが、日本語の人気は英語に次いで高く、約 2,000 名が履修している。

ミャンマー語の語順は日本語のそれに近く、ミャンマー人にとって他の非漢字圏に比べると比較的学びやすい。また、日緬間の歴史的関係から来る親近感に加えて、最近では、就業・留学、政府・企業・NGO の活動等を通じての交流などのため、日本語に対する一般ミャンマー人の関心は非常に高い。2001 年度実施の日本語能力試験の受験者数は 1200 名近くにのぼり、その関心の高さを示している。

ミャンマーにおける日本語教育の幕開けは 40 年前に遡る。1964 年、首都ヤンゴンに国立外国語学院(Institute of Foreign Languages: IFL)が創設された時に、日本語学科が設立され、学校教育としての日本語教育が開始された。IFL は 1996 年にヤンゴン外国語大学(Yangon University of Foreign Languages: UFL)に改組され、現在に至っている。ミャンマー第 2 の都市マンダレーでは、1997 年 12 月にマンダレー外国語大学(Mandalay University of Foreign Languages: MUFL)が創設され、MUFL でも日本語教育が行われるようになった。ヤンゴン内の他大学でも日本語講座を開設する計画がある。

学校教育以外では、1980年代後半に日本人がボランティアで教える日本語教室がヤンゴンの僧院内に現われた。その後、1990年代中頃に、ミャンマー人による民間の教育機関が増えるとともに、日本人教師による民間の教育機関がつくられ、ヤンゴン以外の都市でも日本語教室が開かれるようになってきた。上述の学校教育にこれら民間の日本語教室をあわせると、約4,000名が日本語を学習していると推定されている(2001年9月在ミャンマー日本大使館調査)。

日本語の使用が必要とされる職業としては、日本人旅行者を対象にしたガイド、日系企業社員、通訳・翻訳などがある。今後市場経済化が進み、日系企業や観光客が多数流入するようになれば、日本語に対する需要は急増することが予想される

### 2-2-3. 日緬交流

日本とミャンマーは、伝統的友好関係にあり、これまで官民各層において、文化人、青年等の往来を始め様々な交流を行なってきた。両国の交流は、御朱印船貿易の時代に東南アジア諸国に多くの日本人が進出した時代に遡る。その後日本の鎖国を経て明治時代以降は、商人を中心に多くの日本人がミャンマーを訪れた。第2次世界大戦の時期には、日本陸軍がミャンマーの若者に独立戦争準備の軍事訓練を施したが、その中には将来のミャンマーの指導者達が含まれており、これがミャンマー国軍の起源となった。ともにラングーンに侵攻した両者は、日本軍政に対する失望からやがて袂を分かち、45年3月27日ミャンマー軍は対日蜂起することになる(現在、3月27日は国軍記念日として国民の祝日となっている)。終戦後は、他国に先駆けて賠償交渉が妥結し、賠償協定にもとづく経済協力が開始された。以降、ミャンマーにとって日本は常に最大の援助供与国であり続けたが、88年の政変により援助額は減少、以前の水準に復帰するには至っていない。しかし、伝統的友好関係を基盤とした官民各層の交流は引き続き活発に行われている。

### 2-3. ミャンマー政府の戦略

#### (1) 国家開発戦略

現政権は、「4つの政治目標」「4つの社会目標」と並んで、以下の「4つの経済目標」を掲げている。

- ⑨ 農業を基盤とした経済成長及び産業間でのバランスのとれた経済発展
- ⑩ 市場経済化の適切な進展
- ⑪ 国内外からの技術・投資の導入による経済発展
- ⑫ 国家・国民主導の経済発展

ここに見られるとおり、市場経済化の進展が国家目標として明確に位置付けられている。

#### (2) 市場経済化を担う人材育成の基本方針

「教育30年計画」は、その目標として、国家が必要とする人材の育成、ダイナミックな知識と新しい技術の提供、労働者の学習者への転換、経済成長に沿う民間投資の活用、国際水準の達成、等をあげている。国家予算の10.6%が社会セクターに割り当てられ、そのほとんどが教育・研修予算であるが(教育省資料)、他方、大学、単科大、職業学校卒業者の就業人口に占める割合は3.3%で、専門性を有する者の就業人口に占める割合は依然低い水準にあり、良質な人材を十分に供給できていないのが現状である。かかる状況を踏まえ、教育省は、市場経済の円滑な導入に資する人材の育成が急務であるとしている。98年、一般国民を対象に、より広く、大学・大学院レベルの教育の機会を提供することを目的に、各大学にCHRD(Center for Human Resource Development)の設置が開始された。これは「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」旨の教育大臣の発言を受けたものであるところ、市場経済化を担う人材育成の重要性を強く意識した措置であると言えよう。

#### (3) 文化交流に関する基本方針

88年以前の、いわゆる「ビルマ式社会主義」の時代は社会主義諸国との交流が中心であったが、近年はASEAN諸国との交流に力を入れている。また、近年中国との交流が盛んになっているのが注目されるほか、インドとの交流も活発化が予想される。現在、中国、ラオスとの間に文化協定があり、インドとも協議中である。

## 2-4. 現在までの政府、その他団体の対象分野関連事業

### (2) 経済・経営

市場経済化を担う人材育成を行うビジネス関連のコースは、本格的なものとしては、ヤンゴン経済大学の MBA コースが挙げられる。また、経済大学を始めいくつかの大学の CHR D (Center for Human Resource Development) でビジネス関連のコースが提供されている。

MBA コース及び CHR D ビジネスコースを実施しているヤンゴン経済大学は、総合的ビジネス、マネジメントのコースを提供しているミ国唯一の機関であると言える。MBA コース(95年設置)では、每期50名の学生が、20名の専属講師の下、先進国と同様のカリキュラムによる2年間の教育を受けている。また、CHR D(98年設置)では、ビジネス関連の7つのコースが提供されている(受講生概数は、3ヶ月間の Certificate コース每期1400名、6ヶ月間の Diploma コース每期700名)。

このほか、商業省、工業省、国家計画・経済開発省などでも、独自に職員研修を実施しているところ、これらも経済・経営コースとしてとらえることができる。

また、この分野における外国政府の協力の例としては、2002年にヤンゴン市内に設立されたシンガポールセンターがあげられる。同国による域内協力の一環として、CLMV 諸国を対象に行われているもので、同センターでは、ミャンマー政府職員を対象に、業業、貿易、IT、英語、観光といったテーマでシンガポール人講師による研修を実施している。

### (2) 外国語教育

外国機関による外国語教育としては、ブリティッシュ・カウンシル(以下 BC)で英語教育、及びアリアンス・フランセーズ(以下 AF)で仏語教育が実施されている。BC、AF 共に、建物、図書館に自由にミャンマー人が出入りすることができ、図書館にある本、教材、ビデオは会員制のもと提供されている。AF では民家を改造したつくりでカフェテリアまであり、フランスの文化をくつろいで楽しむことができ、サロンのような雰囲気が醸し出されている。また、ダンスやドラマ、シャンソンなどのクラブ、映画会などのイベントがあり、常にフランス文化に興味ある一般人を惹きつけている。

教員は、BC では13名のイギリス人講師と4名のミャンマー人講師から成る。イギリス人講師は、BA 取得者もしくは BC で教授研修を修了した者である。ミャンマー人講師には、オーストラリアで研修を積んだ者もいる。AF では、5名のフランス人(1名のみ常勤)、7名のミャンマー人(2名常勤)から成る。全ての教師が現地採用である。7名のミャンマー人のうち3人が政府の奨学金プログラムでフランス、シンガポールで教師研修を受けている。

授業については、双方ともに、初級から上級まで10名から20名規模で授業を行っており、質の高いレベルのクラス、豊富で良質な教材を提供しているという自負がある。BC では、今後対象層の低年齢化を計画しており、現在の受講者の最低年齢は9歳だが、それを更に下げる予定である。他、両校とも多様な目的別クラスを展開している(表2-5)。

(表 2-5) BC と AF におけるクラスについて

	ブリティッシュカウンシル	アリアンス・フランセーズ
学生総数	820 人	600 人
設置クラス	初級～上級、Young Learners, Pronunciation, Presentation, Negotiating, Writing Better Reports, Hospitality	初級～上級、DELF, DALF <sup>2</sup> 対策、ビジネス、事務処理、コンピューター、ミャンマー語
受講料	125US\$ / 40 時間 (1コース)	40～50US\$ / 120～200 時間 (1コース)

(出所:「第 2 回事前評価調査団報告書」)

授業のほかに BC では、英語教師会 (ELTECS) 支援担当の講師がおり、セミナー、ワークショップ開催の側面支援を行っている。本教師会は、BC からは独立しており、多くの民間学校の教師から成り、セミナーには 70 名程度の参加がある由 (フランス語教師会は存在しない)。

また、他民間学校との競合に関しては、BC は、授業の質 (少人数制、良質の教師、豊富多様な教材) によって、他民間学校との差異化を図っている。そもそも BC は、英語クラスのほか IELTS などの試験事業も行っており、民間学校の生徒もその受験を目的に勉強している者がいる。その意味では、民間学校も BC にとって顧客であると言える。

### (3) 文化交流

文化省は、文化遺産の保存を文化政策の優先事項の第 1 にあげているが、この分野では、我が国が UNESCO を通じて、パガン遺跡保存に関するマスタープラン策定に対する協力を実施したほか、文化遺産保存技術専門家によるセミナー等の協力を行っている。

音楽・舞踊・演劇といった舞台芸術の分野では、中国や ASEAN 諸国との間で使節団の往来が盛んである。文化芸術分野の専門家派遣・招聘や資機材供与に関しては、日本の国際交流基金や JICA による協力が大半を占める。具体的には、照明等の舞台技術の専門家による指導、博物館職員や考古学局職員に対する本邦研修・奨学金支給、博物館用湿度調整装置供与、等がある。

<sup>2</sup> フランス文部省認定フランス語資格試験で国際規模の資格。フランスやフランス語圏の国への留学や、就労ビザ獲得のための言語面でのパスポートとなる。

### 3. 対象開発課題とその現状

#### 3-1. 制度的・組織的枠組み

##### (1) 経済・経営

ミャンマー政府は、市場経済化を担う人材育成の推進に取り組んでいるが、その中心となっているのは教育省高等教育局及び傘下の各大学である(医科大学及び工科大学は、教育制度改革により科学技術省の管轄に移行した)。

教育省の組織権限に関しては、U Than Aung 大臣の下、2名の副大臣がそれぞれ高等教育等及び基礎教育等を総括しており、10の部局から構成されている。高等教育については、上ミャンマー担当及び下ミャンマー担当の2つの局が責任を有している。

教育課程に関しては、5-4-2の小・中・高の基礎教育に続き2-7年の高等教育が行われており、全国151の高等教育機関(University, Degree College, College)がある。大学は、学生の指導性に対する国民の期待から、その歴史を通してしばしば反政府運動の舞台になり、1988年の騒乱以降も閉鎖と再開を繰り返したが、2000年の再開後は正常化、現在にいたっている(教育省・大学の組織図、教育制度概要ほか関連資料については別添7.の6参照)。

ミ国政府は、国家教育30年計画を策定、教育制度改革を推進しているところであり、その高等教育充実の構想は、学生数の顕著な増加やCenter for Human Resource Development (CHRD)の実施、遠隔教育大学の設置などとなって徐々に具現化しつつある。CHRDは、大学・大学院レベルの教育をより広く一般国民に提供することを旗印に98年より各大学に設置・運営を指示しているもので、大学を卒業していなくても大学院教育が受けられることをセールスポイントにしている。第1年目(1999年)においては15,000人以上が受講しており、そのうちの80%が24~34歳であったという。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、ヤンゴン経済大学、ヤンゴン外国語大学、ヤンゴン大学、ヤンゴン教育大学、ヤンゴン遠隔教育大学実施のCHRD受講生数が11,702人と全体の75%を占めている。遠隔教育大学設置に関しては、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 Center)が設置されており、今年度中にその数は300以上に上ることが予定されている。各種授業が衛星回線を通し全国数百ヶ所で受信され、多くのミ国人青年に大学授業もしくは同レベルの授業の受講機会が与えられている。

市場経済化を担う人材の教育に関しては、2-4.で述べたとおり、これら大学の中でもとくにヤンゴン経済大学が最も重要な役割を担っている。約250名の教員、約10,000名の学生を擁する同大学では、経済学、商学、統計経済学の学士号(3年)、及び経済学、商学、統計経済学、経営学(MBA)、哲学の修士号(2年)を付与している。

他方、これ以外にも、小規模ではあるが、商工会議所や民間の専門学校でビジネス関連のコースを提供しているほか、各省庁でも独自に職員研修を行っている。これらの機関で提供されるコースは、経済大学のような総合的・本格的なレベルには及ばないものの、多くの受講生を集めている。簿記やコンピューター関連の専門学校や英国の会計資格取得のための予備校、私塾までも含めると受講者数は急増していると言われており、長年の大学封鎖や構造的な情報飢餓がその背景にあるとの指摘が多い(各コースの概要は表3-1に示すとおり)。

## (2) 日本語教育

ミ国の高等教育における日本語教育は、先述の UFL と MUFL の 2 校のみで行われている。UFL は、1964 年より Diploma コースを開講し、以来、ミ国における日本語教育における人材を輩出してきた。MUFL の学科長は、UFL の出身であり、また、UFL の講師は、マンダレー外国語大学に 2 年間出向することも制度的に行われており、名実ともに日本語教育界をリードしている。UFL には 23 名の教員がおり、全て UFL 出身者である。日本語を学ぶ学生の数は、UFL 1,133 名、MUFL 833 名である。

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
Thames Management Centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1999年に設立。講師は20名前後(すべてミ国人)。</li> <li>●Business Administration, Marketing, Business Information &amp; Technologyという3分野にて英国ケンブリッジ大学認定dipbmaを修了者に出す。</li> <li>●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。</li> <li>●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2タイプあり。</li> <li>●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)。</li> <li>●ここ3年ほどの年間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●dipbmaコース(6ヶ月)で19ドル(←時間あたり0.14ドル)。</li> <li>●企業向け研修は上記よりも若干定額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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)。</li> </ul>
Stamford-City Business Institute	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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受験対応のコースが中心。</li> <li>●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。</li> <li>●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)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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(←時間あたり0.32ドル)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企業向け研修を積極化しない限り競合は無い。</li> </ul>
KMD Education Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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dipbmaや学士号取得のチャンスが得られる。</li> <li>●英国大学学士号取得が可能なコースは最短で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。</li> <li>●講師は1名のアイルランド人を除きミ国人。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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) ④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)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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。</li> </ul>
RV Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>●個人による海外(住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。</li> <li>●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。</li> <li>●講師は殆どがシンガポール人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●個人向けポリテクニク大学受験準備支援：313ドル(←時間あたり3.13ドル)</li> <li>●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(80人/クラスとして、一時間あたり4.76ドル)</li> <li>●複数企業向けマネジメント研修：70ドル/日(←時間あたり7.0ドル)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企業向け研修を行わない限り競合は無い。</li> <li>●ASEANからの講師派遣リソースとしての活用が可能。</li> </ul>
L.C.C.I Dipbma Education Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>●L.C.C.I受験準備予備校</li> <li>●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。</li> <li>●一コースで1500人が受講する。一クラス200人程。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1コース12.5ドル(今年から19ドルに値上げ)(←時間あたり0.14ドル)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競合は考えられない</li> <li>●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</li> </ul>
Alliance Francaise	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●毎週土曜日に2時間開講。15人程受講。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●月4ドル(←時間あたり0.5ドル)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競合は考えにくい。</li> <li>●日本センターのモデルとしては適当な先行事例。</li> </ul>



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"> <li>●1995年に経済大学内に設置。ミ国唯一経営管理学修士を出せる。</li> <li>●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。</li> <li>●専属講師は約20人(総べてミ国人)</li> <li>●受講生は一期50人。</li> <li>●全課程修了まで2年間かかる。全日制。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>(1日×1.5時間×2コマ×12週として、一時間あたり0.11ドル)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
経済大学 CHRД	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1998年に最初のCHRД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。</li> <li>●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。</li> <li>●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17:00～19:00の間授業が行われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Certificate Courseが3ヶ月でおおよそ10ドル、Diploma courseが6ヶ月でおおよそ20ドル。</li> <li>(一時間あたり0.084ドル)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競合の可能性は高い。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
参考1:UMFCCI Industrial Planning and Management Course	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●受講生資格は最低大学卒業。一クラス30人程度を予定。</li> <li>●一日2時間、週2日、3ヶ月で修了</li> <li>●授業方式は講義、討議、工場視察の組み合わせを想定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●会員は6.3ドル、非会員は9.4ドル。</li> <li>(一時間あたり0.13～0.20ドル)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競合の可能性は高い。</li> <li>●実業界に広いチャンネルを有しており、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。</li> </ul>
参考2:New Century Resource Centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>●教育省参加のCHRД。</li> <li>●コンピューター関係のCertificate及びDiploma Courseを開催(資料★参照)</li> <li>●月曜日以外9:00～16:30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)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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(一般大人)。</li> <li>(一日2時間、週2日、年48週通うとして、一時間あたり0.01ドル)。</li> </ul>	-

### (3) 日緬文化交流

両国の文化交流は、在ミャンマー日本大使館の文化事業、及び国際交流基金のプログラムが中心である。後者の場合も日本大使館が窓口となって連絡・調整を行っている。具体的活動としては、定期映画会、ビデオ上映会、広報誌発行、当地放送局へのテレビ番組の提供、日本映画祭(地方上映を含む)、日本語スピーチ・作文コンテスト、日本語能力試験等の事業を実施しているほか、国費留学生、スポーツ等各分野の専門家派遣、文化人招聘、博士論文執筆者招聘、国間研フェロー、日本語教師研修、日本語優秀者研修、文化使節団の訪日公演等の人物交流事業などが行われている。また、大学間交流も期待の大きい分野であり、現在、東京医科歯科大学とヤンゴン歯科大学、慶応大学・北陸先端化学技術大学とヤンゴン・コンピュータ大学との間に学术交流協定が締結されているほか、ミャンマー歴史伝統センターが関与している東南アジア教育大臣機構と京都大学東南アジア研究センターとの間にも交流協定がある。そのほか、アジア科学教育経済発展機構(ASIA-SEED)により、慶応大学、北陸先端科学技術大学の協力を得て、ミャンマー、ラオス、タイ、インドネシアの大学との間で衛星通信を使った同時遠隔授業が開始されたことが画期的な試みとして注目される。なお、外国人留学生は、外国語大学、文化大学、国際上座部仏教伝導大学、ヤンゴン大学歴史研究センターで受け入れている。このほかにも、近年、ミャンマー日本友好協会<sup>1</sup>やミャンマー総合研究所<sup>1</sup>といった民間団体による交流も活発化している。

## 3-2. 現状と問題点

### (1) 経済・経営

市場経済化を担う人材の育成にあたって、ミャンマーが抱える問題点として、まず、市場経済の経験の有する人材が不足しているということがあげられる。88年以降、市場経済化、開放化の道を歩み始めたのではあるが、その前の26年間におよぶ「ビルマ式社会主義」路線による生産意欲や効率の低下の影響は計り知れず、この間に官民ともに市場経済の下での競争の経験を積む機会を失われたと言ってよい。なお、この「ビルマ式社会主義」が純粋に社会主義イデオロギーに立脚したものであると見るよりは仏教的平等主義に基づく性格が濃厚であったことから看取されるように、そもそもミャンマー社会は商業主義になじまない伝統があるとの指摘もある。教育が暗記中心で問題解決型ではないことも市場経済化にとって障害であるとも言われるが、これも伝統的な僧院での教育のあり方にその起源を求めることも可能であろう。一方で、ミャンマー人は本来商売上手であるが、ポテンシャルのある者が能力を発揮する機会がないだけという意見もある。いずれにしても、行政官、ビジネスマンともに、国内に実践の場が少なく競争の機会に恵まれなかったことは言えるだろう。この人材不足の中でもとくに顕著なのは、経営者層の不足である。その背景には、古くは計画経済時代の国有化政策、最近では政情不安や教育の中断が招いた人材の流出がある。また、国内にビジネスマインドのある人材がいても、起業家を後押しする政策が不備であるうえ、国内金融の現状から、起業しようにも資金調達が困難という問題もある。さらに、法運用のあり方の点でも、ビジネスを行うリスクが大きい。こういった状況では、起業家が育つのは困難であると言える。

以上の状況認識を踏まえて、ミャンマーの経済・経営に関する人材育成体制の特徴を概観すれば以下のとおりである。

①ビジネス、マネジメント全般を講義するコースは経済大学にしかない。経済大学のMBAコース及びCHRDにおけるビジネスコースがミ国において唯一ビジネス、マネジメント全般の講義を提供している機関である。私立のビジネス、経営学に関する優れた専門学校は数件存在するが、総合的なビジネス、マネジメントのコースは実施していない。

<sup>1</sup> 社) 日本ミャンマー友好協会のミ側カウンターパートとしての役割を担う組織として99年に設立された。名誉顧問はキン・ニユン第1書記、ウィン・アウン外務大臣、エーベル大臣、会長はティン・フライ内務大臣。その下に Myanmar Association of Japan Alumni が設立された。

<sup>2</sup> ミ国に関する調査研究や協力・交流を行うことを目的に設立された日本のNGO。ヤンゴンに支局を有する。

②開拓されていない顧客層が多くある。例えば、経済大学 MBA では、定員 50 名に対し 700 人が応募している。また Thames ではアジア通貨危機直後を除き、受講生数は順調に伸び、コース内容も漸次拡張を考えている。表 3-1 からわかるように、海外留学のための予備校として対応している学校は存在する。しかし、国内にいながら学士号まで提供しているのは実質 KMD1 校だけであり、現在のミャンマー国内では得られない良質な学問と確かな証明書を獲得したい層における開拓の余地は十分にあるものと思われる。このように本来は海外に行かずとも(信用ある)海外高等教育機関が発行する学位もしくは同等の学位の取得を目指すマーケット層はかなり存在する筈であり、それらの層のニーズを満たす経済・経営コースに対しては大きな需要がある。

③1 週間と短期で完結するコースがない。着実な知識・海外情報を確保したい層への対応は殆どできていない。これら若手経営者や転職志向者の多くは、「大変に忙しい」人々である。拡大する事業の運営に忙殺される経営者、多くの部下を昼夜監督する多忙な管理職であり、常に仕事に追われている人々だと言える。このような層は元々向上心が旺盛であり、問題解決に有用でかつ着実な知識と新しい情報を求めている。それも短期間で新たな知識や考え凝縮された内容を勉強できる機会を欲しているが、個別企業研修以外ではそのようなコースは現時点では存在しない。

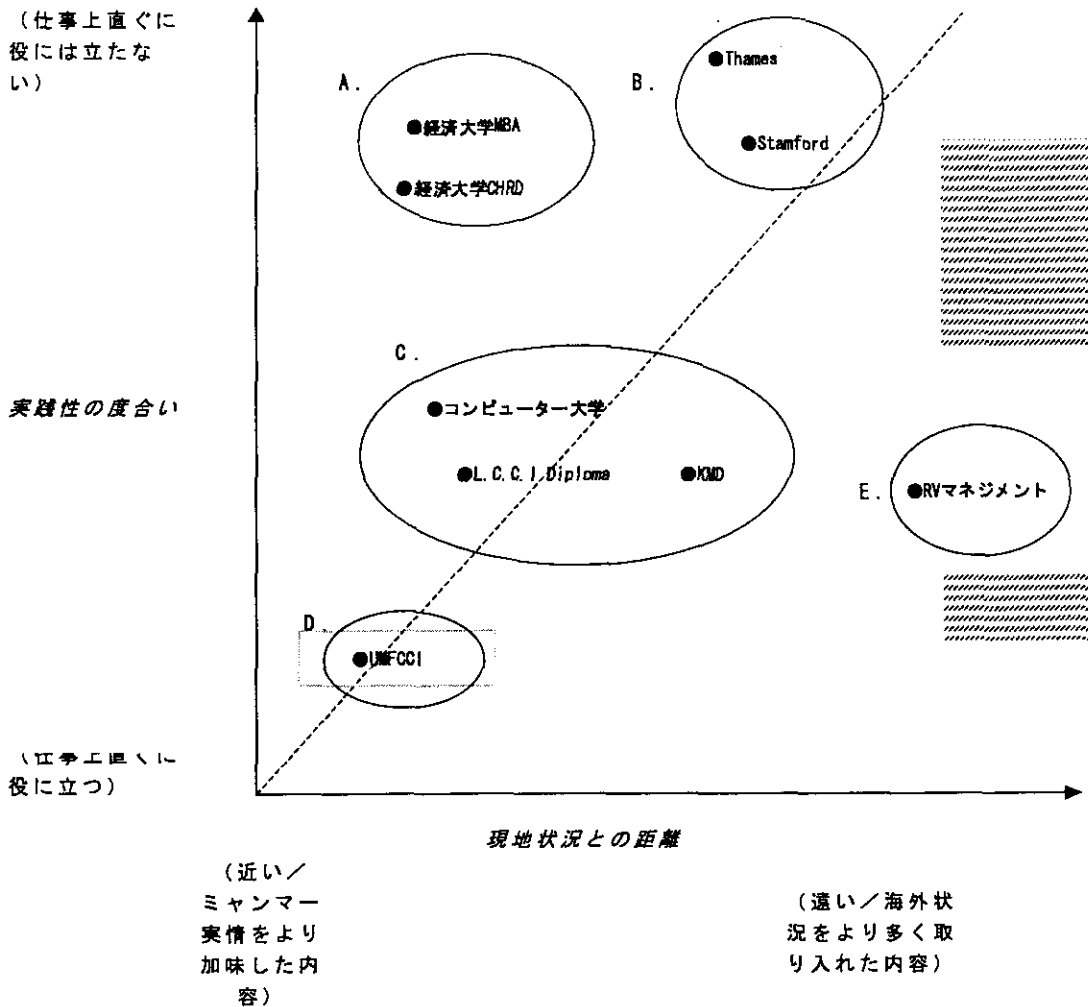
④受講料が時間当たり 2-3 ドルというコースがない。殆どのコースの受講料は、1 時間当たり 1 ドルを超えない。超える場合は 1 時間当たり 5 ドル以上と高額になり、相当の幅がある。中間にあたる 1 時間当たり 2-3 ドルという料金を既存の研修・教育機関が設定していない理由としては、現在の専門学校等が、海外に行きたく資金力も豊富な層と海外に行く資力などともなく、とにかくなんらかの勉強と証明証が欲しい層というように二極分化した層への対応で手一杯であることが挙げられよう。つまり、受講料が 1 時間当たり 2-3 ドルという中間価格帯コースに高いニーズを有する層にまで対応する余裕がないのが主たる理由であると推測する。

⑤実践的かつ国際性の高いコースがない。理論面が強調される傾向が見られ、また、海外の先進事例紹介が不足している。実践に直結する知識や海外の情報に対するニーズの大きさを考慮すると、そのギャップは顕著である。実務経験、とくに国際経済・ビジネスの実務経験のある教師が不足していることがその原因であると考えられる。なお、講師の半分以上が外国人講師というようなコースは、シンガポールセンター以外見当たらない。

⑥講師の量的・質的不足。国家経済政策、経営学またはその関係の講義を行える講師は、基本的には経済大学にしかいない。しかし経済大学が有する講師は 250 人弱であり、社会人もが満足する講義が行える講師となると、それほど数は多くはない。1988 年以後の 10 年以上の期間に留学等を西側諸国で行い、学位を取得した人材は増えていると言える。しかし、それら人材の多くはそのままミ国外に留まるケースが多い。西側諸国の講師、または西側諸国で学位を取得したミ国人を招聘すると、人件費が膨らみ、現在のミ国の経済事情では多くの受講生が払えなくなる授業料設定をせざるを得ない可能性がある。このように、ビジネスコースへのニーズがまだまだ存在していたとしても、対応に必要な優秀な講師の確保ができないため、コースの拡大ができない、という障壁がミ国には存在する。

以上述べた既存のビジネスコースの相互関係を、次頁に図示した。

(表 3-2) (出所:「第 1 回事前評価調査報告書」)



「学んだことがすぐに仕事に生かせるかどうか」とは、例えば、簿記のように、どこの学校でどの講師から教わったとしても、その学習内容が実務上直ぐに役に立つ可能性の高い場合を指す。逆の「直ぐに生かさない」とは、戦略決定方法のように、策定方法として一つの方法論を学んだとしても、本当にその企業にとって必要な成果を出されるまでに、更に多くの調査や研究が必要になってくるタイプの勉強内容を指す。「ミャンマーの事情汲んでいるかどうか」においては、会計や財務の勉強といった場合、ミャンマー国内会計規定や税法等を十分に意識した内容であるか、または国際会計基準を意識し、外資系銀行から融資を受けることに資する内容であるか否か、というのが定義の一例である。図の斜線部分が他と競合しない部分であるといえる。すなわち、「海外事情が多く取り入れられる」かつ「学んだことが仕事の上で直ぐに役立つ」という点を考慮したコースが不足している部分である。

## (2) 日本語教育

### ① ヤンゴン外国語大学

UFL で開講されているコースは、表 3-3 にまとめたとおり、Diploma コース、BA コース、CHRD、TOPA の共同講座(日本の語学学校が UFL で行っている一般向けの講座)の4種類ある。UFL の講師 23 名は、これらの 4 つのコースで常時教えるため、朝の 7 時から夜の 7 時まで 1 日中教授し続けなくてはならず、多忙な日々を送っている。また、大学封鎖のために入学できなかった者を順次受け入れており、正規の 3 学年以上の学生が在籍していることもスタッフの時間を非常に忙しいものになっている。しかし、公務員の給与のみでは満足いく生活は難しく、CHRD や TOPA 共同講座での報酬は時間単位で計算され、格好の副収入となっていることも否定できない。

UFL の正規教員の採用は、UFL の日本語学科を優秀な成績で修了したミャンマー国民を対象に必要なに応じて行われる。現在のスタッフは、教授法について国内では学ぶ機会が少ないため、教授法についての十分な知識、経験を得ずして教壇に立つことが求められる。また、教授法は新しい手法が次々に導入されているので常時フォローアップが必要である。よって、教授法のスキルアップを望む教師は多く、国際交流基金主催のワークショップ(1-2 日)や国際親善文化交流協会(IFCA)による渡日経験のない若い教師を対象にしたセミナー(1 回 2 時間×週 2 回)などに参加することにより、ミャンマー人教師達は自己研鑽に努めている。しかし、セミナーは時間が短く、また相談・質問したいときに常に講師がいるわけではない。常駐の日本語教育専門家が必要とされている。

また、UFL は将来的に修士課程コースを設立する意向であり、日本からの専門家を受け入れ、その専門家にカリキュラム作成等全てを依頼したいとしている。2001 年度、国際交流基金に対する派遣要請は、諸般の事情により実現にはいたらなかったが、今後も UFL としては、日本側に、専門家派遣を要請していく予定である。

なお、当地に在住する日本人の数は限られており(約 600 名)、ミャンマー人日本語教師や学生がこれら日本人と接する機会もまた少ない。また、大学外の民間日本語学校、僧院の教師との交流も、極めて限定的である。現在ミッシングリンクとなっている部分にネットワークを形成し、ハブとしての機能を果たすことのできる者がいれば、当地の日本語教育活性化の可能性が大きく広がると期待される。

(表 3-3)

	ディプロマコース	BA コース	CHRD	TOPA 共同講座
開始年	1964 年	1996 年	1998 年	1999 年
生徒数	350 人 一学年(クラス) 70 人～140 人	250 人 一学年(クラ ス)50 人	280 人 一クラス 70 人	60～90 人
生徒の層	会社員、公務員	正規大学生	社会人、年少 者、高齢者	大学入学待機 者、社会人、主 婦
クラスのレベ ル	初級～中級	初級～上級	初級～中級	初級
使用テキスト	『日本語初歩』、 『日本語2～4』 『中級で学ぶ日 本語』	『初級日本 語』、『中級日 本語』、『上級 日本語』、『日 本事情』、新 聞	『日本語初歩』、 『日本語2～4』 『中級で学ぶ日 本語』	『みんなの日本 語1, 2』
開講の時間 帯	7:00～8:50	9:00～15:30	17:20～19:00	12:30～16:30
授与される 学位、証明 書など	ディプロマ	BA	修了証明書	UFL 学部長、 TOPA 学校長 の署名入りの証 明書

(出所:「第 2 回事前評価調査団報告書」)

## ②民間日本語学校

表 3-4 に示すとおり、ヤンゴンには民間の日本語学校が多数存するが、これらの学校でも熱心に学ぶ姿が見られる。このような日本語学習に対する熱心さは、いわば「ジャパニーズドリーム」に起因する部分も大きいと思われる。つまり日本で働いて高収入を得ることを目的として日本語を勉強する向きが多いのもまた一面の真実である。民間日本語学校の生徒の募集は、雑誌への広告の掲載のほかは、主に口コミに頼っている。中でも、日本の大学、日本語学校への留学の手伝い、斡旋をする民間学校の人気は非常に高い。

そのような熱心な学生が多くいても、学校には満足な教材は揃えられていない。多くは、日本人教師が日本帰国時に購入した教材をコピーして使用するという状況である。大卒の公務員の給与が 7000 チャット(約 700 円)である状況を考えると、日本の教材をそのまま購入することは現実的ではない。

また、これら民間日本語学校では、ミャンマー人教師とともに情熱的な日本人教師が健闘しているものの、日本語を外国語として教えるための専門知識・経験について切磋琢磨する時間的・金銭的余裕に恵まれていないのが実情である。教師自身のスキルアップの必要性については、日本人教師はいずれもその必要性を感じてはいるが、受講料を支払うとなると難色を示す者が多い。一方で、ミャンマー人教師からは、それほど高くなければ是非とも受講したいという希望が聞かれる。ボランティア教