

カンボジア国
カンボジア日本人材開発センター
プロジェクト（フェーズ2）
事前評価調査報告書

平成 21 年 3 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

公 共
J R
09-032

カンボジア国
カンボジア日本人材開発センター
プロジェクト（フェーズ2）
事前評価調査報告書

平成 21 年 3 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

序 文

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）では、1980年代後半の体制崩壊に続く内戦状態を経て、1991年に和平協定が成立しました。以後、カンボジア政府は本格的に国づくりに着手するとともに市場経済の導入に努めていますが、市場経済化を担う人材の育成が喫緊の課題となっています。

このような認識から、我が国は、インドシナ、中央アジア地域の移行経済国を対象として、市場経済の実務を担う人材育成を目的に通称「日本センター」の設置を進めてきました。カンボジアにおいても、2004年4月から5年間にわたり「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」を開始しました。

同プロジェクトは、2008年10月に終了時評価調査が実施され、当初のプロジェクト目標を達しつつあることが日本・カンボジア双方で確認されました。

一方、残された課題に対処し、プロジェクトの成果をインパクトとして発現させるとともに、より自立性の高いセンター体制を確立していくためには、フェーズ2を実施する必要があると判断されました。2009年1月に実施した事前評価調査では、フェーズ2における事業の方向性、運営体制等につきカンボジア関係機関と協議を重ね、その結果を協議議事録に取りまとめました。

本調査にあたって、ご協力いただいた関係各位に深く感謝申し上げますとともに、報告書が本プロジェクトのみならず、他の日本センター事業運営の参考としても広く活用されることを望む次第です。

平成 21 年 3 月

独立行政法人国際協力機構

公共政策部長 中川 寛章

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
CJCC	Cambodia-Japan Cooperation Center	カンボジア日本人材開発センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
HRD	Human Resource Development	—
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MC	Managing Committee	運営委員会
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MOEYS	Ministry of Education Youth and Sport	教育青年スポーツ省
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RUPP	Royal University of Phnom Penh	王立プノンペン大学
TOT	Training of Trainers	
TSL	Two Step Loan	
S/C	Steering Committee	ステアリングコミッティ（評議委員会）

目 次

序 文

略語表

事業事前評価表

第1章 事前調査の概要	1
1-1 事前調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 団員構成	2
1-3 調査日程	2
第2章 事前調査結果	3
2-1 プロジェクトの戦略と計画	3
2-2 プロジェクトの実施体制	8
2-3 プロジェクトの基本計画	10
2-4 5項目による事前評価	18
2-5 プロジェクト実施に向けての留意事項	20
2-6 団長所感	22
第3章 実施協議の概要	24
Box 1 CJCCを取り巻く環境（外部環境分析1）	4
Box 2 カンボジアの人口構造（外部環境分析2）	5
Box 3 カンボジア開発計画における位置づけ（外部環境分析3）	5
Box 4 JICA事業における位置づけ（外部環境分析4）	6
Box 5 CJCCプロジェクトフェーズ2での事業戦略・活動面でのポイント	8
付属資料	
1. M/M	27
2. 調査日程表	49
3. PDM	51
4. PO	57
5. R/D	61

事業事前評価表

<p>1. 案件名 国名：カンボジア王国 案件名：カンボジア日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 カンボジア日本人材開発センター（Cambodia-Japan Cooperation Center：CJCC）は、2004～2009年に実施された「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「フェーズ1」と記す）開始時にカンボジア側実施機関である王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh：RUPP）の附属機関として設立された組織である。施設は、我が国政府の無償資金協力によって供与され、2005年11月に完成した。 本プロジェクトは、カンボジアにおける民間セクター振興のため、産業を担う人材育成の拠点としてCJCCの機能強化を行うものである。 具体的には、産業人材育成に必要な、起業家や企業経営者・マネージャーを対象としたビジネス研修や、日本語研修を企画・実施する。あわせて、カンボジア人が講義を担当できるように現地講師の育成を行う。また、カンボジアと日本両国間における官民連携や大学間協力等に資する活動や情報提供を行うことにより、カンボジアと我が国との情報拠点となることをめざす。 さらに、これらの活動を通じ、協力期間終了後の自立に向けて各種活動の計画・管理業務が、CJCCカンボジア側職員のイニシアティブによって実施されることをめざす。</p> <p>(2) 協力期間 2009年4月1日～2014年3月31日</p> <p>(3) 協力概算額（日本側） 9.49億円</p> <p>(4) 協力相手先機関 ・カウンターパート（C/P）機関：教育青年スポーツ省（Ministry of Education Youth and Sport：MOEYS） ・実施機関：RUPP</p> <p>(5) 国内協力機関 独立行政法人国際交流基金</p> <p>(6) 裨益対象者および規模、等 ・CJCCで行われる各種研修などへの参加が想定される企業経営者・マネージャー、起業家、政府関係者、学生、一般市民（年間約30,000人） ・CJCC、C/P、職員、並びに講師（約80人）</p>
<p>3. 協力の必要性・位置づけ</p> <p>(1) 背景 20年にわたった内戦が終結した1991年の和平協定成立後、カンボジアは市場経済移行による自由主義経済導入に努力してきたが、タイ、マレーシア、ベトナム等の経済・社会</p>

開発で先行する ASEAN 諸国と比べて、開発促進のための体制、制度基盤はいまだ脆弱であり、インフラ等のハード面だけでなく、人材育成や政府組織・制度整備にかかわるソフト面での支援が必要とされている。中でも、市場経済化に伴う制度作りおよび人材育成は喫緊の課題となっている。

このような背景の下で、我が国とカンボジアの両政府は 2002 年 1 月に王立プノンペン大学 (RUPP) 構内に日本人材開発センターを設置することを決定し、2004 年 4 月から 5 年間の予定で「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」(以下、「フェーズ 1」と記す)を開始し、2005 年 11 月には無償資金協力による「カンボジア日本人材開発センター (CJCC)」施設建設が完工した。2009 年 3 月に終了のフェーズ 1 では、①人材育成コース (ビジネスコース)、②日本語教育、③相互理解促進事業、④広報・情報発信の 4 つの活動と、これらを通じた CJCC の事業実施体制強化を行っている。

2008 年 10 月には終了時評価調査を行い、フェーズ 1 が、設定したプロジェクト目標「市場経済化促進のための人材育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を継続的に実施できる体制が整う」について、次の指標が目標値に到達していることなどから、達成されつつあることを確認した。

- 1) CJCC 会員数が 1,083 名となった。(目標: 900 名)
- 2) CJCC の累積収入 (余剰金) の 28% が、2008 年 4 ~ 8 月期に現地経費として支出された。(目標: 15%)
- 3) プノンペンにおける CJCC の認知度が、2007 年の 14% から 2008 年 9 月に 24% に増加した。
- 4) CJCC へのスタディツアー数が 26 だったことなど、二国間の大学等の交流活動が実現した。
- 5) Human Resource Development (HRD) コースの計画 (Plan) - 実施 (Do) - 評価 (See) - 改善 (Action) の一連の段階が徐々に C/P の主導によって実施されつつある。
- 6) 10 名の HRD コース卒業生 (22%) が新事業を開始した。(目標: 6 名の新規起業家)
- 7) 65% の HRD コース卒業生が現在の業務において経営改善を行った。(目標: 70%)
- 8) 日本語コースのすべての運営段階が C/P の主導で徐々に実施されている。
- 9) 日本コース卒業生で日本の文部科学省の奨学制度やその他のリソースを活用した日本留学者の数が 17 名に達した。
- 10) 交流事業のすべての運営段階が C/P の主導で徐々に実施されている。

他方、CJCC の運営主体を日本側主導からカンボジア側主導に転換していくためには、組織面、財務面、技術面での協力の継続が必要であることも併せて確認された。組織面では、事業の計画・実施・評価のサイクルがカンボジア側 C/P によって行われつつあるものの、計画機能については日本側からの協力が必要であることが確認された。また財務面については、CJCC が自立できるだけの収支バランスを確立できていないため、自立のためのシナリオ策定と、実施に際しての協力の必要性が確認された。技術面においては、特に HRD コースにおける講師の現地化が進んでいないことが確認された。

本プロジェクトはフェーズ 1 の成果と教訓を踏まえて、CJCC の事業面・組織面でのより一層の機能強化による、プロジェクト効果の拡大・波及と自立した組織体制の確立を図ることを目的としてカンボジア政府から要請された。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

カンボジア政府は 2006 ~ 2013 年の新たな「国家戦略開発計画 (National Strategic Development Plan: NSDP)」の下で「四辺形戦略 (Rectangular Strategy)」を推進中で、「民

間セクター開発と雇用創出」と「キャパシティ向上と人材育成」を重点課題中の2つとしている。民間セクター開発または民間企業活動の活性化による市場経済の拡大、貿易・投資の促進は雇用創出と貧困削減の大きく寄与すると認識されている。とりわけ、カンボジアの人口構造は30歳未満人口が全体の67%、特に20歳未満人口が全体の46%を占めており、今後急速に拡大する若年労働者層に対する雇用の創出と民間セクターで戦力となるスキル・知識を習得した人材の育成は急務である。このような同国の開発政策と課題を背景として、本事業はカンボジアの民間セクター振興に資する人材育成および日本・カンボジア協力活動の拠点づくりを行った本事業フェーズ1の実績、教訓を踏まえて、CJCCの同国民間セクター振興と雇用創出への一層の寄与と自立発展可能な組織強化を図ることをめざすものとして位置づけられる。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別援助実施方針（注）上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

我が国の対カンボジア国別援助計画では「社会・経済インフラ整備推進と経済振興のための環境整備」を重点分野としている。また、JICA の対カンボジア国別援助実施方針においては、グッドガバナンスの推進、社会開発の促進と並んで「経済基盤の強化」が協力重点分野の3本柱として設定される予定である。本プロジェクトは「経済基盤の強化」の下に置かれる「民間セクター振興プログラム（仮称）」における「中小零細企業振興サブプログラム（仮称）」の事業として位置づけられる予定である。現在、中小零細企業振興サブプログラムを策定中であり、プロジェクト期間の後半部分では同サブプログラム下の他事業との具体的な連携が想定される。

注：対カンボジア国別援助実施方針は2009年3月3日現在、作成中である。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値（各指標の文末のカッコ内の数値は、フェーズ1終了時評価調査時点での数値を表す。）

〈プロジェクト目標〉

CJCC がカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になる。

〈指標〉

- ・ HRD コースのうち、企業実践集中コース、企業経営コース（延べ数）、銀行員研修の修了者が3,000名以上になる。（810名）
- ・ 日本語コース修了者（特別コースを除く）が400名以上になる。（90名）
- ・ プロジェクト期間中に実施されたイベント（主催および共催イベントの合計）への参加者総数が10万人を超える。（30,325名）
- ・ ネットワーク活動と確立された人材にかかわる CJCC データベースの数と内容
- ・ プノンペンにおける CJCC の認知度がプロジェクト終了時まで35%以上に増加する。（24%）

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

〈上位目標〉

CJCC がカンボジアの経済開発と日本・カンボジア両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する。

〈指標〉

- ・民間セクターで働く CJCC コース卒業生数が 1 万名を超える。
- ・二国間交流プログラムにかかわる活動、人々（参加者）、情報の数が毎年、増加する。
- ・プノンペンと主要都市での認知度が平均で 20%以上になる。

(2) 成果（アウトプット）と活動、および指標・目標値（各指標の文末のカッコ内の数値は、フェーズ 1 終了時評価調査時点での数値を表す。）

1) 成果 1（CJCC 運営管理強化）

CJCC の運営管理体制がカンボジア側のイニシアティブによる自立発展的なサービス提供機関としてさらに強化される。

〈活動〉

- 1-1. 管理職、各課、日本人専門家の間での明確な責任・情報共有を含めた意思決定手順・システムを構築する。
- 1-2. 中期戦略計画を策定する。
- 1-3. 体系的な年度運営計画を策定する。
- 1-4. 中期および年度人材育成・採用プログラムを策定し運用する。
- 1-5. 中期および年度予算計画を策定し運用する。
- 1-6. 定期会議（JCC、経営会議、定期スタッフ会議）を企画・開催する。
- 1-7. 大学、民間セクター、政府機関との連携プログラムを構築し運営する。
- 1-8. CJCC スタッフ全員が各課の活動にかかわる人材情報を共有できる CJCC データベースを開発・運用する。
- 1-9. 認知度調査を実施する。

〈指標〉

- ・意思決定手順・システム、各職位の機能と管理職間・課の間の責任分担を記述した図の策定と改訂
- ・体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂
- ・年度運営計画の詳細化・体系化
- ・CJCC 管理職・スタッフに対する研修プログラムの実施および参加者の満足度
- ・様々な組織との具体的な協働プログラム数
- ・経営会議の頻度と内容
- ・C/P のイニシアティブで実施される CJCC 活動に関する計画・管理
- ・プロジェクト終了時までセンター現地支出の 30%がセンター自己収入によってカバーされる（19.1%）
- ・CJCC データベースを活用した情報共有の頻度と内容

2) 成果 2〔人材育成（HRD）コースの強化〕

民間セクターに対する裨益効果のより高い HRD コースが、より多くの現地リソースの主体性と活用を伴って運営される。

〈活動〉

- 2-1. HRD コースの体系的な中期戦略計画を策定する。
- 2-2. 予算計画を伴う全コースの年度運営計画を策定する。
- 2-3. カンボジア側職員がより主体的に HRD コースを管理、運営、モニターする。
- 2-4. 研究関連機能の構築を伴う現地講師の年度育成計画を策定し運用する。
- 2-5. 講師研修コースの実施による講師情報を CJCC データベース上で確立・維持させる。

2-6. CJCC データベース上で卒業生情報を維持し質的に強化する。

2-7. 卒業生、民間セクター、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。

〈指標〉

- ・ HRD コースの体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂
- ・ 実施されたコースの数と内容
- ・ コース参加者の数
- ・ 参加者の満足度
- ・ TOT (Training of Trainers) で育成された講師の数
- ・ CJCC データベース上に登録された HRD コース講師の数とレベル
- ・ CJCC データベース上に登録された HRD コース卒業生の数と内容
- ・ ネットワーキング活動の数と内容
- ・ 現地講師による講義時間比率が、プロジェクト終了時まで全体に 50% を超える (9%)
- ・ カンボジア側職員によって実施される計画・管理業務 (2014 年に大部分がカンボジア側で実施)

3) 成果 3 (日本語コースの強化)

他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い日本語コースが現地リソースにより運営される。

〈活動〉

- 3-1. 日本語コースの体系的な中期戦略計画を策定する。
- 3-2. 予算計画を伴う全コースの年度運営計画を策定する。
- 3-3. カンボジア側職員がより主体的に日本語コースを管理、運営、モニターする。
- 3-4. CJCC データベース上で卒業生情報を維持し質的に強化する。
- 3-5. 卒業生、他の日本語学校、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。

〈指標〉

- ・ 日本語コースの体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂
- ・ 実施されたコースの数と内容
- ・ コース参加者の数
- ・ 参加者の満足度
- ・ TOT で育成された講師の数
- ・ 日本語能力検定試験に合格した参加者の数とシェア (CJCC 独自調査による)
- ・ CJCC データベース上に登録された日本語コース卒業生の数とレベル
- ・ ネットワーキング活動の数と内容
- ・ カンボジア側職員によって実施される計画・管理業務 (2014 年に大部分がカンボジア側で実施)

4) 成果 4 (各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化)

日本・カンボジア両国間の交流活動と情報のサービスを実施および促進するための機能が強化される。

〈活動〉

- 4-1. 各種サービス・情報の提供と促進にかかわる体系的な中期戦略計画を策定する。
- 4-2. すべてのサービス・情報活動にかかわる年度運営計画を策定する。
- 4-3. カンボジア側職員がより主体的にすべてのサービス・情報活動を管理、運営、モニターする。

4-4. CJCC データベース上で CJCC 会員・パートナー情報を維持し、質的に強化する。
(なお、フェーズ1で成果項目としてあげた「広報・情報発信事業」については、成果1「CJCC 運営管理強化」と成果4「各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化」の下での「活動」として整理する。)

〈指標〉

- ・ 各種サービス・情報の提供・支援の体系的な中期戦略計画の策定と定期的な改訂
- ・ 提供および促進された双方のイベントと情報サービスの数
- ・ 提供されたイベント・サービスへの参加者の数
- ・ 提供されたイベント・サービスに対する参加者の満足度
- ・ CJCC データベース上に登録された CJCC 会員とパートナーの数とレベル
- ・ ネットワーキング活動の数と内容
- ・ 外部からのイベント開催にかかわる問い合わせ（引き合い）と要請（受注）の数
- ・ 広報および情報提供に関する開発されたマルチメディア製品の数と内容
- ・ カンボジア側職員によって実施される計画・管理業務（2014年に大部分がカンボジア側で実施）

(なお、定量的に効果測定が可能な指標については、設定された目標値の見直しも含め、中間レビュー時に検討する。)

(3) 投入（インプット）

1) 日本側（9.49億円）

- a) 長期専門家（4名：チーフアドバイザー、業務調整員、日本語コース運営専門家、相互理解促進・広報専門家）
- b) 短期専門家（HRD コース運営・講師など）
- c) C/P 研修：CJCC 所長、管理職、スタッフ
- d) 機材供与
- e) 在外事業強化費

2) カンボジア側（0.6億円）

- a) C/P（5名：CJCC 所長、総務マネージャー、HRD コース・マネージャー、日本語コース・マネージャー、交流プログラム・マネージャー）
- b) 施設・機材等：RUPP 構内の CJCC 建物、センター運営・維持のための一般経費（特に水道・光熱費）

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

外部要因として考慮すべきリスクとしては、①カンボジアの政治状況が安定していること、②カンボジア経済が長期間停滞しないこと、が想定される。①については、2008年7月に国政選挙を終えたばかりであり、政治的安定は継続することが期待される。②については、2008年後半からの世界的な経済危機のカンボジアにおけるマイナスの影響が危惧されるものの、民間セクター人材育成と日本・カンボジア間経済・産業協力関係強化にかかわる重要性と基本的ニーズに変化はないと考えられることから、プロジェクトの実施を阻害する危機的外部条件とはならないと想定される。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性：本プロジェクトは、以下の理由から実施の妥当性が高いと判断できる。

カンボジアでは、2004年7月に成立した新政府が発表した四辺形戦略および2006年1月に策定した NSDP において、「民間セクター開発と雇用創出」を重要な戦略の一つと

して位置づけている。本案件はカンボジアの民間セクター振興に資する人材育成および日本・カンボジア協力活動の拠点づくりを行ったフェーズ1の成功と教訓を踏まえ、CJCCの同国民間セクター振興と雇用創出への一層の寄与と自立発展可能なサービス提供機関としての組織強化を図ることをめざすものであり、同国の開発ニーズに合致している。

また、我が国の対カンボジア国別援助計画では「社会・経済インフラ整備推進と経済振興のための環境整備」を重点分野としており、JICAの対カンボジア国別援助実施方針においても、本プロジェクトは民間セクター振興プログラム（仮称）における中小零細企業振興サブプログラム（仮称）の事業として位置づけられる予定である。

(2) 有効性：本プロジェクトは、以下の理由から有効性が見込める。

プロジェクト目標である「CJCCがカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になる」は、フェーズ1で整備された事業・運営基盤をもとに民間ビジネス人材育成のための活動をさらに展開していくことを企図して設定されている。フェーズ1終了時評価調査の時点では、プノンペン市内でのCJCC認知度は24%となっており、既に一定程度の情報交流の拠点機能は果たしているが、本プロジェクトにおいては、この機能をより一層ニーズに沿うよう強化していくとともに、裨益者の裾野拡大をめざすものである。

現段階では、学位取得を目的としない社会人向けの公的な民間人材育成機関は存在していないため、本プロジェクト期間中は、これまでの成果に基づいた活動をさらに展開していくことで、カンボジア内での「拠点」としての機能を向上させていくことが十分に期待できる。

また、設定された5つの指標についても、定量的に測定可能なものであり、かつ入手手段も容易なものである。

(3) 効率性：本プロジェクトは、以下の理由から効率的な実施が見込める。

CJCCはこれまでの5年間で実施されたフェーズ1期間中に一定の組織体制と各事業活動の基盤を構築し、受講料や施設使用料による収入も増加させてきた。フェーズ2である本プロジェクトにおいては、これらの協力の蓄積と経験を活かしたプロジェクト運営を実施することが可能であり、人材、機材、予算面での日本側投入は相対的に低い水準に抑えることが可能である。また、本プロジェクト期間中にカンボジア側リソースによる自立的運営体制の強化を図っていくことから、特にプロジェクト期間後半には、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小し、より一層の効率化を図ることを計画している。フェーズ1に技術移転を行ったカンボジア側CJCC職員（RUPP配置によるC/Pおよびプロジェクト雇用スタッフ）には優秀かつオーナーシップ意識の高い人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで効果的・効率的に実施されてきた。したがって、フェーズ2においても、カンボジア側、日本側双方の投入に見合った適切な水準の成果が発現することが期待される。さらに、7カ国で実施中の他の日本センター案件での課題と教訓を活かすことにより、より効率性の高い事業実施を行うことが期待できる。

(4) インパクト：本プロジェクトの実施によるインパクトは、以下のように予測できる。

本プロジェクトの実施により、カンボジアにおける①若年層雇用の創出、②グローバル経済に対応できる企業マネジメントの能力向上に対する寄与が期待される。ただし、フェーズ1での人材育成コース卒業生の起業・経営改善事例や日本語コース卒業生の数はまだ限定的であることから、本プロジェクトでは人材育成コースでは現地講師人材の育成、現

地ニーズに沿う実践的な日本語コースを実施して、本プロジェクトによる中期的インパクトの拡大を図るものとしている。現時点で、類似の活動を行っている公的機関はカンボジア国内で限られているため、CJCCがプロジェクト目標の達成を通じて、カンボジアの大学、民間人材研修機関、産業組織等の民間セクター振興支援にかかわる関連組織の能力向上に継続的に寄与し続けることができれば、同国の社会経済に与えるインパクトはより大きくなることが想定される。

(5) 自立発展性：本プロジェクトによる効果は、以下のとおり、技術面・組織運営面・財務面での自立発展性が確保されることが見込める。

CJCCの法的基盤・制度はフェーズ1期間中に整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本プロジェクトでは、フェーズ1終了時評価において課題とされた組織運営面と財務面の自立発展性の強化にかかわる未解決の中期的課題に特に取り組むべきものとして、それらの強化にかかわる具体的な活動と達成すべき成果を設定している。本プロジェクト終了時には事業運営がカンボジア側のイニシアティブで実施されることをめざし、講師・スタッフの人材育成計画や財務基盤強化のための計画・方針を含む戦略的な事業計画をCJCCが策定を実施していくなど、具体的な活動をプロジェクト期間中に導入する。ただし、カンボジア側政府やCJCCのみの努力により財務的自立発展性を確保することは困難であるので、現実的かつ妥当な財務自立発展のシナリオ策定が重要となる。この点については、中間レビューの時点でプロジェクト前期の実施状況を確認し、プロジェクト終了に向けてより現実的な自立運営の目標を設定することが必要である。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

(1) 貧困削減促進

本プロジェクトは地方部を中心とするカンボジアの貧困削減に直接寄与することを狙うものではないが、ビジネス分野と日本語教育における研修事業を通じて主に若年層の能力向上と雇用機会の促進を図り、中長期的な貧困削減に向けて間接的な正のインパクトを与えることが期待される

(2) ジェンダー

本プロジェクトにかかわるジェンダー面での特段の配慮はないが、日本語コースと交流事業を中心に研修、各種事業への若年層の女性の参加者や施設利用者が多いことから、この面での負のインパクトを及ぼす懸念はない。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

(1) 過去の類似案件からの教訓

本プロジェクト以外にも、インドシナや中央アジア地域でいわゆる「日本センタープロジェクト」が実施中である。これらの類似案件の多くは既にフェーズ2を実施中である。類似案件からの教訓としては、運営面（財務面を含む）と技術面に関する相手国側への技術・ノウハウの移転が自立発展の観点で重要であることが指摘されている。本プロジェクトにおいても、上記教訓を踏まえ、案件開始時より、協力期間終了後の自立発展性を確保するための活動（詳細は、「5. (5) 自立発展性」を参照）を行っていくことを予定している。

(2) フェーズ1からの教訓

フェーズ1 終了時評価調査ではプロジェクトの成功要因として、①カンボジア政府、特に MOEYS と RUPP によるオーナーシップ、②適切かつ意欲ある人材の C/P またはスタッフとしての登用等が指摘されている一方、センター運営にかかわる課題も指摘されている。本プロジェクトではフェーズ1 における成功要因と阻害要因を十分に踏まえて、プロジェクトの初期段階で、各事業活動と全体的な運営管理の戦略的計画を策定し、その中で CJCC マネージャーやスタッフに対する研修の計画・実施を盛り込むなど、関係者のモチベーションとオーナーシップの一層の向上を図る計画としている。また、C/P である MOEYS の理解と協力を引き続き得ながら、カンボジア側によるより主体的・自立的な運営管理体制がプロジェクト終了時まで強化・整備されるように、関連機関との連携強化を含めて日本側関係者が協働していく必要がある。

8. 今後の評価計画

- ・ 中間評価 2011 年 10 月頃
- ・ 終了時評価 2013 年 9 月頃
- ・ 事後評価 協力終了 2～4 年後を目途に実施予定

第1章 事前調査の概要

1-1 事前調査団派遣の経緯と目的

(1) 案件の背景等

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）では、1970年に始まる20余年にわたる内戦により、インフラ・人的資源・社会制度等多くのものが失われた。特に1975～1979年の間は共産主義国家となり急進的な政策の実施により大きな混乱を来すことになるとともに、その後続く内戦の負の影響は現在も多く残っている。1991年のカンボジア和平協定成立後、政府は本格的に自由市場経済の採用に努力してきたが、まだ体制・制度基盤が脆弱であり、ハード面および人材育成や政府組織・制度整備に係るソフト面での支援が必要とされている。その中でも特に市場経済化に伴う制度づくりおよび人材育成は喫緊の課題である。

(2) 案件の概要

我が国はアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として、これまでベトナム、ラオス、カンボジア、モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン、ウクライナに「日本センター」を開設し、各国で特徴ある事業を展開している。

日本国・カンボジア政府は2002年1月に、王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh：RUPP）構内に日本センターを設置することを決定し、2004年4月から「日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。また、2005年11月には無償資金協力による「カンボジア日本人材開発センター」（Cambodia-Japan Cooperation Center：CJCC）施設建設が完工した。2006年10月に実施された中間評価調査では、それまでの活動実績を確認するとともに、広報・情報発信活動を活動の柱に加えることとし、2007年5月、ステアリングコミッティ（Steering Committee：S/C）において活動計画変更〔プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）、活動計画（Plan of Operation：PO）改定〕が確認された。

現在、本プロジェクトにおいては、①人材育成コース（ビジネスコース）、②日本語教育、③相互理解促進事業、④広報・情報発信活動の4つの活動と、これらの活動を通じたCJCCの事業実施体制強化を行っており、我が国から4名の長期専門家（チーフアドバイザー、業務調整員、日本語コース運営指導、相互理解促進事業）および複数名の短期専門家（人材育成コースおよび広報・情報発信活動）が派遣中である。

2008年7月にはカンボジア政府よりフェーズ2案件に関する要請書が提出された。また、2008年10月には終了時評価調査が実施され、これまでの投入と活動の実績等をもとに成果の達成度合いを確認し、プロジェクトが当初の目的を達しつつあることを日本・カンボジア双方で確認した。あわせて、フェーズ1で残された課題に対処しつつ活動の成果をインパクトとして発現させ、さらにカウンターパート（Counterpart：C/P）機関の関与を高めつつ、より自立性の高いセンターの体制を確立させるためには、フェーズ2を実施する必要があると判断され、我が国政府は2009年1月にこれを採択した。

(3) 派遣目的

1) 日本側が想定するフェーズ2およびフェーズ2終了後に向けたCJCCの方向性について、

対処方針に基づきカンボジア側に説明し、意見形成を図る。

- 2) 調査団が作成する PDM、PO ドラフトに基づくフェーズ2の案件枠組みについて、C/P 機関 (RUPP) および C/P 監督機関 (MOEYS)、並びにプロジェクト関係者 (CJCC C/P および主要スタッフ) との間で協議・修正し、合意を得る。
- 3) 終了時評価調査での提言内容と現地での面談・ワークショップを踏まえつつ、フェーズ2に向けたセンター関係者の意見形成とプロジェクトの参加意識を醸成する。
- 4) 案件の運営体制、費用分担等について、調査団方針に基づき C/P 機関および C/P 監督機関と協議し合意を得る。
- 5) 上記諸点に基づく5項目評価を行い、日本・カンボジア関係者に説明する。
- 6) 以上の協議結果を、協議議事録 (Minutes of Meetings : M/M) として取りまとめ (付属資料1)、カンボジア側関係者と署名する。

1-2 団員構成

担当分野	氏名	所属
団長・総括	中川 寛章	JICA 公共政策部 部長
計画評価	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
協力企画	末田 和也	JICA 公共政策部 日本センター課

1-3 調査日程

現地調査は、2009年1月15日(木)から1月23日(金)の9日間にわたり行われた。詳細については付属資料2のとおりである。

第2章 事前調査結果

2-1 プロジェクトの戦略と計画

2-1-1 プロジェクト戦略

(1) カンボジアにおける民間セクター開発および人材育成にかかわる現状と課題

20年にわたった内戦が終結した1991年の和平協定成立後、カンボジアは市場経済移行による自由主義経済導入に努力してきたが、タイ、マレーシア、ベトナム等の経済・社会開発で先行するASEAN諸国と比べて、開発促進のための体制、制度基盤はいまだ脆弱であり、インフラ等のハード面だけでなく、人材育成や政府組織・制度整備にかかわるソフト面での支援が必要とされている。中でも、市場経済化に伴う人材育成は喫緊の課題となっている。

このような背景の下で、我が国とカンボジアの両政府は2002年1月にRUPP構内に日本センターを設置することを決定し、2004年4月から5年間の予定で「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」を開始し、2005年11月には無償資金協力によるCJCC施設が完工した。2009年3月の終了を予定する本プロジェクトでは、①人材育成コース〔Human Resource Development Course (HRD コース)〕運営、②日本語コース運営、③相互理解促進事業、④広報・情報発信の4つの活動と、これらを通じたCJCCの事業実施体制強化を図ってきた。本プロジェクトはこの5年間のCJCC構築の実績（フェーズ1）を踏まえてカンボジア政府から要請されたフェーズ2となるプロジェクトである。

表2-1 カンボジアの主要社会・経済指標

	1996	2004	2005	2006	2006年 地域平均値	2007*	2008*	2009*
人口(百万人)	11.7	13.7	14.0	14.2	1,899	-	-	-
人口増加率(%)	2.6%	1.7%	1.7%	1.7%	0.8%	-	-	-
実質GDP成長率(%)	5.4%	10.0%	13.5%	10.8%	9.4%	10.2%	7.0%	6.0%
農業(%)	1.3%	-0.9%	15.7%	5.5%	4.6%	5.1%	5.5%	5.3%
工業(%)	4.4%	16.6%	12.7%	18.3%	11.0%	8.4%	6.4%	4.1%
衣服(%)	-	24.9%	9.2%	20.4%	-	10.0%	8.8%	6.8%
サービス業(%)	10.4%	14.3%	12.4%	9.9%	9.2%	10.2%	8.4%	7.3%
観光業(%)	-	23.4%	2.3%	13.7%	-	10.3%	9.3%	8.6%
産業構造(対GDP比)(%)	-	-	-	-	-	-	-	-
農業(%)	44.5%	29.5%	30.8%	30.1%	12.0%	-	-	-
工業(%)	15.0%	25.8%	25.1%	26.2%	46.9%	-	-	-
サービス業(%)	40.5%	44.7%	44.2%	43.7%	41.1%	-	-	-
1人当名目GNI (US\$/人)	290	380	440	490	1,856	-	3,580	-
消費者物価上昇率(%)	10.1%	3.9%	5.7%	4.7%	-	5.9%	-	-
経常収支比率(対GDP、%)	-5.3%	-3.4%	-5.7%	-4.6%	-	-	-	-
為替レート(リエル/\$)	2,624	4,016	4,093	4,103	-	-	-	-

出所：「主要指標一覧[カンボジア]」JICA、「衣服」と「観光業」の実質GDP成長率については下記資料に基づく。

*印の2007年以降の推計値・予測値は「Cambodia Economic Watch, October 2008」EconomicInstitute of Cambodiaによる。

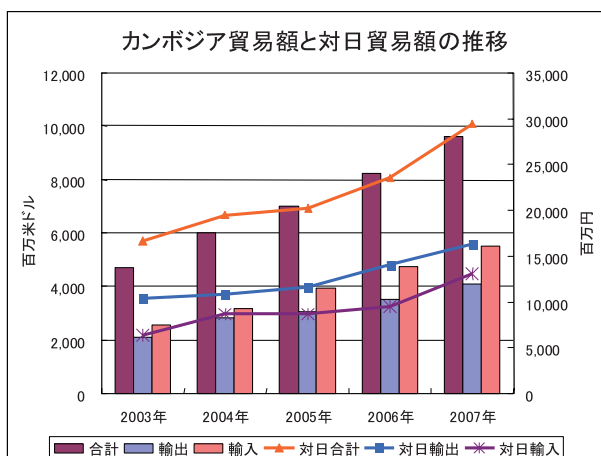
(2) カンボジアの開発政策と本プロジェクトの位置づけ

カンボジア政府は2006～2010年の新たな「国家戦略開発計画(National Strategic Development Plan: NSDP)」の下で「四辺形戦略(Rectangular Strategy)」を推進中で、「民間

セクター開発と雇用創出」と「キャパシティ向上と人材育成」を重点課題中の2つとしている。民間セクター開発または民間企業活動の活性化による市場経済の拡大、貿易・投資の促進は雇用創出と貧困削減の大きく寄与すると認識されている（Box 3 参照）。とりわけ、カンボジアの人口構造は30歳未満人口が全体の67%、特に20歳未満人口が全体の46%を占めており、今後急速に拡大する若年労働者層に対する雇用の創出と民間セクターで戦力となるスキル・知識を習得した人材の育成は急務である（Box 2 参照）。

2008年10月に実施された本プロジェクトフェーズ1終了時評価調査では、設定したプロジェクト目標を達成しつつあり、CJCCが事業と管理運営の両面で強固な基盤を形成していることが確認されたが、CJCCの組織・財務面での体制強化や外部他機関との関係強化等を通じた一層の能力向上を図る必要性が指摘された。このような同国の開発政策と課題を背景として、本プロジェクトはカンボジアの民間セクター振興に資する人材育成および日本・カンボジア協力活動の拠点作りを行った本プロジェクトフェーズ1の成功と教訓を踏まえて、CJCCの同国民間セクター振興と雇用創出への一層の寄与と自立発展可能な組織強化を図ることをめざすものとして位置づけられる。

Box 1 CJCC を取り巻く環境（外部環境分析 1）



出典：貿易額：WTO 統計データベース（2007年は推計値）
対日貿易額：財務省貿易統計

観光客の推移

(単位：人)

	全体の観光客数	うち、日本人	シェア
2007年	2,015,128	161,973	8.04% (2位)
2006年	1,700,041	124,562	9.42% (2位)
2003年	701,014	-	-

出典：カンボジア観光省HP

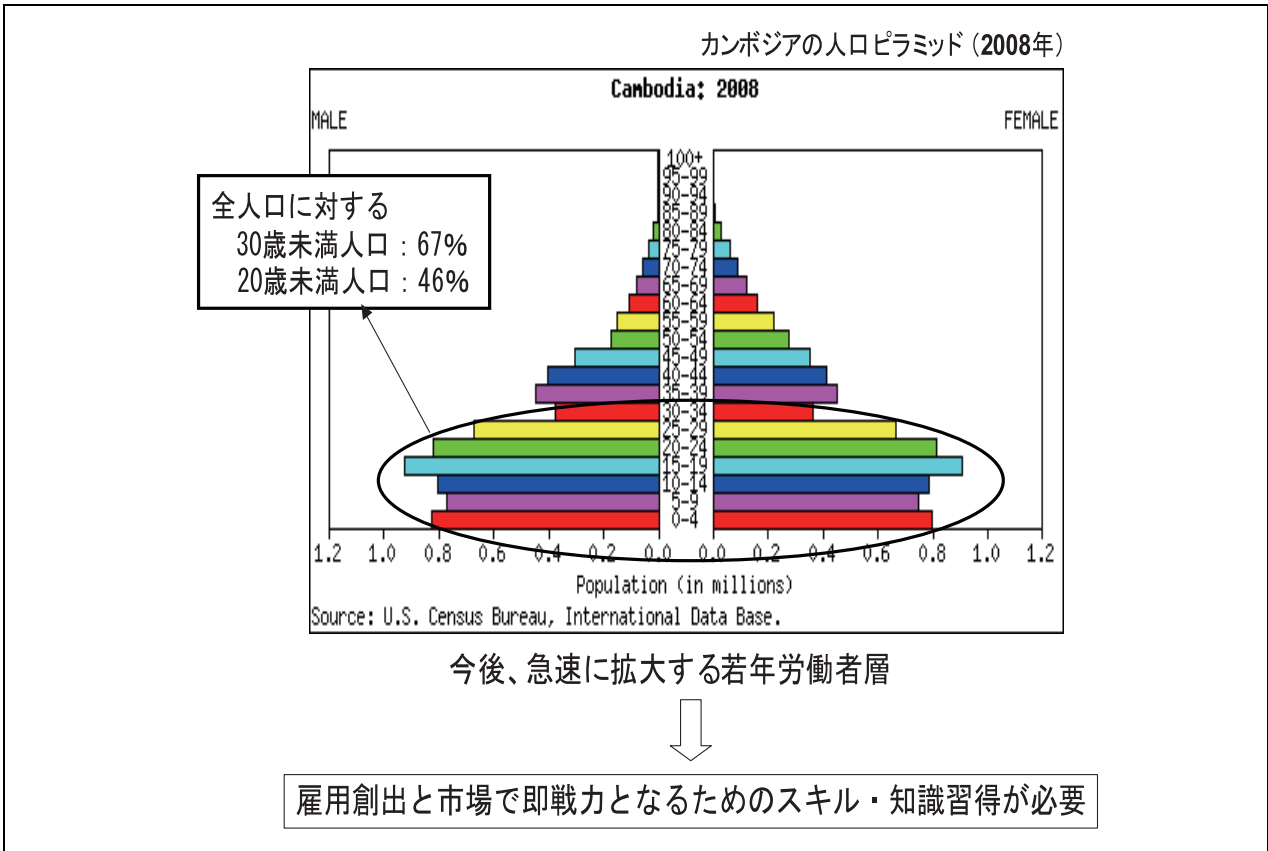
〈産業構造〉

- ・カンボジア全体として、産業振興は緒に就いた段階。農業を中心とする国内産業と、約9割の輸出を賄う縫製業という構造は短中期的には継続する可能性が高いが、現在の世界経済（特に米国）の影響がどのように及ぶかは不明。韓国経済不振の影響は建設（工事現場ストップ）や観光（観光客数減少）で出つつある。

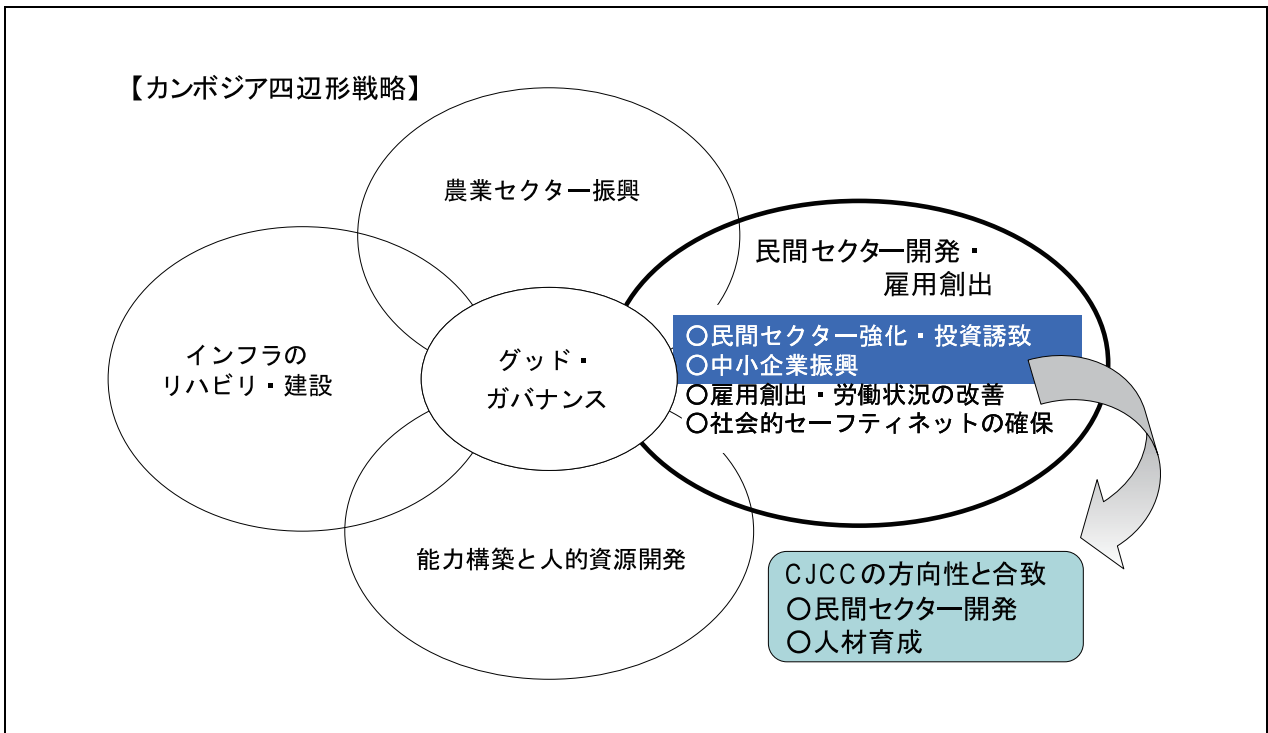
〈日本経済との関係〉

- ・カンボジア全体としては、インフラが整備されつつあり、日本企業の注目も高まりつつある。この3～5年の動向次第では大きな転換点を迎える可能性はある。
- ・CJCCにおける本田財団や留学フェアの経験から、今後両国間の交流事業が活発化する可能性は高いものの、短期的には本格的な活動を行う事業体は限定的（様子見の段階か）。

Box 2 カンボジアの人口構造（外部環境分析 2）



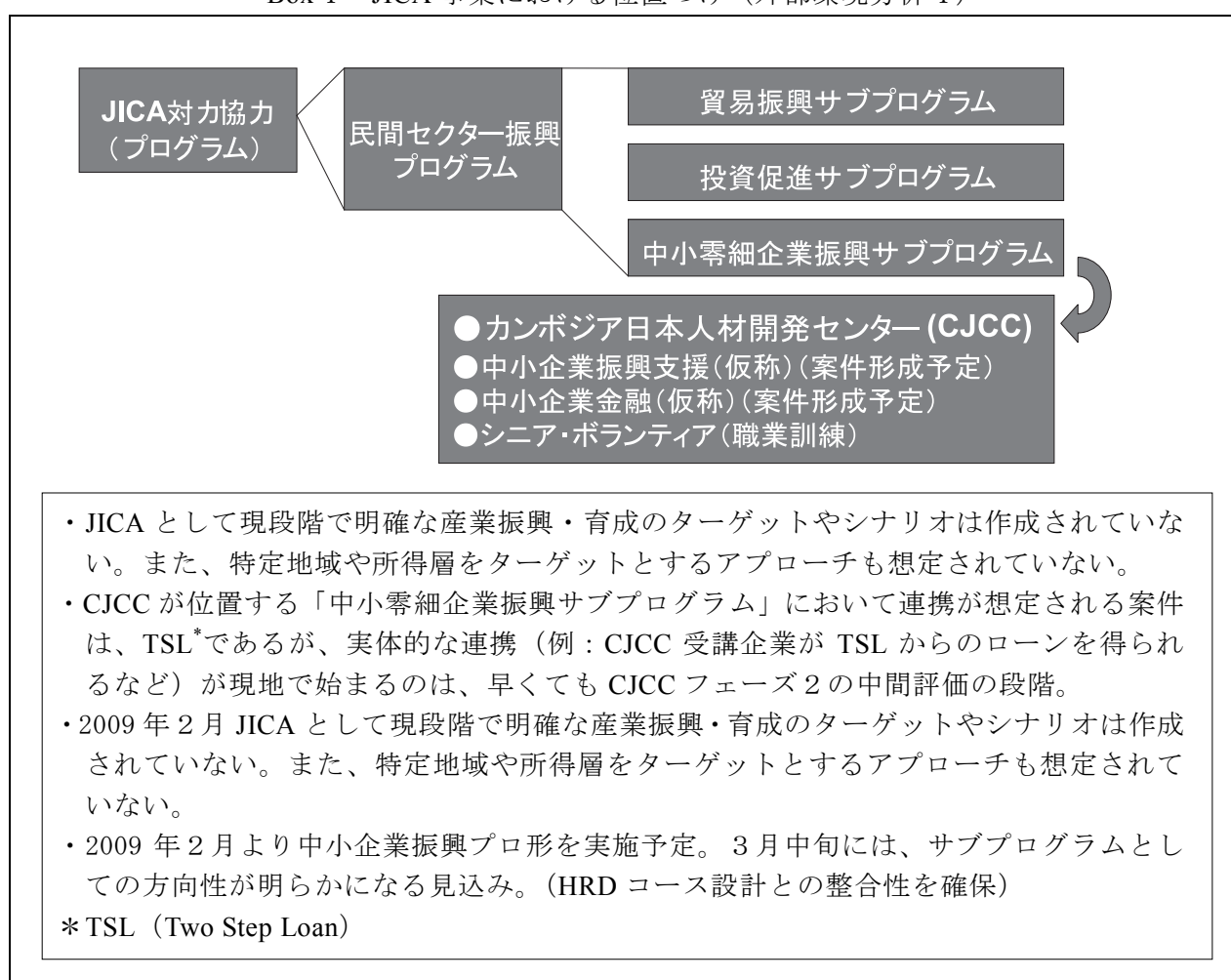
Box 3 カンボジア開発計画における位置づけ（外部環境分析 3）



(3) 我が国および JICA の援助方針上の位置づけ

我が国の対カンボジア国別援助計画では「社会・経済インフラ整備推進と経済振興のための環境整備」を重点分野としている。また、JICA の対カンボジア事業実施計画においては、グッドガバナンスの推進、社会開発の促進と並んで「経済基盤の強化」が協力重点分野の3本柱として設定されている。本事業は経済基盤の強化の下に置かれている「民間セクター振興プログラム（仮称）」における「中小零細企業振興サブプログラム」の重要事業として位置づけられている。現在、中小零細企業振興サブプログラムにかかわるプロジェクト形成調査を実施しており、本事業の後半部分を中心に同サブプログラム下の他事業との関係・協力が想定される（Box 4 参照）。

Box 4 JICA 事業における位置づけ（外部環境分析 4）



プロジェクトの技術移転先（C/P 機関）は MOEYS の RUPP 構内に立地する CJCC（プノンペン市内）である。「市場経済化促進のための人材育成と日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を持続的に実施できる体制が CJCC 内に整う」とするプロジェクト目標を設定した 5 年間のフェーズ 1 期間中に、CJCC は一定の組織体制と各事業活動の基盤を構築してきた。現時点での CJCC の強み、弱み等を SWOT 分析で整理すると表 2-2 のようになる。

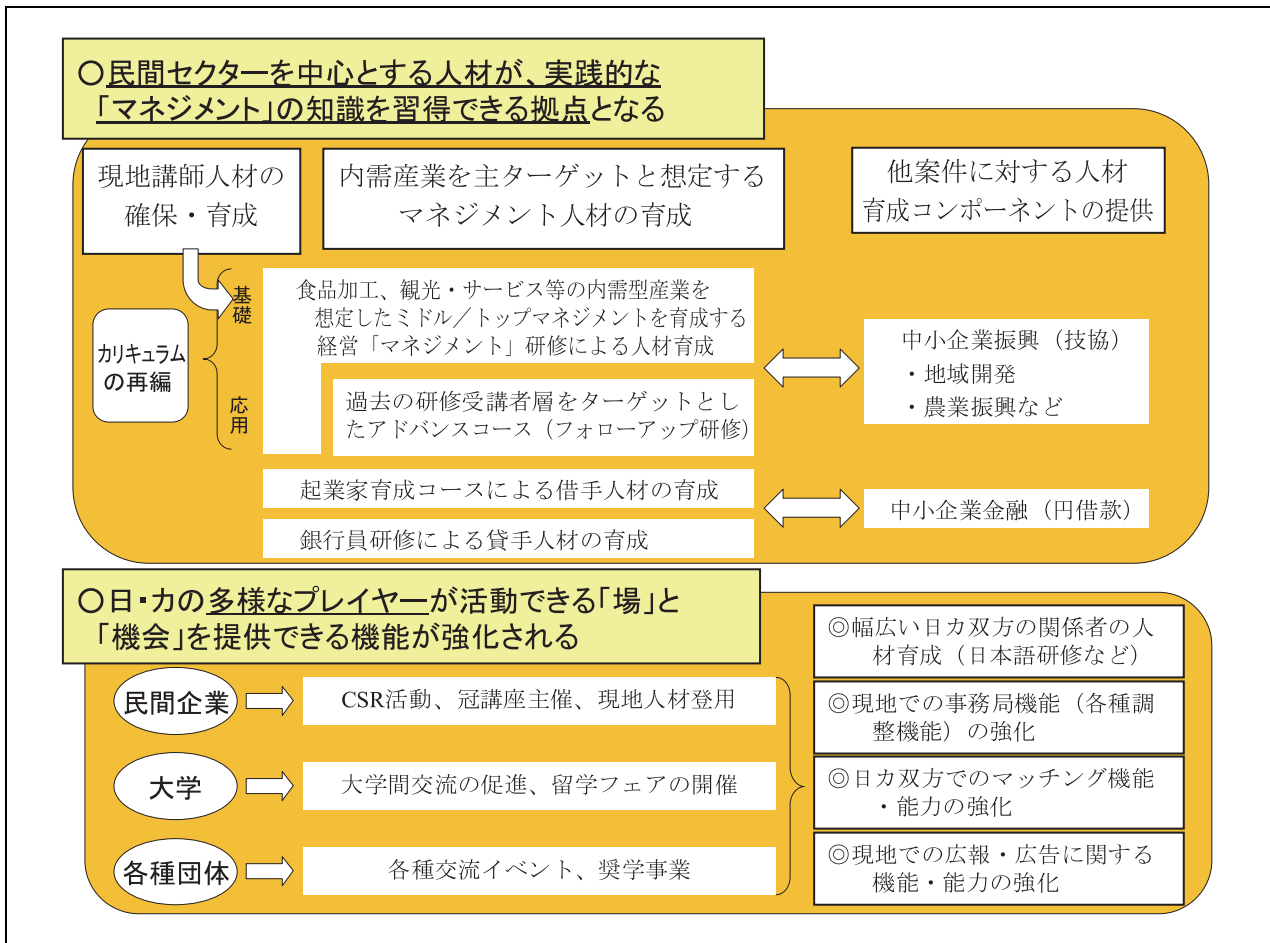
表 2-2 CJCC の現状と課題 (SWOT 分析: 2009 年 1 月時点)

		ポジティブ	ネガティブ
内部環境	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高い認知度 ・ C/P等のある程度自立的な運営体制 (各種イベントを通じたノウハウの蓄積) ・ 高い集客力 (認知度+広告・広報ノウハウ) ・ 高品質の専門的研修 (特にHRDと日本語) ・ 日本人による講義・講座の提供 ・ RUPP/教育省からのバックアップ ・ カンボジア側からの予算配分 (光熱水料) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 更なる改善の必要な運営体制 (役職間の責任明確化など) ・ 財務自立性の確保・財務計画の策定 ・ HRD部門の強化 (企画機能、現地講師) ・ ターゲットが不明確でインパクトが不明瞭 (HRD) ・ スタッフの更なるスキルアップの必要性 ・ RUPP/教育省からの追加予算が困難
	機会	<ul style="list-style-type: none"> ・ カンボジアにおける「日本」のブランド力 ・ カンボジアにおける「RUPP」のブランド力 ・ 今後日本からの投資増が期待 (ヤマハ工場建設計画を含む) ・ 整備されつつあるインフラ道路・港湾など ・ 若年層が多い人口構成 (高い研修ニーズ) ・ 高コスト近隣国からの産業移転・水平分業 (中国、タイなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外資中心の製造業 (特に縫製業) ・ 米国の景気後退 (輸出の56%が米国向け) ・ 金融危機によるFDI減少のリスク ・ 急増する若年層を吸収できる産業構造か <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間セクター/中小企業振興に関して、JICAとして明確な協力方針がない ・ プログラム内での時間軸調整が不十分 ・ CJCCの活用可能性をJICA内で共有する必要がある?
外部環境			脅威

出所: 運営指導調査団

以上の認識を背景に、本プロジェクトではカンボジアと CJCC を巡る外部環境変化への柔軟な対応を図りながら、CJCC が保有する強みを活かしつつ、フェーズ 1 終了時評価でも指摘された弱みの部分を中心に CJCC の一層の能力向上を図ることになる。すなわち、「人材育成を行うための体制整備を通じた拠点作り」に主眼を置いたフェーズ 1 の成果を基礎として、「基盤が整備された CJCC の具体的かつ有効な活用を図りながら、拠点としての一層の運営管理体制強化を行うことで、カンボジアの民間セクター開発を促進するための人材育成と情報受発信の拠点として自立発展できる組織 (サービス提供機関) に育て上げる」ことを主要目標とする。これらにかかわる技術移転を、主として長期専門家による C/P との日々の共同作業による技術移転と、短期専門家を中心とする HRD コースの研修計画・運営管理にかかわるノウハウ移転を通じて実施していくこととする。

したがって、本プロジェクトの事業戦略および主要活動面でのポイントは、CJCC が①民間セクターを中心とする人材が実践的な「マネジメント」の知識を習得できる拠点となる、②日本・カンボジアの多様なプレイヤーが活動できる「場」「機会」を「情報受発信」とともに提供できる機能を強化することであり、これまでに構築した事業活動、組織体制をこれらの点から再編・強化することが必要となる (Box 5 参照)。



2-2 プロジェクトの実施体制

(1) C/P 機関の能力

本プロジェクトのC/P機関はMOEYSで、実施機関は同省傘下のRUPPである。同省とRUPPはこれまでに我が国の無償資金協力により同大学構内に建設されたCJCC建物の維持・管理とともに、本プロジェクトフェーズ1におけるC/P・実施機関として適切なオーナーシップを発揮して円滑なプロジェクト遂行を行ってきており、その実施能力に問題はない。

本プロジェクトフェーズ1形成時にRUPP学長として討議議事録（Record of Discussions：R/D）に署名したPit Chamnan博士はその後、MOEYS筆頭長官（次官）に昇格し、本運営指導調査においてもM/M署名者となった。同氏は経営委員会の議長として引き続き本プロジェクトのリーダー役として機能する強い意欲を見せている。また、R/D署名時のMOEYS長官のIm Sethy博士は現在、同省大臣の職にある。プロジェクト開始時の両氏による強いリーダーシップと調整力によって、関連官庁の関係者が参加する評議委員会が形成・機能するとともに、RUPP予算とは別枠での本プロジェクト対応予算（光熱水料など）が毎年、経済・財務省によって承認・供給されている。また、CJCC所長をはじめとする5名のRUPP教官がほぼ専任のC/Pとして配置されている。フェーズ1終了時評価調査でも指摘されているが、本件C/PやCJCCスタッフには有能な人材が多く、日本での留学や就業経験を有する者も多

く、プロジェクト実施にあたっての相手国側人材の面での問題はない。

(2) 人的リソース確保の可能性

我が国(JICA および国際交流基金)は、世界各国での日本センター運営支援を行っており、十分な人的リソース、経験、技術的優位性を有している。また、本プロジェクトは過去5年間のフェーズ1での日本側ノウハウと経験の蓄積を活用できることから、日本側の人的リソース確保の点で特段の問題は発生しないと判断される。

(3) 実施体制

本プロジェクトでは C/P 機関である MOEYS の管理・監督の下、実施機関である RUPP 付属の CJCC において、CJCC 所長をはじめとする C/P と日本人専門家が日々の共同作業を行いながら、事業活動の実施を通じた技術移転を行う。このため、プロジェクト全体の進捗についてモニタリングを行うとともに、課題の分析や解決の方向性について議論を行い、必要に応じた助言を行う次の2つの委員会を設置することとした。なお、フェーズ1に評議委員会(S/C)と称していた委員会については、カンボジア国内の他の技術協力プロジェクトと平仄を合わせるため、合同調整委員会(Joint Coordination Committee : JCC)に名称を変更するとともに、メンバーであった大使館代表者をオブザーバーとすることとした。

1) JCC

〈機能〉

- ① CJCC 活動の年度計画を承認する。
 - ② CJCC 運営管理をレビューし、主要課題解決のための方法や手段について検討する。
 - ③ R/D に基づいて策定される詳細作業計画(PO)に沿ったプロジェクトの年度作業計画を承認する。
 - ④ プロジェクトの全体的な進捗をレビューして、目標達成について評価する。
- なお、最低限、年に1度の開催としその他に必要な応じて開催する。

〈議長〉

MOEYS

〈メンバー〉

- ① RUPP 学長
- ② 外務・国際協力省の代表
- ③ 経済財務省の代表
- ④ カンボジア開発評議会の代表
- ⑤ 文化芸術省の代表
- ⑥ 商業省の代表
- ⑦ 観光省の代表
- ⑧ JICA カンボジア事務所所長

〈オブザーバー〉

日本大使館の代表

2) 経営委員会 (Managing Committee: MC)

〈機能〉

- ① プロジェクトの活動と成果をレビューする。
- ② CJCC の実際的かつ運営面での課題についての方向性を議論する。
- ③ 進捗と課題を JCC に報告する。

なお、最低限、四半期に1度の開催としその他に必要なに応じて開催する。

〈議長〉

MOEYS 長官

〈副議長〉

RUPP 学長

〈メンバー〉

- ① 国立経営大学学長
- ② 国立法経大学学長
- ③ JICA カンボジア事務所の代表
- ④ CJCC 所長
- ⑤ チーフアドバイザー
- ⑥ 必要に応じてその他の機関

2-3 プロジェクトの基本計画

プロジェクト基本計画の要約である PDM を付属資料3に、詳細活動計画(暫定版:Tentative Plan of Operation) を付属資料4に示す。

(1) 上位目標

本プロジェクトの上位目標は「CJCC がカンボジアの経済開発と日本・カンボジア両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する」である。この上位目標については「1. 民間セクターで働く CJCC コース卒業生数が1万人を超える」「2. 二国間交流プログラムにかかわる活動、人々(参加者)、情報の数が毎年、増加する」「3. プノンペンと主要都市での認知度が20%以上に増加する」という3つの指標によって確認されることとする。上位目標を達成するためには、確立・向上した CJCC の事業活動と運営管理にかかわる組織的な仕組みと能力をカンボジア側が自立的に向上・発展・拡大させるとともに、民間セクター開発と日本・カンボジア両国の相互理解促進にかかわるネットワークの維持・拡大を行う自助努力が肝要である。

(2) プロジェクト目標

上述したように、プロジェクトの上位目標は CJCC が中長期的に自立発展することでその継続的活動を通してカンボジアの経済開発と日本・カンボジア両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献することである。これを踏まえて、2009年から5年間の本プロジェクトフェーズ2におけるプロジェクト目標を「CJCC がカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報受発信の拠点になる」と設定する。この目標達成の水準を計る指

標として以下の5つを設定する¹。

- 1) HRD コース参加者（セミナーを除く）に対する 3,000 以上の認定証が発行される。
- 2) 日本語コース参加者に対する 400 以上の認定証が発行される。
- 3) プロジェクト期間中に提供および促進（ファシリテート）されたイベントへの参加者総数が 10 万人を超える。
- 4) ネットワーク活動と確立された人材にかかわる CJCC データベースの数と内容
- 5) プノンペンにおける CJCC の認知度が 2014 年に 35%以上に増加する。

（3）成果

本プロジェクトでは、上記のプロジェクト目標を達成するために以下の4つの具体的成果が実現することを目標とする。

1. CJCC の運営管理体制が自立発展的なサービス提供機関としてさらに強化される。
- 2 - (1). 民間セクターに対する裨益効果のより高い HRD コースが運営される。
- 2 - (2). より多くの現地リソースの主体性と活用を伴った HRD コースの管理・運営が強化される。
- 3 - (1). 他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い日本語コースが運営される。
- 3 - (2). 現地リソースによる運営管理システムが強化される。
4. 日本・カンボジア両国間の交流活動と情報のサービスを実施および促進するための機能が強化される。

プロジェクトの成果の達成を図る指標としては以下のものを設定する²。

- 1-1. 意思決定手順・システム、各職位の機能と管理職間・課の間の責任分担を記述した図が策定されて毎年、改善される。
- 1-2. 体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。
- 1-3. 策定される年度管理運営計画が毎年、詳細化・体系化されていく。
- 1-4. CJCC 管理職・スタッフに対する研修プログラムが恒常的に実施され、参加者が満足する。
- 1-5. 様々な組織との具体的な協働プログラムが毎年、増加する。
- 1-6. 経営会議の頻度と内容
- 1-7. CJCC の計画・管理のすべての段階が C/P のイニシアティブで実施される。
- 1-8. 策定された中期計画に基づいて、2014 年にはセンター現地支出の 30%がセンター自己収入によってカバーされる。
- 1-9. CJCC データベースを活用した情報共有の頻度と内容

- 2-1. HRD コースの体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。

¹ 本項および PDM に記述した「プロジェクト目標にかかわる指標」については、本運営指導調査において、プロジェクト目標の文言とともに CJCC の C/P とのワークショップにおいて議論のうえ、合意したものである。ただし、具体的な数値目標の妥当性については議論の余地があり、プロジェクトの実際の進展状況を見ながら中間評価前に指標項目とともに数値目標の妥当性について再度検討し、必要に応じて再設定する必要がある。

² プロジェクト目標にかかわる指標と同様、成果にかかわる指標についても CJCC の C/P との複数回にわたるワークショップにおける議論を受けて設定したものであるが、具体的な数値目標を設定していない項目が多い。プロジェクトの実際の進展状況を見ながら中間評価前に指標項目とともに数値目標の妥当性について再度検討し、必要に応じて再設定する必要がある。

- 2-2. 実施されたコースの数と内容
- 2-3. コース参加者の数
- 2-4. 参加者の満足度
- 2-5. TOT (Training of Trainers) で育成された講師の数
- 2-6. CJCC データベース上に登録された HRD コース講師の数とレベル
- 2-7. CJCC データベース上に登録された HRD コース卒業生の数と内容
- 2-8. ネットワーキング活動の数と内容
- 2-9. 現地講師による講義時間シェアが 2014 年に全体の 50%を超える。
- 2-10. 計画・管理の大部分が 2014 年には現地スタッフによって実施される。

- 3-1. 日本語コースの体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。
- 3-2. 実施されたコースの数と内容
- 3-3. コース参加者の数
- 3-4. 参加者の満足度
- 3-5. TOT で育成された講師の数
- 3-6. 日本語能力検定試験に合格した参加者の数とシェア
- 3-7. CJCC データベース上に登録された日本語コース卒業生の数とレベル
- 3-8. ネットワーキング活動の数と内容
- 3-9. 計画・管理の大部分が 2014 年には現地スタッフによって実施される。

- 4-1. 各種サービス・情報の提供・支援の体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。
- 4-2. 提供および支援された双方のイベントと情報サービスの数
- 4-3. 提供されたイベント・サービスへの参加者の数
- 4-4. 提供されたイベント・サービスに対する参加者の満足度
- 4-5. CJCC データベース上に登録された CJCC 会員とパートナーの数とレベル
- 4-6. ネットワーキング活動の数と内容
- 4-7. 外部からのイベント開催にかかわる問い合わせ（引き合い）と要請（受注）の数
- 4-8. 広報および情報提供に関する開発されたマルチメディア製品の数と内容
- 4-9. 計画・管理の大部分が 2014 年には現地スタッフによって実施される。

(4) 活 動

(3) で記述した成果を実現するために、プロジェクト期間中の具体的な活動は各成果項目に対応して「1. CJCC 運営管理強化」「2. 人材育成コース (HRD コース) の強化」「3. 日本語コースの強化」「4. 各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化」の 4 つの分野で実施する。なお、各分野における事業活動および運営管理面でのポイントと実施上の留意点は以下のとおりである（各分野の活動項目については図 2-1 を参照）。

1) CJCC 運営管理強化

- a) これまでのフェーズ 1 各種評価調査で指摘されてきたセクション間のコミュニケーション不足の解消と、より明確な責任・権限の分担による運営管理体制の効率化を図るため

に、CJCC 内部での「明確な責任・情報共有を含めた意思決定手順・システムの構築」を行う。具体的には、プロジェクト開始直後の 2009 年度第 1 四半期に、全マネージャーと日本人専門家との協議・協働を通じて、上記手順・システムを明記した手順書または図の当初案を策定する。その際、必要に応じて JICA 短期専門家の派遣により、CJCC の業務フロー分析、各課およびマネージャーの業務・意識分析、所長の業務・意識分析を行ったうえで、あるべき業務フローと責任・情報共有のあり方と意思決定手順にかかわる専門的アドバイスを受けながら策定する。なお、2009 年度第 1 四半期に策定された当初案を基礎として諸活動を行ったうえで、毎年第 1 四半期に上記手順書（図）をレビューし改善点を反映した改訂版を順次策定する。

上位目標
(2017-2020年頃の
将来目標)

CJCCがカンボジアの経済開発と日本・カンボジア両国の相互理解促進に
資する人材育成に貢献する。

プロジェクト目標
〔プロジェクト終了
(2014年)までに達成
されるべきもの〕

CJCCがカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための
人材育成と情報受発信の拠点になる。

指 標

省 略

成 果

1. CJCCの運営管理体制が自立発展的なサービス提供機関としてさらに強化される。
2-(1). 民間セクターに対する裨益効果のより高いHRDコースが運営される。
3-(1). 他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い日本語コースが運営される。
4. 日本・カンボジア両国間の交流活動と情報のサービスの実施および促進するための機能が強化される。

2-(2). より多くの現地リソースの主体性と活用を伴ったHRDコースの管理・運営が強化される。
3-(2). 現地リソースによる運営管理システムが強化される。

活 動

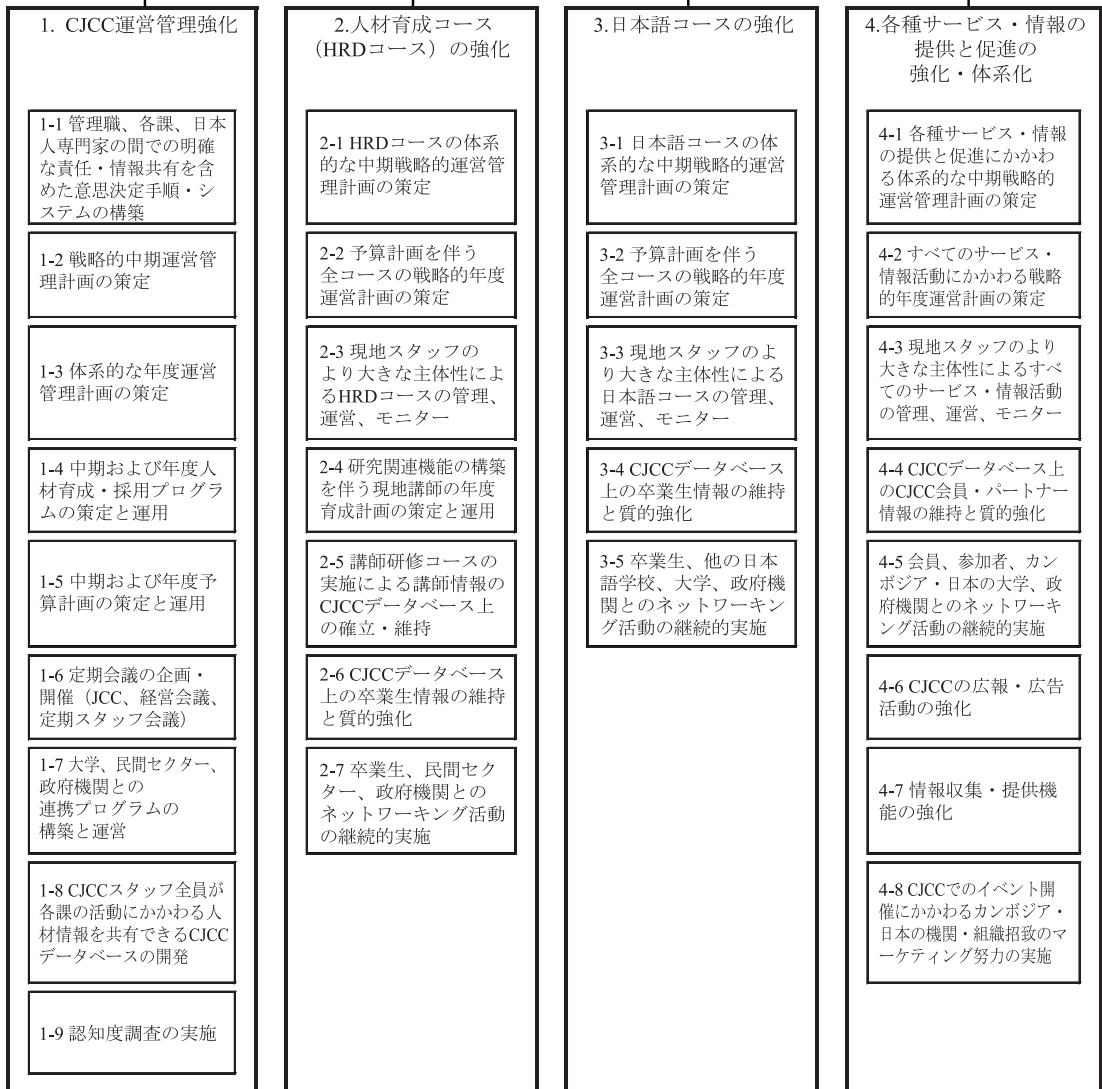


図 2-1 プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果、活動

b) CJCC は HRD コース、日本語コース、交流事業、広報・情報発信の4分野でそれぞれ中期的シナリオの想定と各年次計画に基づく活動を行ってきた。しかし、それらはニーズに基づく事業計画が中心で、講師等の人材、予算、必要となるマーケティング・ニーズの分析や裏づけが十分だったとは言いがたい。また、各課が策定する事業計画を CJCC 全体としての計画として取りまとめたうえで、CJCC が保有するリソースの面から総合評価してより適切な全体計画を策定して運営し、さらにそれらを毎年評価しながら改定していくという運営管理サイクル（Plan-Do-Check-Action の PDCA サイクル）が確立されているわけではない。この問題意識から、フェーズ2では各課ごとの「戦略的年度運営計画の策定」を統合することで「中期および年度人材育成・採用プログラムの策定と運用」と「中期および年度予算計画の策定」を行い、それらを通した「戦略的中期運営管理計画の策定」と「体系的な年度運営管理計画の策定」を行うこととする。この分野では、CJCC 所長と全マネージャーの強い意識と実行力とともに、日本人チーフアドバイザーと業務調整員の適切なアドバイスと支援が不可欠である。これらの当初案策定を 2009 年度第四半期に計画するが、必要に応じて a) に記述の JICA 短期専門家のアドバイスを得ながら、実施することとする。

c) CJCC の自立発展性に関してはフェーズ1 終了時評価調査で上記の組織運営面での課題とともに財務面での課題が指摘された。具体的課題としては、①財務面での自立発展のための具体的シナリオを策定するにいたっていない、②シナリオ策定のための財務データが整備されていない、③JICA 在外事業強化費による CJCC 経費支出が多い反面、その内容にかかわる C/P 側との情報共有が不十分であるとともに、支出関連規定の詳細化・見直しが求められる、④出納管理はできても財務会計能力のある C/P、スタッフが育成されていないことがある。したがって、既述の「中期および年度予算計画の策定」の中で、財務分析の実施と留保予算の用途検討を含む中期財務計画の策定、支出項目仕分けの明確化と課（事業）ごとの固定費・変動費および限界利益（率）の算出、支出規定・決済基準の再検討や仕分け作業の追加を含めた経理規定の見直し等を行っていく必要がある。重要な点は、業務調整員を中心とする JICA 専門家との共同作業によって CJCC のアドミニストレーターや総務課スタッフをはじめとするカンボジア側要員がこれらの活動を実施できるように技術移転を図ることである。この点で、JICA 業務調整員とチーフアドバイザーは JICA 在外事業強化費の適切な予算計画・執行という側面だけでなく、戦略的財務計画・運用実務の技術移転という側面を強く意識した活動を行うことが求められる。なお、この点で必要であれば、HDR コース運営にかかわる財務管理分野での JICA 短期専門家の投入によって、CJCC マネージャー・スタッフに対する短期研修（3～5日間程度）と CJCC 財務管理業務の分析・アドバイスを行うことも一案であろう。また、本分野での活動と成果に対する指標として「策定された中期計画に基づいて、2014 年にはセンター現地支出の 30%がセンター自己収入によってカバーされる」を設定している。上記の実際の財務分析・計画策定の状況を見ながら、上記指標項目にかかわる適切なレベルの数値目標を中間評価前に検討・確定していくことが重要である。

2) HRD コースの強化

a) フェーズ1で企画、運営、評価、改訂が行われてきた「実践起業集中コース（起業家コース）」「企業経営コース（経営コース）」の2つを軸として、「経営テーマコース」「ビジ

ネスセミナー」「銀行員研修」「経営診断」等の各研修およびサービスを継続しながら、フェーズ2ではJICAプログラムにおける人材育成コーポネントの中核事業として位置づけて、①コースターゲットの一層の明確化と絞り込み、②現地講師人材の確保・育成、③プロジェクト後期での他のJICA案件との連携等を通じた機能強化を図る。

- b) 特に、現地講師人材の確保・育成についてCJCCの既存の人的・組織的ネットワークを活かしながら、他大学、政府機関、民間産業組織や民間ビジネス研修機関等とのより積極的な情報交換、マーケティング活動を行って、人材の発掘・育成とCJCC人材データベースへの登録・活用を行うことで、「現地リソースの主体性と活用を伴ったHRDコースの管理・運営を強化」することをめざす。
- c) そのために、新たに「講師研修(TOT)」を企画・運営するとともに、卒業生のデータ整備や情報交換機会の増加等を通じたフォローアップ活動を強化する。
- d) 上記の観点から、HRDコース運営管理分野においてフェーズ1で実施したコンサルタントへの業務委託方式による日本人専門家の投入について、フェーズ2でも継続する一方、コンサルタントの業務内容を「研修コースの企画・運営」そのものから、「HRDコース運営管理にかかわるカンボジア側C/Pへの技術移転」により重点を置いたものへ転換する必要がある。それに伴い、プロジェクト後半では質・量両面で現地講師人材リソースが拡大していることを前提として、日本側の専門家投入を順次、減少させていくことをめざす。
- e) 中期戦略計画策定の中で、現地講師リソースの拡大(発掘・育成・登録)にかかわる具体的な計画や、研修・セミナーの参加費(受講料)の見直しによる詳細な予算計画の策定を行いながら、支出/経費比率の改善目標の設定等、財務面を含めた運営管理面での自立発展性向上をめざす必要がある。

3) 日本語コースの強化

- a) フェーズ2では日本語教育の人材育成拠点としての機能強化を図ることをめざして、①中級クラス、日本語能力試験対策コースの充実、②講師育成研修(TOT)の充実、③初級クラスにおけるモデル授業化の試行、④上記活動による専任講師・スタッフの育成、を主な活動とする。
- b) それに伴い、日本語コース卒業生データの登録・更新、卒業生に対するフォローアップ強化、他の日本語学校や関係政府機関とのネットワーキング活動の拡大等を実施しながら、日本語コース運営にかかわる中期戦略計画の策定や定期的改訂を含めた運営管理システムの強化を、現地スタッフを中心に図っていく。
- c) HRDコースと同様に、中期戦略計画策定の中で現地講師リソースの拡大(発掘・育成・登録)にかかわる具体的な計画や、研修受講料の再検討を含めた詳細な予算計画の策定を行いながら、支出/経費比率の改善目標の設定等、財務面を含めた運営管理面での自立発展性向上をめざしていく。

4) 各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化

- a) 相互理解・交流事業では、日本・カンボジア両国文化にかかわる事業をはじめとする既存の各種サービスの企画・運営に加えて、それらの高付加価値化、情報受発信機能の強化、CJCC以外の組織・団体がCJCC施設を利用して企画・開催する各種イベントのファシリテーター(促進役)としての機能強化を図る。同時に、広報・情報発信事業との事

業企画・運営管理両面での一体化を進め、ファシリテーターとしての事務局機能強化、日本・カンボジア双方の各種団体とのネットワーク強化、活動主体との共催事業・受託事業の企画・運営（マーケティング機能）の強化を進める。

b) 既存の広報課の業務では、HRD コース、日本語コース、相互理解・交流事業の3事業を支える共通インフラとしての機能としての専門性を高めながら、マルチメディア関連技術の向上、3事業分野が保有する人材リソース情報を取りまとめたCJCCデータベースの構築と効果的運用、CJCC 広報・広告活動の強化、情報収集・提供機能の強化等を図っていく。

c) それに伴い、中期戦略計画策定の中で現地リソースの拡大（発掘・育成・登録）にかかわる具体的な計画や、直営事業のイベント参加費とファシリテーション事業におけるサービス料（施設利用料を含む）の設定・検討を含めた詳細な予算計画の策定を行いながら、支出／経費比率の改善目標の設定等、財務面を含めた運営管理面での自立発展性向上をめざすこととする。さらに、各種サービス・イベント参加者に対するフォローアップ強化と潜在的なCJCC 顧客や協力者となりうる機関とのネットワーキング活動（マーケティング活動）を実施しながら、運営管理の一層の現地化を図る。

（5）投入

1）日本側投入

a) 専門家

本プロジェクトにおける日本人専門家の投入としては、チーフアドバイザー、業務調整員、相互理解／広報・情報発信の各分野での長期専門家（直営）3名、国際交流基金による日本語教育分野での長期専門家（直営）1名、HRD コース運営管理を中心とする分野での短期専門家の派遣を想定する。特に、HRD コース運営管理分野ではコンサルタントによる業務委託方式による人材リソースの確保を想定する。フェーズ2終了時点でのカンボジア側による主体的運営を促進する意味で、プロジェクト後半では日本人専門家投入量を段階的に削減していくことを検討する。

b) 機材供与

日本側によるフェーズ2の目的と活動に見合う限定的なものとして、詳細については日本側予算の範囲内で先方との協議によって決定する。

c) C/P の本邦研修

フェーズ2では、CJCC の運営管理面の強化を図るために、CJCC マネージャー・スタッフの内外での研修にかかわる計画策定と実践を重視しており、これらの対象者を中心として我が国における人材育成や組織運営強化にかかわるノウハウや経験の習得・移転を目的とした本邦研修を実施することがプロジェクトの効果を高めるうえで有効だと考えられる。5年間のプロジェクト期間中に毎年2名程度の本邦研修を実施することを想定する。

2）カンボジア側投入

カンボジア側のC/P 要員としてはフェーズ1時点でCJCC 所長・マネージャーの5名が既に割り当てられている。本運営指導調査のM/Mの中で、CJCC の自立発展性向上のためにRUPPをはじめとするカンボジア側関係機関によるC/P 増員を検討していくことが盛り

込まれており、プロジェクトの開始前と実施中に継続的にこの実現に向けて努力していく必要がある。また、プロジェクト実施にあたって必要な施設・土地、機材、資金等については、日本の無償資金協力によって建設された CJCC 施設の利用を始めとしてフェーズ 1 実施中からカンボジア側が適切に対応していることから、大きな問題点はない。

(6) プロジェクトのモニタリングと評価

日常的な活動と成果のモニタリングは日本人専門家の支援の下で CJCC の C/P が主体的に実施する。PDM 上で設定された個別指標のモニタリングは CJCC マネージャー・スタッフが日本人専門家の支援の下で行ったうえで、JCC の監督の下で CJCC 所長が全体の実施と調整を行う。なお、本プロジェクトの評価については、①妥当性、②有効性、③効率性、④インパクト、⑤自立発展性の 5 項目に基づいて、日本・カンボジア両国の評価チームによる合同評価を本プロジェクトの実施後、中間評価、運営指導調査、終了時調査等を通じて実施する。

(7) 前提条件・外部条件・リスクコントロール

本プロジェクトはフェーズ 1 から連続する CJCC 運営にかかわる事業であることから、プロジェクト開始にかかわる特段の前提条件はない。外部条件として考慮すべきリスクとしては、①カンボジアの政治状況が安定していること、②カンボジア経済が長期間停滞しないこと、が想定される。①については、2008 年 7 月に国政選挙を終えたばかりであり、政治的安定は継続することが期待される。②については、2008 年後半からの世界的な経済危機の影響の程度が危惧され、経済成長の一時的鈍化は避けられないと見られるものの、民間セクター人材育成と日本・カンボジア間経済・産業協力関係強化にかかわる重要性和基本的ニーズに変化はないと考えられることから、プロジェクトの実施を阻害する危機的外部条件とはならないと想定される。

2-4 5 項目による事前評価

(1) 妥当性

カンボジアでは、2004 年 7 月に成立した新政府が発表した四辺形戦略および 2006 年 1 月に策定した NSDP において、「民間セクター開発と雇用創出」を重要な戦略の一つとして位置づけている。本案件はカンボジアの民間セクター振興に資する人材育成および日本・カンボジア協力活動の拠点づくりを行ったフェーズ 1 の成功と教訓を踏まえ、CJCC の同国民間セクター振興と雇用創出への一層の寄与と自立発展可能なサービス提供機関としての組織強化を図ることをめざすものであり、同国の開発ニーズに合致している。

また、我が国の対カンボジア国別援助計画では「社会・経済インフラ整備推進と経済振興のための環境整備」を重点分野としており、JICA の対カンボジア国別援助実施方針においても本プロジェクトは民間セクター振興プログラム（仮称）における中小零細企業振興サブプログラム（仮称）の事業として位置づけられる予定である。これらから、本プロジェクトは十分な実施妥当性を有していると判断される。

(2) 有効性

プロジェクト目標である「CJCC がカンボジアにおける民間セクター開発を促進するため

の人材育成と情報交流の拠点になる」は、フェーズ1で整備された事業・運営基盤をもとに民間ビジネス人材育成のための活動をさらに展開していくことを企図して設定されている。フェーズ1終了時評価調査の時点では、プノンペン市内でのCJCC認知度は24%となっており、既に一定程度の情報交流の拠点機能は果たしているが、本プロジェクトにおいては、この機能をより一層ニーズに沿うよう強化していくとともに、裨益者の裾野拡大をめざすものである。

現段階では、学位取得を目的としない社会人向けの公的な民間人材育成機関は存在していないため、本プロジェクト期間中は、これまでの成果に基づいた活動をさらに展開していくことで、カンボジア国内での「拠点」としての機能を向上させていくことが十分に期待できる。

また設定された5つの指標についても、定量的に測定可能なものであり、かつ入手手段も容易なものである。以上のような観点から、本プロジェクトは高い有効性をもつと考えられる。

(3) 効率性

CJCC はこれまでの5年間で実施されたフェーズ1期間中に一定の組織体制と各事業活動の基盤を構築し、受講料や施設使用料による収入も増加させてきた。フェーズ2である本プロジェクトにおいては、これらの協力の蓄積と経験を活かしたプロジェクト運営を実施することが可能であり、人材、機材、予算面での日本側投入は相対的に低い水準に抑えることが可能である。また、本プロジェクト期間中にカンボジア側リソースによる自立的運営体制の強化を図っていくことから、特にプロジェクト期間後半には、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小し、より一層の効率化を図ることを計画している。フェーズ1に技術移転を行ったカンボジア側CJCC職員（RUPP配置によるC/Pおよびプロジェクト雇用スタッフ）には優秀かつオーナーシップ意識の高い人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで効果的・効率的に実施されてきた。したがって、フェーズ2においても、カンボジア側、日本側双方の投入に見合った適切な水準の成果が発現することが期待される。さらに、7カ国で実施中の他の日本センター案件での課題と教訓を活かすことにより、より効率性の高い事業実施を行うことが期待できる。以上から、本プロジェクトは効率的な実施が見込まれる。

(4) インパクト

本プロジェクトの実施により、カンボジアにおける①若年層雇用の創出、②グローバル経済に対応できる企業マネジメントの能力向上に対する寄与が期待される。ただし、フェーズ1での人材育成コース卒業生の起業・経営改善事例や日本語コース卒業生の数はまだ限定的であることから、本プロジェクトでは人材育成コースでは現地講師人材の育成、現地ニーズに沿う実践的な日本語コースを実施して、本プロジェクトによる中期的インパクトの拡大を図るものとしている。現時点で、類似の活動を行っている公的機関はカンボジア国内で限られているため、CJCCがプロジェクト目標の達成を通じて、カンボジアの大学、民間人材研修機関、産業組織等の民間セクター振興支援にかかわる関連組織の能力向上に継続的に寄与し続けることができれば、同国の社会経済に与えるインパクトはより大きくなることが想定

される。

(5) 自立発展性

本プロジェクトによる効果は、以下のとおり、技術面・組織運営面・財務面での自立発展性が確保されることが見込める。

CJCC の法的基盤・制度はフェーズ1期間中に整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本プロジェクトでは、フェーズ1終了時評価において課題とされた組織運営面と財務面の自立発展性の強化にかかわる未解決の中期的課題に特に取り組むべきものとして、それらの強化にかかわる具体的な活動と達成すべき成果を設定している。本プロジェクト終了時には事業運営がカンボジア側のイニシアティブで実施されることをめざし、講師・スタッフの人材育成計画や財務基盤強化のための計画・方針を含む戦略的な事業計画を CJCC が策定を実施していくなど、具体的な活動をプロジェクト期間中に導入する。ただし、カンボジア側政府や CJCC のみの努力により財務的自立発展性を確保することは困難であるので、現実的かつ妥当な財務自立発展のシナリオ策定が重要となる。この点については、中間レビューの時点で、プロジェクト前期の実施状況を確認し、プロジェクト終了に向けてより現実的な自立運営の目標を設定することが必要である。

2-5 プロジェクト実施に向けての留意事項

調査団は、プロジェクト開始に向けての留意事項を以下の4点とし、事務所並びにフェーズ1プロジェクト関係者との間で共有した。

2-5-1 CJCC の自立に向けた措置としての RUPP および他大学等とのネットワーク強化

CJCC がフェーズ2終了後に自立的な運営体制を確立するとともに、講師の確保等を円滑に行っていくためには、C/P 機関である RUPP および講師供給源となり得る他大学とのより緊密な関係の構築が必要と思われる。

本調査団がカンボジア側と合意した M/M および R/D ドラフトにおいては、フェーズ2に向けて、本件課題解決の一環として MC が強化されることが期待される。MC の四半期ごとの開催を通じ、CJCC の活動に関して実務的観点から議論するとともに、必要に応じて JICA としての見解・考え方等を C/P 機関等とより一層共有していく体制を強化することが期待される。なお、これまで他大学等への参加を働きかけたが、日当（参加費）を支給しないことなどによって参加を得られてこなかったが、日当支給は自立性確保の方向性とは一致しない措置であり、その他のインセンティブを参加大学関係者に提示し、参加を促せるようカンボジア側関係者とも検討・協議し、実施する必要がある。

2-5-2 日本側関係機関のネットワーク強化

CJCC がフェーズ2期間中に日本・カンボジア間の多様な協力の「拠点」としての機能をより強化していくためには、日本側関係機関（当地在留以外を含む）との間でのより戦略的な関係を構築する必要がある。またこの観点では、既に多くの機関（民間企業、大学、諸団体など）が CJCC を活用した活動を行っているが、これらの諸機関とのネットワーク強化に際しても、自立性確保の観点から、より一層の C/P の関与が必要である。

フェーズ2実施期間中には、現フェーズより多くの機関（民間企業、大学、諸団体など）がCJCCを活用することが想定されるが、これらの諸機関とのネットワーク形成の「きっかけ」作りに関しては、特にプロジェクト前半期においては日本人専門家が果たすべき役割は引き続き大きい。他方、フェーズ2中には、本件活動についても一定程度はカンボジア側が自立的に実施できることをめざすべきであり、この観点では専門家は意識的にC/Pをネットワーク化の作業に段階的に関与させていく（例：日本語が理解できる担当C/P、スタッフについては、日本側関係者との電子メールにCCで加えて情報共有から始めるなど）ことが重要であるので、日常的な活動での意識・心がけが重要である。また、以下「2-5-4」との関連では、日本側機関との関係を構築していく（例：本田財団との契約成立に至る過程など）際の意味決定プロセスについても、個々の連携事業をケーススタディとし、段階的にカンボジア側の関与の度合いを強めていくような活動を心がける必要がある。

2-5-3 CJCC内のコミュニケーション能力の向上

終了時評価調査の際にも指摘された、CJCC内部のより円滑なコミュニケーションについては、上記2点を措置していくためにも重要な改善点であると思われる。特に、マネージャー以上クラス間でのコミュニケーションについては、いわゆる「報連相」の不徹底に起因するとと思われる問題も確認されている。

CJCC内のより円滑なコミュニケーションを確立するためには、より合理的な意思決定プロセスの確立（以下、「2-5-4」で詳述）とともに、日本側専門家が継続的に円滑なコミュニケーションを促進するような側面支援が重要である。特に、日本側関係者の多くが交代するフェーズ切り替えの前後においては、チーフアドバイザー専門家は、円滑な移行が行われるよう各専門家に対して本課題を周知するとともに、所長以外のC/Pおよびスタッフに対しても、CJCCで勤務することのモチベーションが維持・向上されるよう、恒常的なコミュニケーションを心がける必要がある。

2-5-4 より戦略的視点からのCJCC事業計画の策定と事業プロセスの確立

現フェーズ中には必ずしも明確に確立していなかった、CJCC内の意思決定プロセスと予算措置（JICA在外事業強化費、カンボジア側政府予算、CJCC自己収入）を伴う中期および年度（さらに将来的には四半期）ごとの事業計画を策定・実行する事業サイクルを導入・定着し、かつ案件終了時にはカンボジア側が行えるよう技術移転する必要があると思われる。

フェーズ2においては、PDMにおいて①活動1-1にて意思決定プロセスの確立、②1-2等において統合経営計画の策定と実行を行うことを想定している。これらの活動を段階的にカンボジア側が行うことができるよう知見・ノウハウを移転することで、CJCCの運営管理体制がカンボジア側に移管されていくことが想定される。

特に②に関しては、フェーズ2終了後の自立性確保の観点から、事業計画と予算、人員配置（人事）が有機的に連携し、かつ、これらが中期（3～5年）、年次、（将来的には）四半期ごとに計画・実施されるとともに（理想的にはMC等において）執行状況について確認されることが期待される。また予算面では、予算編成機能および執行機能（ただし、出納機能に関しては、臨時会計役をカンボジア側に委嘱することは現在のJICA規程上は不可能である。ここでいう執行機能とは「予算執行決議」に類する機能を想定している）について、JICAからの在外

事業強化費も含めた統合的な予算管理が、JICA 側の規程を踏まえつつ、日本側との協議を経てカンボジア側が主体的に行われるよう、段階的に機能移管していくことを想定している。

また、このための「シナリオ」策定のための短期専門家をフェーズ2開始の早い時期（第1～2四半期）に派遣することを検討すべきである。

以上を踏まえ、プロジェクト専門家は、上記のシナリオ策定も含めたプロセスにおいて、カンボジア側が自立していく過程を理解したうえで、策定された事業サイクルを段階的にカンボジア側が主体的に実行していけるよう指導することが重要である。

2-6 団長所感

カンボジアにおける「日本人材開発センタープロジェクト」は、2004年から開始され、2005年竣工の無償による施設を拠点に5年間にわたる協力が実施された。この間、ビジネスコース（HRD と呼称）、日本語教育、相互理解といった事業を一から立ちあげ、軌道に乗せるとともに、国内に一定の知名度と評価を得るに至っている。

今後フェーズ2として、新たな5年間の協力を開始するにあたって、①CJCCの事業を、カンボジアの重点分野の一つである民間セクター開発に位置づける、②フェーズ1の実績と成果を踏まえ、各事業において可能な限り日本人専門家を代替し得るような体制を整える。また、カンボジア側がより主体的にCJCCの運営に関与するとともに、財務面を含めてCJCCの自立をめざすことを基本方針とした。

①については、カンボジアの経済成長には、投資を含めて民間セクター開発が欠かせないこと、また社会的な側面からも、数年後に内戦後団塊の世代が社会に大量に輩出されることが想定されており、雇用を確保する観点からも産業開発が喫緊の課題であることが挙げられる。2008年来の金融危機によって、カンボジア経済は特に外国投資において大きな影響を受けているが、民間セクターを担う人材育成が急務であることに変わりはない。とりわけ、地場の中小企業を主たるターゲットとした産業育成のニーズは大きく、この文脈での活動をCJCCの基本と位置づけた。

②については、フェーズ2以降においてJICAがどのように本プロジェクトにかかわっていくのかは、今後5年間の進捗と成果を踏まえたうえで検討すべきものであるが、本プロジェクトとしては10年間を一つの区切りとしており、少なくとも現行規模の協力が継続することはないとの前提に立っている。したがって、CJCCの事業がカンボジア側によって持続的に運営されるためには、今後5年間でそのための体制を整えていく必要があり、具体的には以下のような方策が考えられる。

- ・ PDCA サイクル導入による予算とリンクした年間計画、中期計画の作成
- ・ C/P（大学正規職員）の増加
- ・ 事業運営の現地化（現地講師や現地スタッフによる事業運営）の促進
- ・ 現地化に必要な技術移転（本邦研修を含む）の促進
- ・ 事業の多角化によるCJCCの自己収入増

上記を踏まえ、本調査団はフェーズ2の活動にその要素を盛り込んだPDMを作成し、CJCCスタッフとの意見交換、並びにRUPP学長、MOEYS長官と協議を重ね、具体的方策を含めて関係者全員からの合意が得られた。

特に現地化については、現状でも日本語教育（初級）についてはその7割（中級は5割）、相互理解はほとんどがCJCCスタッフで運営（講義）ができるまでに人材が育っている。一方、HRDについてはカンボジア自体に製造業が少ないこともあり、現地講師で代替できる分野、科目は一部にとどまっていることから、有能な現地講師のリクルートと人材育成に努める必要がある。また、現状では各部門長のみが（大学の）正規雇用であり、多くはプロジェクト雇用であることを考慮し、少なくともキーパーソンについては身分を安定させるよう努める必要がある。

事業を軌道に乗せることに集中してきたフェーズ1とは異なり、今後上記諸点を実施に移していくためには、より戦略的な事業展開と組織運営が求められる。そのためには、現場を担うCJCCスタッフのインセンティブを高めることはもとより、各関係機関、各層の理解と協力は不可欠である。フェーズ2の基本方針は、あくまでCJCC事業の将来的な持続性を念頭に置いたものであり、このことを関係者間で十分に共有しつつ、5年後の望ましいCJCCの姿に向けて徐々にかつ着実に実行していくことが肝要である。またこの意味で、実務的な経営会議の場としてのMCを活性化する必要がある。

なお、CJCCがカンボジアのなかで、日本・カンボジア協力関係の拠点として、人材育成の拠点としての評価を高めていくためには、日本人のプレゼンスが欠かせない分野、日本人にしかできない業務も当然ながら存在することから、かかる分野での協力方針を併せて検討していく必要がある。

第3章 実施協議の概要

事前調査で合意された M/M に基づき、JICA カンボジア事務所およびカンボジア側関係者との間で、プロジェクト開始に向けた協議および準備が行われた。

プロジェクト開始にあたっての R/D の署名交換は、2009年3月20日に行われた(附属資料5)。なお、最終的に合意されたプロジェクト計画は、事前調査時の合意内容から変更はない。