

中華人民共和国
大連ビジネス人材育成計画プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成22年7月
(2010年)

独立行政法人 国際協力機構
中華人民共和国事務所

序 文

日本国政府は、中華人民共和国政府の要請に基づき、日中友好大連人材育成センターにて、「大連ビジネス人材計画」を実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構(JICA)は、本プロジェクトの実施について日中双方が取るべき措置等について協議し、その結果を協議議事録(Record of Discussion: R/D)に取りまとめ、2005年12月5日に署名・交換を行い、プロジェクトを実施してきました。

プロジェクトの協力終了期間を2009年3月に控え、これまで実施してきた協力活動の達成状況を把握し、今後の活動方針等を検討するため、JICAは、2008年9月15日から2008年9月26日まで、中華人民共和国事務所次長松本高次郎を団長とする終了時評価調査を実施し、調査・評価結果について、終了時合同評価報告書に取り纏め、本プロジェクトの合同調整委員会に報告しました。

また、当該報告書の提言を踏まえ、第3回合同調整委員会では、日中双方の関係者で今後の活動の方向性等を協議し、プロジェクト協力期間の延長の必要性につき提言がなされました。この提言に基づき、2008年12月の第4回合同調整委員会でプロジェクト協力期間を2010年2月末まで1年間延長することを確認し、延長に関するR/Dの署名・交換を行いました。

このため、本報告書では、終了時評価調査の結果に加え、延長期間中の取り組みと、協力終了後の中国側の自立発展に向けた日本国政府及びJICAによる継続支援についても併せて取り纏めました。

本報告書が、日中友好大連人材育成センターの今後の発展に寄与するとともに、この技術協力が両国の友好・親善の一層の発展に寄与することを期待します。最後に、この調査にご協力とご支援をいただいた関係者の皆様に対し、心より感謝申し上げます。

平成22年7月

独立行政法人 国際協力機構
中華人民共和国事務所長 山浦 信幸

大連ビジネス人材育成計画プロジェクト 終了時評価調査報告書

目次

序文

評価調査結果要約表	1
-----------------	---

1. 調査団派遣の背景と方法	13
1.1 背景	13
1.2 調査方法	13
2. 調査結果	13
2.1 調査結果の概要	13
2.2 実績と実施プロセス	15
2.3 貢献要因と阻害要因	16
2.4 DAC5項目評価	17
3. 団長所感	20
4. 提言	21
5. 教訓	21

別添資料:

1 PDM(Project Design Matrix)	23
2 評価グリッド(実績プロセス)	25
3 評価グリッド(5項目評価)	28
4 投入実績	31
5 質問票	33
6 機材受領書及び物品管理台帳	73

【参考資料:終了時評価以降からプロジェクト延長期間終了時点までの各種対応と結果について】

はじめに

1. 終了時調査終了から合同評価調査報告書の署名まで	76
2. プロジェクト延長期間における集中的な技術移転の進捗確認、センターの自立発展に向けた提言、 新規訪日研修案件の進捗状況、運営支援委員会の設立見送り	76
3. 第5回(最終)合同調整委員会の開催とプロジェクトの終了	77
4. センターの自立発展に向けた取り組み状況と日本側による更なる支援の実施状況 おわりに	78

別添資料:

1 第3回合同調整委員会議事録(和文/中文)	79
2 終了時評価合同調査報告書(和文/中文)	84
3 第4回合同調整委員会議事録(和文/中文)	125
4 プロジェクト期間延長に関する討議議事録(R/D)(和文/中文)	131
5 定例会(2009年9月17日)資料一式(和文/中文)	135
6 運営支援委員会関連説明資料及び会則(案)(和文/中文)	145
7 第5回(最終)合同調整委員会議事録(和文/一部中文)	150
8 センター常務副主任総括報告(和文/中文)	166

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名: 中華人民共和国	案件名: 大連ビジネス人材育成計画
分野: 高等教育	援助形態: 技術協力プロジェクト
所轄部署: 中華人民共和国事務所	協力金額: 約 5.4 億円 (2009 年度見込み分を含む)
協力期間	R/D: 2005 年 12 月 2006 年 3 月～2009 年 2 月 (本調査実施後、2009 年 3 月から 2010 年 2 月まで延長)
	先方関係機関: 大連市科学技術局、 大連交通大学、大連理工大学、大連外国語学院、 東北財経大学等 日本側協力機関: 国際交流基金
1-1. 協力の背景と概要	
<p>大連市政府は、国家商務部、大連日本商工会とも連携し、ビジネスでも通用する日本語能力と専門分野(「経営管理」、「生産管理」、「ソフトウェア開発・プロセス管理」(以下、ソフトウェア開発))の能力を兼ね備えた人材を育成する「日中友好大連人材育成センター」(以下、センター)の施設建設・機材整備のための無償資金協力を、日本政府に対して要請。無償資金協力により施設を建設(2002年5月要請提出、04年8月E/N署名、06年3月竣工)。</p> <p>さらに、2004年8月に技術協力の要請が提出され、05年12月5日に討議議事録(Record of Discussion: 以下「R/D」)を締結し、2006年3月から3年間の予定で技術協力プロジェクトが開始された。</p> <p>センターは、大連市科学技術局の管理下の独立法人(大連交通大学を中心に、大連理工大学、大連外国語学院、東北財経大学等が運営に協力)の非営利型公共教育機関で、「経営管理」、「生産管理」、「ソフトウェア開発」、「ビジネス日本語」の非学歴・研修コースを実施しており、大連市を中心とする日系企業(あるいは日系企業と取引のある中国企業)に就業している中国人社員や日系企業に就職を希望する人々の能力を向上することにより、現地日系企業を支援し、さらに大連市及び周辺地域の経済発展に寄与することを目指している。</p> <p>(なお、その後、当初終了予定の2009年3月までに技術移転を完了させるべく活動したが、中国側の技術移転対象者(カウンターパート、以下、「C/P」)の再配置等のやむを得ない状況変化に対応すべく、終了時評価の提言を受けて協力期間の延長に関するR/Dを2008年12月に締結し、協力期間を延長して技術移転を実施し、2010年2月に本プロジェクトは終了した。)</p>	
1-2. 協力内容	
(1) プロジェクト概要	
<p>本件は、大連人材育成センターにおいて、大連市及び周辺地域の日系企業関係者を主な対象として、人材の能力向上を目指して経営管理、生産管理、ソフトウェア開発、日本語等の研修を実施するもの。</p>	
(2) 上位目標	
<p>大連および東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成にセンターが重要な役割を果たす。</p>	
(3) プロジェクト目標	
<p>センターにおいて、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成の実施体制が強化される。</p>	
(4) 成果(アウトプット)	
<p>1) 人材センターにおいてソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野において質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施し、モニタリング・評価を踏まえ内容等を改善できる体制が整備される。</p> <p>2) 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される。</p>	
(5) 投入(延長期間を含むプロジェクト協力期間全体)	
<p>投入額: 約 5.4 億円 (2009 年度見込み分を含む)</p> <p>日本側:</p> <p>1) 専門家派遣:</p> <p>① 業務調整員 1 名 (長期: 2006 年 4 月 24 日～2007 年 11 月 30 日)</p> <p>② ビジネス日本語 2 名 (長期: 2006 年 4 月 24 日～2009 年 3 月 31 日及び短期: 5.50MM)</p> <p>③ ソフトウェア開発・プロセス管理 10 名 (計 66.54MM)</p>	

- ④経営管理 8名(計 39.27MM)
- ⑤生産管理 3名(計 27.03MM)
- 2) 供与機材: 同時通訳システム、書籍等(約 10,599 千円)
- 3) 在外事業強化費: 日本人専門家が業務のために行う出張経費及び広報支援経費等(約 21,937 千円)
- 4) 研修員受入: 2006 年度 8 名×13 日間、2008 年度 13 名×17 日間

中国側:

- 1) カウンターパート配置: 27 名(2009 年度)
 - ①プロジェクトディレクター(大連市科学技術局副局長)
 - ②プロジェクトマネージャー(センター主任)
 - ③各日本人専門家分野カウンターパート
 - ④事務職員等(センター管理職員、事務職員、運転手、その他必要な職員)
- 2) 土地・建物及び附帯施設:
 - ①土地:プロジェクトオフィス及び関連施設用地
 - ②建物及び施設: プロジェクト事務室、会議室、専門家事務室、研修実施のための教室及び付帯設備・機材(我が国無償資金協力により整備した施設及び機材)
- 3) センターの運営・維持管理に係る経費: 256 万元(2009 年度支出合計額)

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野:氏名、所属先)		
	<u>日本側</u>		
	総括(団長)	松本 高次郎	JICA 中国事務所次長
	評価企画	林 宏之	JICA 中国事務所主任
	評価分析	竹井 誠	(株)パンテル・インターナショナル取締役
	<u>中国側</u>		
総括(団長)	萬 九文	大連市人民政府科学技術局国際合作与招商処処長	
評価企画	馬 雲東	大連交通大学副学長	
評価分析	劉 立	コンサルタント	

調査期間	2008 年 9 月 15 日～9 月 25 日	評価種類: 終了時評価
------	--------------------------	-------------

3. 評価結果の概要

3-1. 実績の確認(終了時評価時)

(1) 成果 1 について、日中双方は、研修ニーズの変化等、センターを中間評価の提言を踏まえて設定した数値指標(1-1.研修実施時間数及び 1-4.作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数)の達成は可能である。

他方、2007 年 11 月から実施された C/P の再配置により、新規 C/P の配置完了(増員)が 2008 年 7 月となったことから、現在は、これまでに整備した資料等に基づき、新規 C/P に対する技術移転を実施している(外部条件である「C/P の継続勤務」が満たされなかった)。

当初計画によれば最終年度では C/P が実際に授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を改善する予定であったが、専門家も C/P もプロジェクト期間内にこれらの時間を十分確保することは困難な状況であると判断している。

したがって、プロジェクトの残りの期間で、教案と関連資料を活用し、集中的に技術移転をすることによって、C/P が一定のレベルに達することで、プロジェクト目標達成が可能か、プロジェクト終了時に向けて確認していく必要がある。

(2) 成果 2 について、数値目標である「センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数:120 社(機関)」は既に達成されている。但し、センターが各企業(機関)との関係を強化し、プロジェクト目標達成のためには、対外聯絡部によるマーケティング及び営業体制の強化が望まれる。

3-2. 評価結果の要約(終了時評価時)

(1) 妥当性

中国の国家及び地域(大連市)政策との整合は取れており、さらに利用企業のニーズにも概ね合致していることから、妥当性は高い。

中国の WTO 加盟後、東北地区とくに遼寧省及び渤海周辺では、対日貿易が拡大している。このため専門知識があり、ビジネス日本語が堪能な複合型ビジネス人材の需要は一層高まっている。

(2) 有効性

成果を達成するために必要なスキームは確立されつつあると判断され、これによってプロジェクト目標達成

に必要なスキームも確立されつつあると判断されることから、プロジェクトは基本的に有効であるといえる。

しかしながら、上述のとおり C/P の再配置により、技術移転と企業ネットワーク構築の強化に課題が残っており、プロジェクトの残りの期間内にプロジェクト目標を達成するためには、今後相当な努力が必要と判断されることから、プロジェクト終了時まで引き続き検証していくことが必要である。

(3) 効率性

成果1については、上述のとおり外部条件の変更があったため、効率性の面で問題が無かったとはいえない。JICA はこれらの点を教訓としてフィードバックするとともに、日中双方の関係者がこれまで以上に緊密に協力して、プロジェクト終了までに効率性と C/P の実践経験を高めるべきである。

成果2については、数値目標は既に達成されている。センターで研修を受講した企業数はまだ十分ではないが、研修を受講した企業からは「センターとのよい協力関係が構築されている」との回答を得ていることから、成果2については効率性が高いと判断される。

(4) インパクト

プロジェクト期間内にプロジェクト目標を達成可能か否かという点については、今後も技術移転の進捗を踏まえた判断が必要である。他方で目標達成のためのスキームは確立しつつあるので、今後センターの管理運営体制の強化も含め、より適切な対策が実行されれば、上位目標の達成の可能性はあると判断される。

(5) 自立発展性

①新規 C/P にプロジェクトの残りの期間で所定の技術移転を行うことは可能であるが、それだけで C/P が独自にカリキュラム作成、講義、改善等を行うだけの経験ならびに技量を会得することは、C/P の実務経験の少なさを考慮すると極めて困難である。このため、引き続き日本側の協力が必要であるとする声は多い。

②日系企業に対するマーケティング及び教学活動は未だにほとんど日本側専門家が実施している。これは日系企業に対する研修の自立発展に対し、大きな阻害要因になるものであるため、早急に改善するよう努力が必要である。日本側は進捗状況を注視し、必要に応じ、適宜支援を行うよう努めるべきである。

③センターの財務面に関し、中国側(大連市科技局及び大連交通大学)は「センターの運営に必要な予算を確保する」と表明しており、これまで必要な予算は問題なく確保されている。なお、センターの財務状況については、中国財務管理制度及び法規により、毎年大連市の財政審査部門によって審査されている。

3-3. 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

①関係者へのヒアリングおよびアンケート調査の結果、多くの人が日中両国政府からの強い支援を貢献要因として認めている。

②同様に、日中双方のプロジェクト関係者の努力、充実したセンター施設の存在も貢献要因となっている。

③大連市の急速な経済発展、ならびにそこにおける日系企業ならびに日本とのビジネス関係を重視している地元の企業などの増加も貢献要因となっている。

④また、「トヨタ生産方式」のような注目を集める特別セミナーや何度か実施された無料セミナーも知名度向上、新規顧客開拓、ニーズ調査などの上で、大きく貢献していると思われる。

3-4. 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

①プロジェクトの進捗という面では、中国側 C/P の大量異動(C/P は大連交通大学からの出向者であるため、同大学の定期人事異動の影響を受けたこと及び一部 C/P の一身上の都合による離職であるが、中国側これを「調整と優良化」と表現している)とその後の空白期間の存在が、一番大きな阻害要因といえる。また、利用企業に対するインタビューやワークショップにおいてセンターの運営管理機能の不足が阻害要因として上げられている。この問題はセンターの自助努力によって解決可能な問題であり、今後の改善を期待するものである。

②既にセンターはホームページを作成しているが、その更新頻度が低いことが、新規顧客獲得などの阻害要因となっているという指摘もあった。ホームページは重要な営業支援ツールであることから、更新と内容の充実が図れるよう、早急な改善と実践が必要である。

3-5. 結論

(1)これまでの日中双方の関係者の努力により、一定の成果が出されつつある。しかしながら、プロジェクト期間が残り一年足らずの時期に、主要な部分でプロジェクトが技術移転計画の大幅な見直しが必要となった状況で、プロジェクト目標を、さらには将来的には上位目標をも達成するために必要な成果を、本来のプロジェクト期間内に十分に達成するには、今後相当な努力を要すると思われる。

(2)特に「自立発展性」の確保には不安な点が多く、これら「自立発展性」のための活動を含め、日中共に十分なコミュニケーションをとり、関係者間の相互理解の上で、「プロジェクト目標の達成可否につき、プロジェクト終了時まで引き続き検証していくことが必要である。

3-6. 提言

プロジェクト期間内のプロジェクト目標の達成、また DAC5 項目評価においては特に「自立発展性」の確保に不安な点が多い。そのため以下の項目を 2008 年 9 月現在活動中の本プロジェクト関係者に対して提言する。

(1)日中共に十分なコミュニケーションをとり、関係者間の相互理解の上で、プロジェクト終了時までプロジェクト目標の達成可否につき、引き続き検証していく。

(2)この検証の過程で、「日系企業向け研修事業としてのセンターの管理運営体制の強化」という環境条件の改善の見込みと、「C/P が定着して、それらの C/P が実際に授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を改善できる」という技術移転の効果の見込みの双方が確信される場合は、プロジェクトの期間延長も検討する。

(3)具体的な期間や活動などは、分野毎に個別に設定することが必要と思われる。さらに、技術移転の対象として、従来から実施されてきた 4 分野とは別に、マネジメント・キャパシティを向上させるための日本側の協力について、その是非も含めて検討の対象とすることが望ましい。これによって、センターの研修企画能力、マーケティング・営業能力といった公的な研修実施機関を運営していくために必要な能力が向上していくものと期待される。

(4)プロジェクト期間の延長は安易に決めるべきではなく、上記(2)で記述した二つの条件が満たされないならば、延長する意味はない。そのため、これらに関する関係者のアクション計画とその成果を明示する方法を、日中間で合意された形で作成する。

(5)同時通訳システムについては、中間評価時の提言と同様に一層の活用を図ることが必要である。

3-7. 教訓

(1)企業ニーズに合致した専門技術を移転する場合は、計画当初から需給両面に渡る詳細なニーズ調査を行い、フォーカスする専門分野や目標とするレベルを定めるとともに、ニーズが変化する場合は変化に柔軟に対応できる実施体制を組むことにより、プロジェクトの効率性や有効性を高めることができる。

(2)さらにこのようなプロジェクトの評価調査においては、技術分析あるいは技術評価といった団員を組み込むと、企業ニーズや C/P のニーズと、専門家の提供する専門技術の一致度を評価することができ、よりニーズにマッチした内容の技術移転を促進することができるであろう。また、移転手法の詳細な分析や評価を行い、それに基づき技術移転をより一層効率化させることも可能と思われる。

3-8. フォローアップ事項

プロジェクト終了後の自立発展状況の確認。

Evaluation Summary

I. Outline of the Project		
Country: People's Republic of China		Project title: The Project for Business Human Resource Development in Dalian
Issue/Sector: Private Sector Development		Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: JICA China Office		Total cost:
Period of Cooperation	R/D signing: 5 Dec, 2005	Partner Country's Implementing Organization
	Original period: Mar., 2006 - Feb., 2009	Supporting Organization in Japan: The Japan Foundation
	Extension period: Mar., 2009 - Feb., 2010	
Related Cooperation: -		

1. Background of the Project

The Dalian Municipal Government, in collaboration with the Ministry of Commerce (MOFCOM) and the Japanese Chamber of Commerce, Dalian, applied to the Japanese government for a Grant Aid Project in order to construct facilities and maintain equipment for the China-Japan Friendship Dalian Center for Human Resource Development (hereinafter "the Center"), which develops human resources having both business Japanese language proficiency as well as skills in specialized fields (business management, production control, software development and process management (hereinafter "software development"). Facilities were constructed through the Grant Aid Project (application submitted in May 2002, exchange of notes in April 2004, and completion in March 2006).

In addition, an application for Technical Cooperation was submitted in August 2004, a record of discussion (hereinafter "R/D") was concluded on December 5, 2005, and a three-year technical cooperation project commenced in March 2006.

The Center aims to contribute to the economic development of Dalian and the surrounding area and also support local Japanese companies by improving the abilities of Chinese employees at Japanese companies (or Chinese companies doing business with Japanese companies) centered around Dalian and of those who wish to work for Japanese companies. The Center does so by conducting non-academic and research courses in business management, production control, software development and business Japanese at non-profit public educational institutions (mainly administered in cooperation with Dalian Jiaotong University, as well as others including Dalian University of Technology, Dalian University of Foreign Languages and Dongbei University of Finance and Economics) that are independent corporations under the Dalian Science and Technology Bureau.

(Moreover, afterwards the initially planned end date for completing technical transfers was to be by March 2009. However, due to unavoidable changes in circumstances such as the reassignment of those on the Chinese side to receive the technical transfers (counterparts, hereinafter "C/P"), adjustments had to be made. A proposal for a terminal evaluation was received and an R/D was concluded in December 2008 concerning the extension of the cooperation timeframe. The period of cooperation was extended and the technical transfer performed, and the project came to an end in February 2010.)

2. Project Overview

(1) Outline of the Project

The Project aims to contribute to the economic development of Dalian and the surrounding area by improving the abilities of Chinese employees at Japanese companies (or Chinese companies doing business with Japanese companies) in this area. The Project does so by conducting non-academic and research courses in business management, production control, software development and business Japanese at the Center,

(2) Overall Goal

The Center will play a vital role in developing business human resources that contribute to the economic development of Dalian and Northeast China, as well as to closer economic relations between Japan and China.

(3) Project Purpose

At the Center, implementation structures will be strengthened for developing business human resources that contribute to the economic development of Dalian and Northeast China, as well as closer economic relations between Japan and China.

(4) Outputs

1) At the Center, structures will be arranged so that high-quality research plans and curriculum will be made in the fields of software development, process management, business management, production management and business Japanese, training courses will be administered, and content and such can be improved based on monitoring and evaluations.

2) A network of partner institutions including companies will be built.

- (5) Inputs (Entire Project Period of Cooperation Including Extended Period)
- Japanese side:
 - 1) Dispatch of Experts:
 - (1) 1 project coordinator (long-term: April 24, 2006 – November 30, 2007)
 - (2) 2 in charge of business Japanese (long-term: April 24, 2006 – March 31, 2006; short-term: 5.50 MM)
 - (3) 10 in charge of software development and process management (total: 65.54 MM)
 - (4) 8 in charge of business management (total: 39.27 MM)
 - (5) 3 in charge of production management (total: 27.03 MM)
 - 2) Equipment: simultaneous interpreting system, books, etc. (approx. JPY 10.599 mil)
 - 3) Local costs: business travel expenses for Japanese experts, publicity support expenses, etc. (approx. JPY 21.937 mil)
 - 4) Trainees received: 8 trainees for 13 days in year 2006, 13 trainees for 17 days in year 2008
 - Chinese Side:
 - 1) Counterparts: 27 persons(FY2009)
 - (1) Project director (Vice Director, Dalian Science and Technology Bureau)
 - (2) Project managers (Chief of the Center)
 - (3) Counterparts for all Japanese experts
 - (4) Office staff, etc. (Center management personnel, office personnel, drivers, other necessary personnel)
 - 2) Land, building, and facilities:
 - (1) Land: for project office & relevant facilities, etc.
 - (2) Buildings and facilities: project office, meeting rooms, experts' office, classrooms and incidental equipment and machinery to conduct training (facilities and equipment arranged through Japan's Grant Aid Project)
 - 3) Expenses for the Center's administration and maintenance: RMB 2.56 mil (total FY2009 expenditures)

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	- Japanese side: Leader: Mr. Matsumoto Kojiro, Deputy Resident Representative, JICA China Office Evaluation Planning: Mr. Hayashi Hiroyuki, Representative, JICA China Office Evaluation and Analysis: Mr. Takei Makoto - Chinese Side: Leader: Dr. Wan JiuWen, Director, Department of International Commerce and Cooperation, Dalian Science and Technology Bureau Evaluation Planning: Dr. Ma YunDong, Vice President, Dalian Jiaotong University Evaluation and Analysis: Mr. Liu Li, Consultant	
Period of Evaluation	15 Sep., 2008 - 25 Sep., 2008	Type of Evaluation : Terminal Evaluation

III. Results of Evaluation

1. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The project is highly relevant because it conforms to Chinese government policy on the national and local (Dalian) levels and it furthermore largely meets the needs of private companies using the Center.

Following China's entry into the WTO, trade with Japan is expanding in the Northeast area, especially in Liaoning Province and the Bohai area. Therefore, demand for versatile business people with specialist knowledge and proficient business Japanese is further increasing.

(2) Effectiveness

It is judged that the necessary schemes to achieve results are being established and accordingly it is judged that necessary schemes to achieve the project's goals are being established. Hence, the project is fundamentally effective. However, the issues of technical transfers and building a company network remains due to the above mentioned C/P reassignments. In order to achieve the project's goals within its remaining timeframe, it is judged that considerable work will be required, thus necessitating continued examination until the project's end.

(3) Efficiency

Regarding Result 1, it cannot be said that there were no problems with efficiency due to changes caused by external conditions as described above. JICA will take these points as a good lesson while needing to have closer cooperation between Japanese and Chinese parties involved than has been the case until now, as well as needing to raise practical experience for C/Ps and efficiency until project completion.

Regarding Result 2, numerical targets have already been achieved. Although the number of companies receiving training at the Center is still insufficient, those that are have provided responses saying that "a good cooperative relationship with the Center is being built," so it is judged that the efficiency of Result 2 is high.

(4) Impact

Regarding the point of whether project goals could be completed within the project timeframe or not, a judgment based on the future progress of technology transfers will be necessary. Since schemes to achieve goals in outlying regions are being established, it is judged that it is possible to achieve high goals if more suitable measures are executed which include strengthening the management and administrative structure of the Center in the future.

(5) Sustainability

(1) Although it is possible to perform prescribed technical transfers to new C/Ps in the project's remaining timeframe, in light of their limited experience it is exceedingly difficult for them to build curriculums, conduct lectures and make improvements and such by themselves after only receiving the technical transfers. Therefore, it is the opinion of many that continued cooperation with the Japanese side is required.

(2) Most marketing and educational activities geared towards Japanese companies are still performed by Japanese experts. As this is a major obstacle to the independent development of training for Japanese companies, urgent efforts to improve the situation are necessary. The Japanese side should monitor progress and try to provide appropriate support as necessary.

(3) Regarding the Center's finances, the Chinese side (the Dalian Science and Technology Bureau and Dalian Jiaotong University) has made declared that it will "secure the budget necessary to administer the Center," and the required budget has thus far been secured without problem. Moreover, regarding the Center's financial situation, inspections are performed every year by the city of Dalian's Financial Inspection Department according to Chinese financial management systems and law.

2. Factors that promoted realization of results

(1) Factors concerning to Planning

N/A

(2) Factors concerning the implementation process

(1) The results of interviews and questionnaires of involved parties show that many recognize that strong support by both the Japanese and Chinese governments contribute to the project.

(2) In the same manner, the effort of both Japanese and Chinese parties involved with the project and the presence of the improved Center also contribute.

(3) Dalian's rapid economic development and the increase in both Japanese companies in Dalian as well as local companies focusing on business relationships with Japan also contribute.

(4) In addition, special seminars focusing on topics such as the Toyota Production System and several free seminars that have raised name recognition, finding new customers, surveying needs and other such efforts are also thought to have made large contributions.

3. Factors that impeded realization of results

(1) Factors concerning planning

N/A

(2) Factors concerning the implementation process

(1) Regarding the project's progress, the many changes concerning Chinese C/Ps (who were transferred from Dalian Jiaotong University and thus were affected by the university's regular personnel changes while some C/Ps left for personal reasons, although the Chinese side called them "adjustments and improvements") and the dead time thereafter can be said to have been the biggest obstacle. Furthermore, in interviews and workshops, private companies cited the Center's lack of administrative and management functions as an obstacle. This problem is one that could be solved by the Center itself and improvements are expected in the future.

(2) The Center has already made a website, but it was pointed out that its infrequent updates are an obstacle to acquiring new customers and other efforts. Since a website is an important sales support tool, urgent improvements to and usage of the website are needed to update it and enrich content.

4. Conclusion

(1) Certain results are being produced up to now through the efforts of both Japanese and Chinese parties involved. However, under the circumstances in which the project required a broad review of technical transfer plans in important areas at a time when there was less than a year remaining in the project period, considerable efforts are thought to be needed in the future to sufficiently achieve within the project's timeframe the necessary results in order to achieve the project's goals and to furthermore achieve higher goals in the future.

(2) In particular, there are many points of concern regarding "independent development," so including action for "independent development," it is necessary for both Japan and China to communicate with each other sufficiently and for parties involved to have mutual understanding, and then for continued examination of whether project goals are being achieved or not until the project's completion.

5. Recommendations

There are many points of concern on achieving project goals within the project's timeframe and, in the DAC 5 Evaluation Criteria in particular, on ensuring "Sustainability." Therefore the Items below are proposed for the relevant personnel (as at 2008.Sept) of this Project

(1) Continued examination on whether project goals are being achieved or not until the project's completion upon establishing sufficient communication between both Japan and China and mutual understanding of parties involved.

(2) Under the examination process, extending the project timeframe will be considered if prospects are convincing for both an environmental setting in which "the management and administrative structures of the Center as a training project for Japanese companies are strengthened" and for results of technical transfers in which "C/Ps stay in their positions and actually take classes and build experience while improving content by providing feedback on subjects."

(3) It is believed that specific timeframes and action, etc. must be set separately for each field. In addition, it is hoped that other than the four fields for which implementation has occurred until now, the Japanese side will cooperate in order to improve management and capacity as a target of technical transfers and will consider this based on the merits. Accordingly, it is expected that the needed capabilities will be improved in order to administer the Center as a public training institute with training planning capabilities as well as marketing and sales capabilities.

(4) The project timeframe does not absolutely have to be extended. If the two conditions mentioned above in (2) are not met, then an extension will be pointless. Therefore, the Japanese and Chinese sides will agree on and create a method of specifying action plans and for parties involved and the results.

(5) Regarding the simultaneous interpreting system, further action is needed as with the interim evaluation proposal.

6. Lessons Learned

(1) If specialized technology can be transferred to meet company needs, then project efficiency and effectiveness can be raised by surveying specific supply and demand needs from the initial planning stage and setting specialized fields to focus on and goal levels, while also putting together a system of implementation that can flexibly respond to changes should needs change.

(2) In addition, when performing a project evaluation survey of this kind, if technical analysis or technical evaluation members are assembled, then it is likely that company needs and C/P needs can be met, the conformity of specialized techniques offered by experts can be evaluated and technical transfers that better match needs can be facilitated. Furthermore, it is believed that technical transfers can be made more efficient by basing them on detailed analysis and evaluation of transfer techniques.

7. Follow-up Situation

Confirmation of the state of Sustainability after the project is completed.

プロジェクト位置図

中華人民共和国遼寧省大連市



注： 中国全土図については http://www2m.biglobe.ne.jp/%257eZenTech/world/infomation/q014_map_china.htm の地図を引用した。

1. 調査団派遣の背景と方法:

1.1 背景

大連市政府は、国家商務部、大連日本商工会とも連携し、ビジネスでも通用する日本語能力と専門分野(「経営管理」、「生産管理」、「ソフトウェア開発・プロセス管理」(以下、ソフトウェア開発))の能力を兼ね備えた人材を育成する「日中友好大連人材育成センター」(以下、センター)の施設建設・機材整備のための無償資金協力を、日本政府に対して要請。無償資金協力により施設を建設(2002年5月要請提出、04年8月E/N署名、06年3月竣工)。

さらに、2004年8月に技術協力の要請が提出され、05年12月5日に討議議事録(Record of Discussion:以下「R/D」)を締結し、2006年3月から技術協力プロジェクトが開始された。センターは、大連市科学技術局の管理下の独立法人(大連交通大学を中心に、大連理工大学、大連外国語学院、東北財経大学等が運営に協力)の非営利型公共教育機関で、「経営管理」、「生産管理」、「ソフトウェア開発」、「ビジネス日本語」の非学歴・研修コースを実施しており、大連市を中心とする日系企業(あるいは日系企業と取引のある中国企業)に就業している中国人社員や日系企業に就職を希望する人々の能力を向上することにより、現地日系企業を支援し、さらに大連市及び周辺地域の経済発展に寄与することを目指している。

本プロジェクトは協力期間が2006年3月より3ヵ年となっている。プロジェクト開始後約2年半が経過し、終了まであと半年となった時点である2008年9月に終了時評価調査団を派遣した。

1.2 調査方法

終了時評価は、プロジェクト実施期間の終了半年前の時点において、プロジェクトの実績や効果発現状況を総合的に評価し、残りのプロジェクト期間でのプロジェクト目標達成の可否を確認する目的で実施される。具体的な手法としては、評価5項目の観点(表1-1参照)から評価を行うとともに、中間評価時に指摘のあった提言等に対応し、改善が見られているか否かを確認する。

また、本プロジェクトのPDMについては、中間評価の提言を受け、数値目標を含めたものに変更されているため、これを基本的な計画とみなし、評価グリッド(別添2及び3)により整理するとともに、プロジェクトが取りまとめた実績について検証した。

さらに、プロジェクト関係者に対して質問票配布およびヒアリング方式により調査を行った。

表1-1 評価5項目

評価項目	評価の視点
妥当性 (Relevance)	プロジェクト目標及び上位目標とプロジェクトに関連する政策との整合性、受益者のニーズとの合致度、プロジェクトの計画の論理的整合性を検証する。
有効性 (Effectiveness)	プロジェクト目標の達成の見込みとそれに対する成果の貢献度を分析する。
効率性 (Efficiency)	投入が成果にどのようにどれだけ転換されたか、投入された資源の質、量、手段、方法、時期の適切度の観点からプロジェクトの実施過程における効率性を検証する。
インパクト (Impact)	プロジェクトによって生じた正負の影響を検証する。
自立発展性 (Sustainability)	プロジェクト終了後もプロジェクト実施による便益が持続されるか否かの見通しをマネジメント的、財務的、組織的観点から検証する。

2. 調査結果:

2.1 調査結果の概要

(1) 評価の要約

プロジェクト開始以来、センターを取り巻く内部及び外部の環境に、計画段階で想定していなかった変化が生じた。これに対し、日中双方の関係者はプロジェクトで定められた目標を実現に向けて、積極的かつ主体的に対応し、試行錯誤を繰り返しながらも、粘り強く取り組んだ結果、研修コースの運営実施及び対外的ネットワークの形成について、一定の成果が得られていることは評価できる。

各分野の人材育成及び日中文化交流に関わる対象者数が延べ20,000人以上を達成した。また企業と提携して共同構築した「アルパイン電子(中国)大連開発センター人材育成拠点」等は企業のカスタマイズ研修のモデルとなり、日系企業を対象とするコンサルティングサービスや研修が効果的であった。

プロジェクトが対象としている4分野の研修について、大連市科技局と大連交通大学から財的、物的、人的及び政策的に支援を得た。また、センターの実績資料によると、大連交通大学、大連理工大学、東北財経大学と大連外国語学院等大学からも140人を超える講師及び公募日本人講師の協力を得られたとされている。

センターは日系企業、中国企業、学生を対象とする教育引き立て活動の展開を通じて、プロジェクト成果の活用、インパクト、社会的効果をより一歩向上し、独自経営に必要な経済環境とサポート環境の基礎を備えつつあると言える。

また、長い間の試行錯誤と実践を通じて、技術移転でフォーカスする専門分野及び研修対象を明確にする等、効率向上に向けた努力も見られる。これも含め、プロジェクトの目標達成にむけて、中間評価時に提言された内容についても、日中双方の関係者は真剣に取り組み、多くの面で改善がなされてきたと判断される。

さらに、この地域において事業を展開している日系企業ならびに日本とのビジネス関係を重視している地元の企業等（以下、「日本関連企業」）を中心として、センターが提供している日本式管理に関する研修の需要は大きく、これらを複合的に提供している民間研修機関もないことから、センターはこれらのニーズに応えていると言える。そのセンターの体制強化を支援する当プロジェクトは、妥当性が高く、同時に日系企業の誘致を積極的に進めている大連市政府からの期待も大きい。

(2) プロジェクト運営に当たって発生した課題及びその対処

本プロジェクトは、これまで述べたとおり、様々な困難に直面しながらも、日中双方の関係者の努力により所期の目標達成に向けて着実に進捗しているが、本調査では、DAC 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）にしたがって評価を実施するため、本プロジェクトが試行錯誤した経緯や過去に発生した問題点についても、これを取り上げ分析する必要がある。

以下の諸点は、いずれも既に問題解決されたもの及び解決の方向に向かっているものであるが、後述する活動実績及び5項目評価のまとめとして記述するものである。

まず、2007年9月の中間評価以降の人員の配置状況について、日本側の専門家の投入は、概ね当初計画どおりなされたものの、2007年11月以降は業務調整員が不在となったことから、中国側との調整業務の体制建て直しが必要となった点が留意すべき事項として挙げられる。

他方、C/Pの配置については、よりよい技術移転条件の整備と所期の目標の達成のために、プロジェクトの2008年1月から5月をC/Pの調整と優良化の準備期間として、その後同年5月から7月にかけて再配置及び増強が行われ、現在では4分野それぞれに2名の専任C/P配置された点が留意すべき事項として挙げられる。

C/Pの再配置及び増強は、運営支援機関である大連交通大学の多大なる貢献により実現したものであり、これにより技術移転を集中的かつ効率的に実施する体制が整備されたと言える。

但し、後述するように、プロジェクト終了までの間に新任C/Pが各専門家からどの程度のレベルまで技術移転を完成させることが可能かという点については、プロジェクト終了時まで注意深く進捗状況を把握する必要がある。さらに、センターの運営強化を目的として対外連絡部門担当の副主任ならびに2名のスタッフが配置されたことも、センター運営体制及び自立発展性の強化という観点からは特筆すべき点である。現在、センターは積極的に企業の研修ネットワークの構築を展開中であるが、日系企業を対象とした研修ネットワークの形成については、マーケティングや営業体制を強化するとともに、専門家からの継続的な支援のもとでさらなる発展を図ることが望ましい。

(3) 評価の結論及び提言の要旨

以上の点から、これまでの日中双方の関係者の努力により、本プロジェクトは、所期の成果が発現しつつあるといえ、現在も再配置及び増強されたC/Pの実情に合わせた技術移転計画に基づき、各専門家とC/Pが積極的に技術移転に取り組んでいる。

他方、本プロジェクトがターゲットにしている日本関連企業の研修ニーズは幅広く、今後もマーケティング等を通じて、随時その把握に努める必要があることに加え、講義内容によっては、企業での実務経験の有無が、研修講師としての成熟度を高める鍵となるものもあることから、プロジェクト目標を、さらには将来的には上位目標をも達成するために必要な成果を、残り半年足らずの本来のプロジェクト期間内に十分に達成するには、今後相当な努力を要すると思われる。

よって、日系企業向け人材育成の「自立発展性」を確保するために、日中双方が今後も十分なコミュニケーションを図り、関係者間の相互理解の上で、プロジェクト終了時までC/P自身による研修実施の実績を積むよう努力するとともに、日系企業を対象とする研修ネットワークの構築を強化し、プロジェクト目標を基本的に達成できるように努力し、その進捗状況をプロジェクト終了まで検証していくことが必要である。

この検証の過程で、「日系企業向け研修活動を支えるセンターの運営管理体制の強化」という環境条件の改善、及びC/Pが定着して「C/Pが実際に授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を

改善すること」(以下「技術移転業務プロセス」という)の効果が発現していく見込み、の双方が確認される場合は、更なる支援を検討することを、調査団として提言する。また、これまでの「専門家が行ってきた授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を改善する」(以下「技術移転」という)をC/Pが継承して自立的に発展させ、日系企業とのネットワーク構築を日系企業からの十分な受講生の研修参加に効果的に結びつける改善を図る課題があることも留意すべきである。

上に述べた状況は分野ごとの違いもあり、もし期間延長が図られる場合は、具体的な期間や活動等は、分野毎に個別に設定することが必要と思われる。

2.2 実績と実施プロセス

(1) 投入実績

プロジェクト開始以来、適宜対象4分野の日本側専門家(以下、専門家)が派遣され、中国側C/Pも順次配置されてきた。

専門家については、2007年11月以降業務調整員が不在となり、他の専門家の派遣期間増加とJICA中国事務所による一部分担により当該業務が遂行されることになった点を除けば、日本側人員投入は概ね計画を満たしている。

一方、中国側からのC/Pの配置については、2008年1月にC/Pの「調整と優良化」(C/Pは大連交通大学からの出向者であるため、同大学の定期人事異動の影響を受けたこと及び一部C/Pの一身上の都合による離職)が実施された。その後、2008年5月及び7月に新規C/Pが増員され、4分野の専任C/Pがそれぞれ2名、計8名の体制が整った。

なお、中国側C/Pの配置については、当初「大連交通大学を中心に、大連理工大学、大連外国語学院、東北财经大学等が運営に協力」と計画されていた。この点につき、本プロジェクト対象4分野に対しては、これまで具体的な配置はなされていないが、中国側が実施している研修では各大学から約140名の兼任講師の協力が得られているとのことであることから、4分野の研修についても、必要に応じ兼任C/Pとして協力が得られるものと思われる。他方、2007年2月から3月にかけて本邦研修が実施された(人材育成機関運営研修(2/26-3/10)(4名)、研修コース運営研修(2/26-3/24)(各分野1名、4名))。

供与機材としては、同時通訳システムが計画どおり投入されているが、これまでに2度使用されている。

その他、日本側からは現地業務費、中国側からは土地・建物及びセンターの運営経費が投入されているが、これらについては特段の問題は無い。別添4 投入実績にその詳細を示す。

(2) 活動・成果等の実績

日本側から派遣された各分野の専門家(経営管理、生産管理、ソフトウェア開発・プロセス管理、ビジネス日本語)は、講師、各分野の研修計画への助言・調整、C/Pへの技術移転、日系企業とのネットワーク構築支援等の役割を担っている。プロジェクト前半においては、C/Pが技術移転を受けながら専門家が実施する研修に参加し、協力する形を中心に実施されてきた。

初期に作成し、試行した技術移転コースの中には、日系企業のニーズに合致していないものがあつたこと、設立間もないセンターの知名度が不足していた等の要因により、当初は日系企業との研修ネットワークがなかなか形成されず、結果として日系企業からの研修事業への参加が少ないという時期があつた。

現在では、日中双方の関係者の努力により、研修コースが完成されつつあり、そうした研修に対する利用者の評価は高く、センターの知名度も上がりつつある。また、今回調査したセンターを利用している企業から、「このセンターならではのコースが提供されている」という意見も多く、センターのブランドイメージも確立しつつあると言える。

これらの状況から、成果を達成するために必要なスキーム(①研修計画・カリキュラム作成、②研修コース実施、③評価・改善、④技術移転活動等の一連のプロジェクト活動全体を実施する仕組み)が確立されつつあると判断され、それらの面からは、活動・成果等の実績は達成されつつあると言える。

しかしながら、後に詳述するように、新任C/Pは配置されて間もないことから、成果の達成にむけて、プロジェクト終了時までには為すべきことは多いと言える。

このスキームの継承は、専門家からC/Pへの技術移転の形で実施されるが、その技術移転については、中間評価において、以下のことが提言された。

「技術移転目標の明確化:各分野とも、「フォーカスする専門技術分野や目標とするレベルがはっきり定められていないため、技術移転の軸足が定まりにくい」というのは、日中双方に共通した認識である。既にプロジェクトの中で、目標・レベルを明確にしていく作業が開始されているが、プロジェクトの残りの期間を考えると、今後早急に専門技術分野や目標を明確にし、「選択と集中」を行っていく必要がある。

さらに、例えば「C/P 育成⇒(育成された C/P を中心とした)研修生育成⇒派遣企業裨益」というプロセスを明確に打ち出して進めていくべきである。」

これに対して、プロジェクト側の努力により、「プロジェクトの成果」として1-1. にかかる①「4分野の研修実施時間数」及び②「作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数(専門家が作成した講義ノートあるいは教材に基づいて技術移転トレーニングを実施した単位科目数)」及び 1-4. にかかる③「センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数(コンタクト・データベースの企業(機関)数)」の 3 つの指標が数値目標として設定された(別添1 PDM 参照)。

これらはいずれも達成される見込みである。具体的には①及び②の「量」的な達成度としては、各分野の専門家は、一様に終了時まで100%の達成が可能としており、③についても既に目標数値である120社(機関)を上回っている。

上記の目標のうち、1-1. に関する①及び②は、C/Pの再配置が完了するのを待って2008年7月に設定されたものである。各分野の専門家は、これまで必要な教案や関連資料等を作成しているため、実質半年間という短期間であっても、座学によって各分野所定の科目を技術移転することは可能と思われる。

しかしながら、当初計画によれば最終年度ではC/Pが実際に授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を改善する予定であったが、専門家はプロジェクト期間内になすべきことは多いと判断している。

今次調査時におけるC/Pへのヒアリングにおいて、特に新任C/Pは、プロジェクト期間中に「C/Pが実際に授業を行い、経験を積みつつ、課題をフィードバックすることで内容を改善する」レベルには至りそうもないことに、危惧の念を示している。これに対して、プロジェクトの残りの期間で、充実した教案と関連資料を活用し、集中的に技術移転をすることによって、C/Pが一定のレベルに達することが可能か、プロジェクト終了時に向けて確認していく必要がある。

(3) 実施のプロセスと実施体制

既に述べたように、2008年1月に人事異動が、また、2008年5月から7月の人員の再配置が行われた。この件については、PDMにも「カウンターパートを含むセンター職員が継続して勤務する」ことが外部条件として明記されている。

外部条件に変化が生じたものの、C/Pの再配置及び増強と構造の最適化によって、技術移転の実施条件が改善され、その後のC/Pへの技術移転は概ね円滑に実施されている。

2.3 貢献要因と阻害要因

(1) 貢献要因

関係者へのヒアリング及びアンケート調査の結果、多くの人が日中両国政府(大連市や交通大学も含む)からの強い支援を貢献要因として認めている。

同様に、日中双方のプロジェクト関係者の努力も貢献要因として認められている。ワークショップにおいても同様の意見が出された。また、充実したセンター施設の存在も貢献要因となっている。

大連市の急速な経済発展、ならびにそこにおける日系企業ならびに日本とのビジネス関係を重視している地元企業等の増加も貢献要因となっている。

「トヨタ生産方式」のような注目を集める特別セミナーも知名度を上げるための貢献要因としてあげられている。また、何度か実施された無料セミナーも知名度向上、新規顧客開拓、ニーズ調査等の上で、大きく貢献していると思われる。

既に述べたように、フォーカスする専門分野や目標とするレベルが定められたことも有効性向上の点で貢献要因となっていくと期待される。

(2) 阻害要因

プロジェクトの進捗という面では、中間評価以降の日本側の業務調整員の不在や中国側C/Pの一時的な空白期間の存在が、一時的に日中間の業務調整機能や技術移転の進捗に影響を与えたが、既に詳述され、かつ対策も取られているため、ここではその他の項目について記述する。

利用企業に対するインタビューでは、複数の企業から「センターは企業人を対象としており、学生を対象とする大学式のマネジメントとは異なるため、通常のマネジメントでは事業を成功させることは困難と思われることから、例えば、民間企業の経営が分かる人材を配置するなどの対策を取る改善が必要である」という意見が出された。これについてワークショップにおいても、「センターの日系企業向け研修にかかる運営管理体制をさらに強化する必要がある」、「ニーズに合致したカリキュラムとコースがない」という意見が出された。

これらの課題に対して、ワークショップにおいては、「センターの資源を棚卸し、資源の改善育成を図る、あるいはセンターがおこなう事業範囲を詳しく定義する」、「それぞれの分野の事業活動を計画化する」等、示唆に富んだ意見が出された。

また同じくワークショップにおいて「適切な営業計画が必要である」ということに関して、「センター全体で顧客満足意識を向上させる必要がある」、「業界による専門家への認知度が低い」こと等が、阻害要因としてあげられた。これらに対しても、「顧客満足基礎研修をセンター内で実施し(注:現在の専門家が実施できる)、研修後顧客満足の目標設定をおこなう」、「センター社内研修を実施し、営業の関係者がメニューを把握する」等、具体的に建設的な対策案がだされた。今後は、これらのアイデアに前向きに取り組むことが有益と思われる。

内部関係者のインタビューやワークショップでは、「センターが開発区やソフトウェアパーク等からも遠く、不便であることが阻害要因である」という意見が散見された。今回調査した企業に限っては、「社員の多くは市街地に住んでおりかえって便利である」、「企業研修は自社にて実施してもらえる」等の理由から特段否定的な回答はなかったが、立地条件が様々なセンターの活動において阻害要因になることは想定される。

専門家が講義を行っていくうえで、常に通訳・翻訳を介するということが、受講生のニーズに応じてその都度講義内容を調整するうえでの時間的・時期的な制約条件となっている。また、利用企業に対するインタビューでは、複数の企業から「通訳(外部からの派遣)の質の向上」を望む声もあがった。これらはプロジェクト上の阻害要因と言えるが、この問題は専門家が講義をおこなうことにより生じることであり、プロジェクトによる技術移転が完了し、中国人講師による研修が主体となれば減少すると期待される。しかしながら、日本式管理を売り物にするセンターである以上、なんらかの日本人の関与は必然であり、通訳の質の確保の努力は継続する必要がある。

既にセンターはインターネット上にホームページを作成しているが、その更新頻度が低いことが、新規顧客獲得等の阻害要因となっているという指摘もあげられた。これに限らず、ホームページへのアクセス数は更新頻度に比例するとも言われており、かつ、最も重要な営業支援ツールであることから、更新と内容の充実が図れるよう、早急な改善と実践が必要である。

2.4 DAC5項目評価

DAC5項目評価に関する質問票(別添5)の回答結果を分析した結果、専門分野ごとの差異はあまり見られなかった。従って、以下特に断らない限り、分野共通的に述べる。

一方、日中間の認識に大きな差が見られる項目がいくつかある。それらは外部条件に関することと、自立発展性に関することである。共通的に言えることは、これらすべてについて、相対的に日本側は悲観的あるいは慎重に考えており、中国側は楽観的あるいは寛容に考えている。

(1) 妥当性

国家及び地域政策との整合はとれており、さらに利用企業のニーズにもマッチしているため、妥当性は非常に高い。

① プロジェクト目標及び上位目標とプロジェクトに関連する政策との整合性

事前評価以降、中国側ならびに日本側双方に、大きな政策や経済発展に係るニーズの変化はなく、プロジェクトは相手国のニーズならびに我が国の方針と合致しているため整合性は高い。

② 受益者のニーズとの合致度

中国はWTOに加盟後、東北地区とくに遼寧省及び渤海周辺では対日貿易が拡大しつつあり、大連で登録している日系企業は約3,600社に達したと言われている。このため専門知識があり、かつビジネス日本語が堪能あるいは日本式経営管理を理解している、複合型ビジネス人材がますます必要となってきている。プロジェクトはこれらのニーズに合致していると判断される。

中間評価時点において、研修内容、研修場所、研修時間帯等について、より企業ニーズに合致した研修を計画していくために、企業ニーズのさらなる調査・発掘を行い、ニーズに合致した研修コースを開発することが指摘された。これに対してプロジェクトは、企業研修・コンサルティングの増加や無料講習会によるニーズ把握等を実施し、より企業ニーズに合致したものへ変革していく努力をしている姿がみられる。

実際、今回調査したセンターを利用している企業から一様に非常に高い評価を受けており、さらに「この種の研修を提供している、あるいはできるところは他にない」と言い切る意見も多く、この点からもターゲットグループのニーズに合致しているといえる。

但し、本調査期間中におこなわれたセンター内部関係者を対象としたPCMワークショップ(以下、「ワークショップ」)において、「ニーズにあったカリキュラムが少ない、特色あるメニューが少ない」という意見もだされ、今後も企業現場に入り、意見交換をさらに強化し、現場のニーズを把握していく努力を続ける必要性が指摘されたことから、留意が必要である。

(2) 有効性

「活動・成果等の実績」の項で述べたように、成果を達成するために必要なスキームは確立されつつあると判断され、これによってプロジェクト目標を達成するために必要なスキームも確立されつつあると判断される。

しかしながら、上述のとおり、日本式管理カリキュラム群においては、プロジェクト期間中、これまでの専門家による技術移転と、日系企業ネットワーク構築に課題があり、技術移転の成果が上がることの難度はかなり高い。

特に技術移転の面で専門家から新任 C/P に継承されるためには、今後相当な努力が必要と判断される。今後も、プロジェクト目標の完全な達成の可否につき、プロジェクト終了時まで引き続き検証していくことが必要である。

(3) 効率性

成果1の「センターにおいて、ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野において質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施し、モニタリング・評価を踏まえ内容等を改善できる体制が整備される」については、上述のとおり、当初は日系企業のニーズに合致していないものがあつたこと、当初は日系企業との研修ネットワークがなかなか形成されなかつたことに加え、C/Pの異動等に伴い、技術移転がやり直しになつたこと等を考慮すると、外部条件が満たされないという不可抗力的な要素があるとはいえ、効率性の面で問題が無かつたとはいえない。

JICA はこれらの点を教訓としてフィードバックするとともに、日中双方の関係者がこれまで以上に緊密に協力して、プロジェクト終了までに積極的に企業研修・企業コンサルティングを含めた技術移転に注力し、効率性とC/Pの実践経験を高めるべきである。

しかしながら、C/Pの再配置が完了するのを待って2008年7月に設定した目標である、「プロジェクトの成果」として数値目標を設定した1-1.にかかると①「4分野の研修実施時間数」及び②「作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数(専門家が作成した講義ノートあるいは教材に基づいて技術移転トレーニングを実施した単位科目数)」は、いずれも達成される見込みである。これは日中双方の関係者の努力による賜物であると判断される。またこれは、中間評価において、技術移転目標を明確化し、各分野とも専門技術分野や目標を明確にするという提言にしたがって、日中が協力して「選択と集中」を行ったためと判断され、これらの点は評価できる。

さらに、中間評価時点においては、「C/Pが活動するための時間的な制約が成果に結びつく阻害要因となる」という意見が多くあげられたが、最近兼務の廃止がなされ、今回の調査ではこれらの意見は上がらなかつた。これはセンターのマネジメントの努力によるものと評価できる。

さらにワークショップにおいては、「C/Pに移転可能なメニューが限られている」またそれを補完する意味で「もっと外部講師の活用をはかり、特色ある研修メニューを提供すべきである」という意見が出された。これは効率性を上げるよい手段と考えられ、今後前向きに検討するに値するものと思われる。その際、先に言及した実務経験も含め、各分野で求められた要件にあつた人材を活用することに留意していくことが肝要である。

同時通訳システムについては使用度が低いと判断される。今後、同システムはセンター施設貸し出しの特色部分として売り込みが可能なものであり、センター自身のセミナー等での活用のほかに、プロジェクト終了後の事業展開の中で教育会場提供業務の一環として活用する等の改善が必要である。

成果2の「企業を含む関係機関とのネットワークが構築される」という点については、「プロジェクトの成果」として数値目標を設定した「センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数(コンタクト・データベースの企業(機関)数)を120社とする」ことは、十分達成される見込みである。但し、現在までセンターの実質的な研修を受講した企業数はまだ十分ではない。また、質的な面においても、利用者へのヒアリングにおいて、多くの企業が「自社とセンターとの間にはよい協力関係が樹立しており、その意味でネットワークは構築されている」と答えており、その点でも成果は達成されつつあると言える。これらから、成果2については、効率性が高いと判断される。

調査団は、マーケティング、技術移転、カリキュラム構築、日系企業向け研修及び教育支援の力の更なる強化、引き続きプロジェクト効果の拡大、着実に内容豊富な情報ネットワークの形成、とりわけ日系企業向け研修ネットワークが特に重要と認識している。

(4) インパクト

(2)の「有効性」で述べたように、日本式管理カリキュラム群の技術移転カリキュラム研修については、プロジェクト期間内にプロジェクト目標を達成可能か今後も検証が必要である。

他方で目標達成のためのスキームは確立しつつあるので、今後センターの管理運営体制の強化も含め、より適切な対策が実行されれば、上位目標の達成の可能性はあると判断される。

社会へのインパクトとしては、今回調査したセンターを利用している日系企業から「今後も同様な研修を続けて欲しい、今後はもっと受講する研修コースを広げる予定である」といった意見が多く聞かれることから、すでにセンターは、まだ一部の企業に限られているとはいえ、大連の日本関連企業にとって必要な存在になりつつあるという、インパクトを与えているものと判断される。

また、内部へのインパクトとして日本人専門家から専門の技術を学べることは大変ありがたいが、それ以上に価値のあることは、日本人の熱心さ、まじめさ等であると多くの C/P が考えていることが挙げられる。

(5) 自立発展性

「2.2 実績と実施プロセス」の(2)活動・成果等の実績の項で述べたように、日本企業に対する日本式管理研修活動は、ほとんど日本側専門家によって実施されてきている。

これらの活動によって確立されたカリキュラム作成、講義、改善等の PDCA サイクル手法やスキームを、新任 C/P に技術移転する活動は現在実施中であり、座学による技術移転は期間内に達成される見込みである。ただし、それによって C/P が独自にカリキュラム作成、講義、改善等をおこなうだけの経験ならびに技量を会得するには、日系企業に対する日本式管理研修に関する現場経験の少ない C/P が現場を熟知している日系企業の職員に対して研修を行うことには困難が伴うため、引き続き日本側の協力が必要であるとする声は多い。

なお、兼務 C/P が比較的長く継続しており技術移転が進行している IT 分野においても、今回新たに以下の自立発展に関する課題が挙げられた。

「最近大連のソフトウェア企業は経験も積んできて、従業員の知識やノウハウもかなり向上してきた。それらの企業から派遣されてくる受講生のレベルはかなり高く、特に実践的な知識も持っている。これらの研修生に対して、大学で教鞭をとってはいるが、実務経験の少ない人材(大学との兼務 C/P)が指導するのは並大抵のことではない。これらの受講生を指導するためには、受講生よりもはるかに多くの経験を有した人材が必要である。」

この「実務経験の少ない者が、実務経験者に対して研修をおこなうことの難しさ」という課題は、生産管理部門にもあてはまるとする意見もあった。

同じく「2.2 実績と実施プロセス」の(3)実施のプロセスと実施体制の項で述べたように、日系企業に対する日本式管理研修に対するマーケティング及び教学活動は未だにほとんど日本側専門家が実施している。これは日系企業に対する日本式管理研修の自立発展の大きな阻害要因になるものなので、早急に改善するよう努力すべきである。そして、技術移転の徹底及び効果的な広報を通じたセンターの研修内容及び講師陣への知名度の向上により、これらの業務を中国側スタッフが中心に行うという、本来あるべき姿に繋がるよう、日中双方の関係者がこの点に関する努力を継続すべきである。

現在、中国側は対外連絡部責任者、スタッフ配置及び教学 4 分野の C/P 配置を終え、体制整備に努めている状況であるため、センターによる主体的な取り組みがなされるよう、日本側は進捗状況を注視し、必要に応じ、適宜支援を行うよう努めるべきである。

日本関連企業に対して日本的管理方式の研修をする以上、利用者からなんらかの形で日本人が研修に関与することを期待する声は多い。そのためセンターはプロジェクト終了後も、日本人講師の確保を必要とすると思われる。その意味で、センターにとって日本人講師の確保、あるいは講師を請け負うことができる日本人とのネットワーク構築は重要であり、これを早急に行う必要がある。これまでの専門家の活動により構築されつつあるネットワークの引継ぎも重要となる。

以上より、現段階では日系企業に対する日本式管理研修の自立発展性については、さらなる改善が必要である。自立発展性についての良好な効果を得るためには、プロジェクト終了までに残された時間はかなり短い(たとえプロジェクトに対する更なる協力がなされたとしても)ことから、日中双方は日本式管理カリキュラム群の自立発展のために解決すべき課題を十分に認識すべきである。また、必要な措置を講じて日系企業からの技術移転対象とされる研修事業の参加が少ないこと、日系企業との研修ネットワークの形成が十分でないこと及び企業ニーズの調査不足といった問題を解決すべきである。

なお、既に述べたように、センターの日本式管理の研修というブランドイメージは確立されつつあり、それを維持するための技術が中国側に継承され、さらに広い範囲にこのイメージを展開できるようになれば、事業としての自立発展性は高まるとも期待される。

センターの財務面について、中国側(大連市科技局及び大連交通大学)は「センターの運営に必要な予算を確保する」と表明しており、これまで必要な予算は大連市科技局からは補助金の形、大連交通大学からは、C/P の人件費を中心とする必要経費が支弁され、問題なく確保されている。

なお、センターの財務状況については、中国財務管理制度及び法規により、毎年大連市の財政審査部門によって審査されている。

3. 団長所感:

(以下は、2008年9月の終了時評価調査団派遣時、すなわち、合同調査報告書(別添6)が署名に至らなかった時点の所感である。その後約2ヶ月間の調整を経て同年11月17日に署名に至った。署名に至る経緯及び関連動向については、参考資料を参照。)

3.1 中国側の対応

①中間評価の日程は事前に調整をしていたものの、科技局の担当副局長が直前に出張が入り、合同評価会に出席できなくなった。代理で出席した科技局の書記も開会後間もなく席をはずしたことから、今回の調査結果が科技局と十分共有できていないことが懸念される。

②プロジェクトの実務面での責任者であるセンター常務副主任も、受講生の集団食中毒という突発的な事故が発生したこともあり、評価結果の意見交換にかかる時間が十分とれなかったは残念であった。

3.2 調査結果

(1)今般の終了時評価では、昨年末のC/Pの大量の異動以来のプロジェクトの状況、及びこのC/Pの異動といった事象を含む現在のセンターの運営体制の是非、という観点から、残された協力期間内でセンターの研修機能が自立発展可能なレベルに達するかどうかという点が焦点となった。

(2)C/Pの異動に対しては、日本側からの累次の申し入れもあり、大連交通大学側が5月及び7月に新しいC/Pを配置し所要の人員が満たされた。今後の課題は残された期間内で、これまでプロジェクトで作成してきた教材やノウハウを生かして、どの程度までこれら新しいC/Pの能力アップを図れるか、という時間との兼ね合いの問題になる。

一方、C/Pの大量の異動といった事態を招いたのは、センターの経営・運営に関する問題であり、この点はセンターの将来に大きくかわる点で、この点が改善されない限り、新たなC/Pの育成の成果もいずれ水泡に帰す可能性も残している。経営・運営の問題については、C/Pの件のみならず、センターが実施すべき諸活動(年間活動計画の作成や日系企業とのネットワーク作り、広報活動、さらにはセンターの方向性の検討やこれを職員に周知するといった基本的事項)について、センター側の主体性が不足している点が問題であることから、

この問題についても、日本側より本年1月来度々改善を申し入れ、事業計画の策定なども依頼しているが、先方の回答は抽象的なものに終始し、改善につながる見込みがあるとは言い難い状況にある。

(3)センター運営に関する事項はプロジェクトの範囲外との前提があるものの、今回の終了時評価は、プロジェクトの自立発展性といった観点からこの問題に言及する必要があるが、中国側との議論の中心となった。

議論では、大連市科技局や大連交通大学は当方が問題としていることについて大筋で理解を示している様子であるものの、文書の表現ぶりなどについて調査期間内に折り合いがつかず、持ち帰り継続協議することとなった次第である。他方、議論において現センター長は日本側からの主張に一向に理解を示さず、事実関係の確認などにおいても一々議論を要す状況となり、これまで一年近く行ってきた議論と同様、堂々巡りの状況に近いものであった。

(4)今後の協議は文書のやりとり、或いは再び大連に赴いて行うこととなるが、現段階の考えとして、これまでの経緯を振り返ってみても現センター長のセンター経営・運営に対する資質に関する問題が大きく、この点が改善されない限り、センター運営に関する議論を進めることは困難というのが正直なところである。今回の調査では、日本側も協議の場ではセンターの経営・運営に関する問題を特に大きくクローズアップして議論に乗せ、中国側に問題認識を迫った。また、センターへの指導をする立場にある大連交通大学に対しては、上記のセンター長の資質に関する日本側の認識を率直に伝えておいた。

(5)今後中国側がセンターの経営・運営問題に対してどのような対応を取るかは現時点では不確かである。しかしながら、日本側が過去1年近く主張してきたことは、決して困難な要求ではなく、経営や組織運営に際しては当たり前のことといった内容も含むものであり、強い権限を握るセンター長がごく常識的な対応を取ることができれば、意外に容易に解決に向かう問題であるとも思われる。

(6)本プロジェクトの各専門家は、C/Pの不在やセンター運営に関するセンター側との認識の相違など、一時困難に直面した時期もあったが、現在は5月・7月に新たに配置されたカウンターパートへの指導に集中し、残されたプロジェクト期間にできるだけ多くの成果を残すべく努力している。

(7)本プロジェクトについては、上記のような状況から現時点では自立発展を見込めるとは言い難いが、経営・運営の問題にセンター側が適切な対応を取ることができるような状況になれば、現在の日本側専門家の精力的な活動状況からみても、ある程度のプロジェクト期間の延長をもって、将来に十分明るい展望を持つ状況にもって行けるのではないかと考える。

4. 提言:

以上の点から、これまでの日中双方の関係者の努力により、概ね所期の成果が出ているが、プロジェクト期間内のプロジェクト目標の達成、また5項目においては特に日系企業に対する日本式管理研修についての「自立発展性」の確保に不安な点がある。そのため以下の項目を提言する。

(1)日中共に十分なコミュニケーションをとり、関係者間の相互理解の上で、プロジェクト終了時まで「人材センターにおいて、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成の実施体制が強化される」というプロジェクト目標の完全な達成の可否につき、引き続き検証していく。

(2)この検証の過程で、「日系企業向け研修活動を支えるセンターの運営管理体制の強化」という環境条件の改善、及びC/Pが定着して「技術移転業務プロセス」の効果が発現していく見込み、の双方が確認される場合は、更なる支援を検討することを、調査団として提言する。また、これまでの「技術移転」をC/Pが継承して自立的に発展させ、日系企業とのネットワーク構築を日系企業からの十分な受講生の研修参加に効果的に結びつける改善を図る課題があることも留意すべきである。

(3)プロジェクトに対する更なる支援の要否は、上記の対応状況につき、日中双方で確認したうえで決定することが妥当である。また、4分野それぞれの更なる支援にかかる具体的な期間や活動等は、分野毎に個別に設定することが妥当と思われる。

(4)プロジェクト期間の延長は安易に決めるべきではなく、上記(2)で記述した二つの条件が満たされないならば、延長する意味はない。そのため、これらに関する関係者のアクション計画とその成果を明示する方法を、日中間で合意された形で作成する。

(5)同時通訳システムについては、中間評価時の提言と同様に一層の活用を図ることが必要である。

5. 教訓:

(1)企業ニーズに合致した専門技術を移転する場合は、計画当初から需給両面に渡る詳細なニーズ調査を行い、フォーカスする専門分野や目標とするレベルを定めるとともに、ニーズが変化する場合は変化に柔軟に対応できる実施体制を組むことにより、プロジェクトの効率性や有効性を高めることができる。

(2)さらにこのようなプロジェクトの評価調査においては、技術分析あるいは技術評価といった団員を組み込むと、企業ニーズやC/Pのニーズと、専門家の提供する専門技術の一致度を評価することができ、よりニーズにマッチした内容の技術移転を促進することができるであろう。また、移転手法の詳細な分析や評価を行い、それに基づき技術移転をより一層効率化させることも可能と思われる。

以上

別添資料:

1 PDM(Project Design Matrix)

※中間評価調査時の提言に基づき、目標を数値を設定した改訂版。2008年7月に日中双方でこれを了承した。

2 評価グリッド(実績プロセス)

3 評価グリッド(DAC5項目評価)

4 投入実績

5 質問票

(1)実績ならびに達成度調査

1-1 投入の実績

1-2 活動の実績

1-3 上位目標、プロジェクト目標、成果の達成状況

1-4 阻害・貢献要因

(2)研修実績に関する質問表

2-1 研修実績の合計

2-2 JICA 専門家による研修実績

2-3 在外事業強化費による研修実績

2-4 中国側による研修実績

2-5 その他の研修実績

(3)実績プロセスに関する質問表

(4)評価5項目に関する質問表

(5)中間評価調査における提言について

※中間評価調査時に収集したデータの更新を依頼しているものが多いため、質問票の解答欄に実績数値が入っているものがある。

6 機材受領書及び物品管理台帳

なお、終了時評価合同評価報告書(和文/中文)は、「参考資料」の別添2を参照のこと。

別添1 PDM(Project Design Matrix) 2008年7月の協議に基づき数値目標追加(下線部)

プロジェクト名:大連ビジネス人材育成計画プロジェクト 期間:2006年3月~2009年3月 対象地域:中華人民共和国遼寧省大連市
 ターゲット・グループ:日中友好大連人材育成センターのカウンターパートおよび研修生、研修生派遣元企業

プロジェクトの要約	指 標	測定手段	外部条件
<p><u>上位目標</u> 大連および東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成にセンターが重要な役割を果たす。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. センターによる研修コース修了生の累積 2. センターによる研修コース利用企業の累積数 3. 日系企業に就職した就職内定者の累積数 	<ol style="list-style-type: none"> 1. センターの記録 2. センターの記録 3. センターの記録もしくはアンケート調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・大連市の政策が変更されない。 ・大連市の労働者賃金が高騰しない。
<p><u>プロジェクトの目標</u> センターにおいて、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成の実施体制が強化される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各分野の研修コース受講生数 2. 各分野の研修コース受講生派遣元企業数 3. 受講生の研修コース参加の満足度 4. 受講生派遣元企業の研修コースの満足度 5. 新規に研修生を派遣した企業数 	<ol style="list-style-type: none"> 1. プロジェクトの記録 2. プロジェクトの記録 3. 受講生へのアンケートもしくはインタビュー結果 4. 企業へのアンケートもしくはインタビュー結果 5. プロジェクトの記録 	<ul style="list-style-type: none"> ・大連市科学技術局等の関係機関からセンターへの支援が継続する。 ・センターの活動が継続する。
<p><u>プロジェクトの成果</u> 成果 1 センターにおいてソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野において質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施し、モニタリング・評価を踏まえ内容等を改善できる体制が整備される。 成果 2 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 <u>各分野の研修実施時間数*</u> ・ビジネス日本語: 1385 時間 ・経営管理: 481 時間 ・生産管理: 550 時間 ・ソフトウェア: 858 時間 1-2 作成されたカリキュラム 1-3 ニーズや評価結果に基づき修正されたカリキュラム 1-4 作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数(専門家が作成した講義ノートあるいは教材に基づいて技術移転トレーニングを実施した単位科目数)** ・ビジネス日本語: 8 科目 ・経営管理: 7 科目 ・生産管理: 6 科目 ・ソフトウェア: 22 科目 2-1 センターから訪問・コンタクトした企業数・機関数 2-2 センターに対し訪問・コンタクトのあった企業数・機関数 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 プロジェクトの記録 1-2 プロジェクトの記録 1-3 プロジェクトの記録 1-4 プロジェクトの記録 2-1 プロジェクトの記録 2-2 プロジェクトの記録 2-3 プロジェクトの記録 2-4 プロジェクトの記録 	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパートを含むセンター職員が継続して勤務する。 ・分担能力のあるカウンターパートが十分な数配置され続ける。

プロジェクトの要約	指 標	測定手段	外部条件
	2-3 センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数（コンタクト・データベースの企業（機関）数） ・120 社（機関） 2-4 センターで開催された日系企業の活動・催事の件数		
プロジェクトの活動 1-1 ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野のカリキュラム作成 1-2 各コース及びセミナーの実施 1-3 各コースのモニタリングと受講生および受講生派遣元企業へのアンケートもしくはインタビューの実施、結果の分析とフィードバック 1-4 企業のニーズに合ったコース運営実施について中国側への技術移転 2-1 企業を含む関係機関への積極的な訪問・コンタクト 2-2 企業を含む関係機関の情報の整理 2-3 日系企業・機関によるセンター活用の支援・促進	投入 （日本側） 1. 専門家派遣： (1) 業務調整員 (2) ビジネス日本語 (3) ソフトウェア開発・プロセス管理 (4) 経営管理 (5) 生産管理 2. 供与機材：同時通訳システム 3. 現地業務費： 日本人専門家が業務のために行う出張経費等 4. 研修員受入	（中国側） 1. カウンターパート配置 (1) プロジェクトディレクター 大連市科学技術局 副局長 (2) プロジェクトマネジャー 日中友好大連人材育成センター主任 (3) 各日本人専門家分野カウンターパート 1) 業務調整員 2) ビジネス日本語 3) ソフトウェア開発・プロセス管理 4) 経営管理 5) 生産管理 (4) 事務職員等 1) 管理職員 2) 通訳 3) 運転手 4) その他必要な職員 2. 土地・建物及び附帯施設 (1) 土地 1) プロジェクトオフィス及び関連施設用地 (2) 建物及び施設 1) プロジェクト事務室、会議室 2) 専門家事務室 3) 研修実施のための教室 3. センターの運営に係る経費	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパートがセンターで継続して勤務する。 ・分担能力のあるカウンターパートが十分な数配置され続ける。 前提条件 <ul style="list-style-type: none"> ・センターの組織が中国側主体で整備されている。 ・カウンターパートが一定の時間を研修の運営・実施に割くことができる。

* 1-1「各分野の研修コース実施数」は、研修コースのあり方について、当初想定 of 定型コースではなく企業ニーズに合わせてその都度組み立てる研修（コンサルティング型も含む）を増やしていることと、4年次の新任 C/P への集中的技術移転を効率的に達成するために研修内容の修正を行っていることから、具体的な指標は「各分野の研修実施時間数」とすることとした。

** 1-4 については、3年次後半の C/P 人事異動による C/P 不在などの状況のためいったん技術移転科目確定を延期し、4年次 4～5 月に着任した C/P を含む新 C/P 陣に合わせて、4年次 6 月に技術移転科目を確定した。

別添2：評価グリッド（実績プロセス）

	評価項目	調査項目	指標	必要な情報・データ	調査方法
プロジェクトの実績の検証	上位目標の達成度(見込み)	大連および東北地域の経済発展並びに日中間における経済開発の緊密化に資するビジネス人材育成センターが重要な役割を果たす。	1) センターによる研修コース終了生の累積数	センターの記録	文献レビュー、インタビュー、質問票
			2) センターによる研修コース利用企業の累積数	同上	同上
			3) 日系企業に就職した就職内定者数の累積数	同上	同上
	プロジェクト目標の達成度(見込み)	センターにおいて、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成の実施体制が強化される。	1) 各分野の研修コース受講生数	プロジェクトの記録	同上
			2) 各分野の研修コース受講生派遣元企業数	同上	同上
			3) 受講生の研修コース参加の満足度	受講生へのアンケート、インタビュー調査結果	統計データのレビュー
			4) 受講生派遣元企業の研修コースの満足度	企業へのアンケート、インタビュー調査結果	統計データのレビュー、企業へのインタビュー
			5) 新規に研修生を派遣した企業数	プロジェクトの記録	専門家・CPへのインタビュー
	成果の達成度	成果1: センターにおいてソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野において、質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施、モニタリング・評価を踏まえ、内容等を改善できる体制が整備される。	1) 各分野の研修コース実施数。	同上	統計データのレビュー
			2) 作成されたカリキュラム	専門家作成のカリキュラム	専門家へのインタビュー
			3) ニーズや評価結果に基づき修正されたカリキュラム	専門家作成のカリキュラム	専門家へのインタビュー、データのレビュー
			4) 作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数	プロジェクトの記録	データのレビュー、専門家・CPへのインタビュー
		成果2: 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される。	1) センターから訪問・コンタクトした企業数・機関数	企業名、機関名、スケジュール	・CP、営業、広報担当者へのインタビュー ・業務日誌のレビュー
			2) センターに対し、訪問・コンタクトのあった企業数・機関数	企業名、機関名、担当部署、担当者名	同上
			3) センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数	企業名、機関名	・統計データのレビュー ・CP、営業、広報担当者へのインタビュー
4) センターで開催された日系企業の活動、催しものの件数			・センターの記録 ・アンケート結果	・文献レビュー	

	評価項目	調査項目	指標	必要な情報・データ	調査方法
	投入の実績	日本側	1) 長期、短期専門家派遣(業務調整員、ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語)	年度別の長期専門家及び短期専門家リスト(氏名、担当分野、派遣期間、担当アウトプット/活動)	・専門家へのインタビュー
			2) 本邦研修	年度別 CP 研修受入リスト(氏名、所属、研修コース名、期間、担当アウトプット/活動)	・CP 研修報告書(データ有り)
			3) 供与機材	年度別投入額のわかる機材リスト	・業務進捗報告書のレビュー
			4) 現地業務費	年度別現地業務費投入額	同上
		中国側	1) CP の配置(プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー)各日本人専門家分野カウンターパート、事務職員等)	講座・研修名、コンサルタント名、個別スケジュールとCP名	・CP 研修報告書 ・専門家へインタビュー
			2) 土地・建物及び附帯施設	供与施設状況データ(規模、部屋数、用途他)	中国側へのインタビュー
			3) センターの運営経費	年度別運営経費データ	同上
実施プロセスの確認	活動の進捗状況	—	1) PDM, PO, 研修計画等の当初計画に変更があったか、あった場合、内容とその理由。 2) プロジェクトは PDM, PO 等の計画通りに進んでいるのか。(遅れた場合、その阻害要因・対策は何か、阻害要因は解決されたか、プロジェクト終了まで完了する見込みはあるのか)	プロジェクト(計画)の実施状況、関係者からの意見	・業務進捗報告書 ・関係者(専門家)へのインタビュー
	プロジェクトの運営管理	モニタリング	1) プロジェクトのモニタリングは計画通りに実施しているか(JICA への定期報告、JCC を含む)	・定期報告書内容 ・ヒアリング調査結果	・提出記録レビュー ・インタビュー
			2) プロジェクト内部のモニタリングシステムは確立されているか	・ヒアリング調査結果	・インタビュー
			3) モニタリングで明らかになった課題に対する対処は適切に行われたか	・同上	同上
			4) PDM, PO の修正は必要に応じて行われたか	・PDM 変更記録 ・関係者へのヒアリング結果	・PDM のチェック ・インタビュー
		意思決定プロセス	意思決定プロセスはどのように行われているか、それは適切か	関係者の意見	・インタビュー
		実施体制	プロジェクトの実施体制は適切か	同上	同上
	関係組織との関わり方	中国側関係機関(大連市科学技術局、大連交通大学、大連理工大学、大連外国語学院、東北財務大学)との関係	1) 活動への参加度合いはどうか	・具体的な交流の事例(会議、レクリエーション他)	関係者へのインタビュー
			2) コミュニケーションは円滑であったか	関係者の意見	
			3) プロジェクトに対する認識度が高いか	同上	
			4) 阻害要因はあるか、対策は講じられたか	同上	
		日本側協力機関(国際交流基金)との関係	1) 活動への参加度合いはどうか 2) コミュニケーションは円滑であったか	・関係者の意見	同上
プロジェクト内部の関連性	C/P(日中友好大連人材育成センター)との関	1) コミュニケーションは円滑であったか	・関係者(長期専門家、JICA 業務調整担当)の意	同上	

	評価項目	調査項目	指標	必要な情報・データ	調査方法
		係	2) プロジェクトに対する認識度は高いか 3) C/P の能力、配置、人数は適切であるか 4) 阻害要因はあるか、対策は講じられたか	見	
		専門家とC/Pとの関係	専門家とC/Pとのコミュニケーションは円滑であったか(阻害要因はあるか、対策は講じられたか)	関係者の意見	インタビュー
	オーナーシップ	C/P 機関のオーナーシップ	プロジェクトに対するオーナーシップはどの程度か、その理由は	同上	同上
	その他の貢献・阻害要因	—	実施プロセスに影響を与えたその他の貢献、阻害要因はあったか	同上	同上

別添3 評価グリッド(5項目評価)

評価5項目	評価設問		必要な情報、データ	データの収集方法
	大項目	小項目		
1.妥当性 プロジェクトは妥当性があるか？	1.1 優先度	(1)上位目標は現在でも中国政府の国家政策・計画、大連市の日本投資拡大政策などと整合性はあるか	中国および大連市の開発政策・計画	資料レビュー
		(2)上位目標・プロジェクト目標は現在でも日本の援助政策、JICA国別事業実施計画と整合性はあるか	日本の援助政策、JICA国別実施計画	同上
	1.2 必要性	(1)プロジェクト目標は現在でも受益者のニーズに合致しているか	受益者のニーズ・プロジェクト受入の程度に関する関係者の意見	ヒアリング
		(2)対象地域のニーズに合致しているか	関係者の意見	同上
	1.3 手段としての適切さ	(1)プロジェクトの戦略、計画、アプローチ ①現地の状況に適した協力形態・協力方法の選択、効果の受益や費用の負担が公平か ②PDM(上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、指標、外部条件等)の設定は妥当か	①関係者の意見 ②PDM、事前評価調査の情報	・ヒアリング ・PDM、事前評価調査のレビュー
		(2)日本の技術の優位性はあったか	関係者の意見	・ヒアリング ・業務進捗報告書
(3)プロジェクトを取り巻く環境(政策、経済、社会など)に変化はないか		関係者の意見	同上	
2.有効性(予測) プロジェクトの実施により、期待される効果が発現するか？	2.1 プロジェクト目標の達成度	現在のアウトプットの産出状況から、プロジェクト目標は達成される見込みがあるか	プロジェクト目標・アウトプットの実績	・資料レビュー ・ヒアリング
	2.2 アウトプットの貢献度	プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献しているか	PDM、関係者の意見	・資料レビュー ・ヒアリング
	2.3 アウトプットからプロジェクト目標にいたる外部条件の影響	①外部条件は満たされたか、満たされる見込みか ②その他の外部条件はないか	関係者の意見	・PDMのレビュー ・ヒアリング
	2.4 有効性に影響を与えるその他の要因	プロジェクト目標達成を阻害・貢献する要因は何か	阻害・貢献要因の事例	・ヒアリング
3. 効率性	3.1.アウトプットの達成状況	①アウトプットの達成度合は計画通りか、プロジェクト終了までに達成される見込みか 達成度合いについては量的分析のみならず、質的分析も行ない、両者に差異が認められた場合はその分析も試みる ②アウトプットの達成度合は投入・活動に見合っているか？	①アウトプットの実績 ②活動・投入実績	・業務実績報告書、関連資料 ・ヒアリング
	3.2.アウトプットにいたる外部条件の影響	①外部条件は満たされたか、満たされる見込みか ②その他の外部条件はなかったか	関係者の意見	・ヒアリング
		(1)中国側の投入は適切だったか ①CPの配置(タイミング、期間、人数、分野、レベル) ②土地・施設(タイミング、量、質、管理、活用状況) ③予算措置(タイミング、量、管理、活用状況)	投入実績 関係者の意見	・業務実績報告書、関連資料 ・CPおよび専門家へのヒアリング

評価5項目	評価設問		必要な情報、データ	データの収集方法
	大項目	小項目		
	3.3.アウトプット達成に対する投入のタイミング・量・質の適正さ	(2)日本側の投入は適切だったか ①長期専門家(タイミング、期間、人数、分野、レベル) ②短期専門家(タイミング、期間、人数、分野、レベル) ③本邦研修(タイミング・期間、人数、分野、内容、レベル、活用状況) ④機材(タイミング、量、品目、スペック、機材管理、活用状況) ⑤現地業務費(タイミング、量、管理、活用状況)	・投入実績 ・関係者の意見	・業務実績報告書、関連資料 ・CPおよび専門家へのヒアリング
	3.4 効率性に影響を与えるその他の要因	プロジェクトの効率性を阻害・貢献するその他の要因があるか？それは何か？	阻害・貢献要因の事例	・CPおよび専門家へのヒアリング
4.インパクト(予測) プロジェクトの実施により波及効果はあるか？	4.1上位目標レベルのインパクト:プロジェクト終了3年後の上位目標(予期したプラスの影響)の達成見込み	(1)上位目標はプロジェクトの結果としての発現が見込まれるか	・上位目標の実績(中間評価なので、「現時点では判断は時期尚早」との結論もありうる) ・PDM(上位目標とプロジェクト目標の関係)	・CPおよび専門家へのヒアリング
		(2)外部条件の影響はあるか(プロジェクト目標から上位目標に至るまで) ①外部条件は適切で、満たされる見込みか ②その他の外部条件はあるか	①PDMIに記載された外部条件 ②関係者の意見	・CPへのヒアリング ・PDMのレビュー
		(3)上位目標の達成を阻害する要因はあるか	関係者の意見	・CPへのヒアリング
	4.2その他の波及効果	プロジェクト実施により、その他の予期しなかったプラス・マイナスの影響(波及効果含む)はあるか(政府、他ドナー、他のNGO、受益者、C/P、受益者以外の住民などに、波及効果はあるか)	該当する事例(他地域への普及、住民の生活変化等)	・CPおよび専門家へのヒアリング
5. 自立発展性(見込み)	5.1 制度面	(1)<政策支援> 現行の中国政府および大連市の開発政策・計画は今後も継続する見込みか	中国の開発政策・計画の見直しに関する関係者の意見	同上
	5.2 組織面	(1)<プロジェクト終了後のあり方> JICAによるプロジェクトへの支援の終了後の方針・戦略があるか(方針・戦略をつくる計画があるか)	関係者の意見	同上
		(2)<人材の配置> プロジェクト終了後もC/Pはプロジェクトの効果を上げていくための活動を実施していくための適切な人材配置される見込みか	関係者の意見	同上
		(3)<運営管理能力>大連市科学技術局や大連交通大学の支援を受け、センターが独自に運営管理する能力が備わっているか(終了までにつく見込みか)	関係者の意見	同上
		(4)<関連機関との連携>①関連機関との連携は十分か ②プロジェクト終了後も継続する見込みか	連携実績 関係者の意見	同上
		(5)<CPのオーナーシップ>センターの運営に対するオーナーシップは十分に確保されるか？	関係者の意見	同上
5.3 財政面	①センターは当該事業を実施するための十分な財源が確保されているか。 ②プロジェクト終了後も確保される見込みか	①予算状況、関係者の意見 ②関係者の意見	・センター財務資料のレビュー ・ヒアリング	

評価5項目	評価設問		必要な情報、データ	データの収集方法
	大項目	小項目		
5.4 技術面		(1)＜CPの技術能力＞ ①プロジェクト終了までにCPが独自で関連活動を計画・実施できる能力がつか ②プロジェクト終了までにさらに向上が必要な課題は何か	関係者の意見	・業務実績報告書、関連資料 ・CPおよび専門家へのヒアリング
		(2)＜研修、移転技術の活用の可能性＞ ①センターはプロジェクトを通じて得た質の高い研修計画の作成、実施する能力を継続的に活用できる ②センターは広報活動、ニーズ調査、研修のモニタリングに関わる能力を継続的に活用できる ③技術移転された技術はセンターのスタッフに普及していくか？	①②実績と今後の見通しに関する関係者の意見	同上
		(3) 供与機材の維持管理 ①CPに資機材の維持管理能力はあるか、維持管理システムは確立されているか ②スペアパーツや消耗品の入手・修理は現地で可能か、そのための予算は確保されているか	関係者の意見	
5.5 社会・文化的側面、環境面		社会・文化的側面、環境面の自立発展性に関して留意することはあるか	該当事例	
5.6 阻害要因		自立発展性を阻害要因はあるか	該当事例	

別添4 投入実績

	項目	全体計画 (プロジェクト終了時迄)	実績(年次別)
日本側	1) 長期、短期専門家派遣(ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、業務調整員(直営)、ビジネス日本語(国際交流基金派遣))	業務調整員 1名 ビジネス日本語 1名 ソフトウェア開発・プロセス管理 5名(43.6MM) 経営管理 3名(25.1MM) 生産管理 3名(19.9MM)	(1年次:2006年2月～6月) 業務調整員 1名 ソフトウェア開発・プロセス管理 2名(4.4MM) 経営管理 1名(2.5MM) 生産管理 1名(1.5MM) ビジネス日本語 1名 (2年次:2006年7月～2007年3月) 業務調整員 1名 ソフトウェア開発・プロセス管理 6名(14.2MM) 経営管理 5名(6.27MM) 生産管理 3名(8.3MM) ビジネス日本語 1名 (3年次:2007年4月～2008年3月) 業務調整員 1名(ただし、2007年末に業務調整員業務は総括団員(経営管理)とソフトウェア開発IT日本語専門家に移管された) ソフトウェア開発・プロセス管理 7名(20.67MM) 経営管理 4名(9.33MM) 生産管理 2名(7.0MM) ビジネス日本語 1名 (4年次:2008年4月～2008年8月まで) ソフトウェア開発・プロセス管理 4名(7.3MM) 経営管理 2名(5.5MM) 生産管理 1名(2.8MM) ビジネス日本語 1名 2006年2月から2008年8月までの累積と計画に対する進捗率 業務調整員 1名(ただし、2007年末に業務調整員業務は総括団員(経営管理)とソフトウェア開発IT日本語専門家に移管された) ソフトウェア開発・プロセス管理 46.57MM(106.8%) 経営管理 23.6MM(94.0%) 生産管理 19.6MM(98.5%) ビジネス日本語 1名
	2) 本邦研修	研修員受入	(1)人材育成機関運営研修(2/26-3/10) 大連市科学技術局職員(2名) センター事務職員(2名) 合計4名 (2)研修コース運営研修(2/26-3/24) 4分野のセンター教員(交通大学)(各分野1名、4名) 合計4名
	3) 供与機材	同時通訳システム	2回使用。
	4) 現地業務費	(1)日本人専門家の人件費・派遣費用 (2)日中双方で合意した機材に係る費用 (3)日本側で手配するに日本人専門家が業務のために行う出張経費	コンサルティングサービス契約額(日本人専門家) 1年次:31,556,700円 2年次:95,815,650円 3年次:122,685,150円 4年次:115,530,450円 在外事業強化費(580,620円)(2006年4月～2007年3月)
中国側	1) CPの配置(プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー)各日本人専門家分野カウンターパート、事務職員等)	(1)プロジェクトディレクター 大連市科学技術局 副局長 (2)プロジェクトマネージャー 日中友好大連人材育成センター センター主任 (3)各日本人専門家分野カウンターパート(各分野2～3名) (業務調整、ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語) (4)事務職員等 (管理職員、通訳、運転手、その他必要な職員)	(1)プロジェクトマネージャー センター主任:葛継平 教授(大連交通大学校長が兼任) 常務副主任:郭宇明 教授 副主任:尚遵義 副教授 業務調整及びIT分野責任者が兼任 副主任:張書文 職員 業務部責任者が兼任 (2)各日本人専門家分野カウンターパート ①ソフトウェア開発・プロセス管理:2人 ②生産管理:2人 ③経営管理:2人 ④ビジネス日本語:2人 (3)事務職員:4人 ①事務室主任:1人 ②外交事務担当(日本語学部の責任者が兼任):1人 ③財務担当:2人(大連交通大学財務処から委託しセンターに駐在) ④運転手:1人 (4)教務部:2人 ①教務管理:1人 ②教育技術センター設備担当:1人 ③インターネットセンター設備担当:1人(副主任が兼任) (5)対外連絡部:2人 (6)兼職講師:7人(大連交通大学IT専門の兼職講師) 生産管理:1人 ソフトウェア開発・プロセス管理:6人

項目	全体計画 (プロジェクト終了時迄)	実績(年次別)
2) 土地・建物及び 附帯施設	(1)土地 (a) プロジェクトオフィスおよび関連施設用地 (b) 建物および施設 ・プロジェクト事務室、会議室 ・専門家事務室 ・研修実施のための教室	(1)土地 敷地面積:2,320㎡ (2)建物および施設 建物面積:4,856㎡ 1)事務室:5室(センター主任室、副主任室、副主任室、事務オフィス、教務オフィス) 2)教育技術センターオフィス:1室 3)インターネットセンターオフィス:1室 4)コンピューターサーバー室:1室 5)会議室:1室 6)専門家事務室:10室 7)ホール:1室 8)普通教室:10室 9)ヒアリング教室:4室 10)パソコン教室:3室 11)模擬実験室:3室 12)受講生活動室:1室 13)図書室:1室 14)講師休憩室:1室 15)受講生休憩室:1室 (3)教学及び事務用機材 1)教学用設備機材 2)事務用設備機材
3) センターの運 営経費	・中国人スタッフ(CP、事務職員、講師、通訳等)に係る費用/中国側で手配する講師の謝金等 ・センターの広告・宣伝に係る費用(ホームページ作成、メンテナンスも含む) ・光熱水費等センターの運営維持管理に必要な費用 ・日本側がセンターで活動するために必要な経費(通信費、車輛借上費含む) ・受講生の教材の購入・作成に係る費用 ・研修・セミナーの開催費用(資料翻訳、通訳費用も含む)	(1)中国側専任講師、兼職講師の賃金:大連交通大学からの支払い。 (中国国家賃金ベースによる) (2)センター講師或いは外注講師(専門家)授業手当:30円/時間~400円/時間 (3)広告・宣伝(大連晩報:1/8レイアウト5,600円/回) (4)建築物施設維持費(管路、照明、エレベーター、消防、安全予防): 11,000円~15,000円/年 (5)各種教学用器材の維持費:5,000円~10,000円/年 (6)センターのホームページ作成及びメンテナンス:当センター自己資金で処理(1,500円/月) (7)光熱水費:1.1万円~2万円/月(教育の規模による) (8)コンピューターネットワークライン(専用ライン):12万円/1年 (中国ネット通会社 教育特惠) (9)境外テレビ(NHK):1,200円/年(教育特惠) (10)電話通信:3,000円以上/月(48台電話) (11)物流管理:12.5万円/年 (12)暖房費用:12.5万円/年 (13)車輛維持管理費用:10万円/年(2台、保険費、燃料費、補修費、メンテナンス費等) (14)テキスト購入、印刷等費用:10円~80円/冊 (15)事務、交通、招待費:15万円/年

質問票1 実績ならびに達成度

次にしめす三つの表(1-1から1-3、それぞれ別シートにあり)は、投入と活動の実績、ならびに目標などの達成度を調査するものです。これらについて、以下の調査ならびに表への記入をお願いいたします。

「1-1 投入の実績」については、赤字の依頼にしめすとおり。

「1-2 活動の実績」については、空白になっているセルを埋める。

「1-3. 上位目標、プロジェクト目標、成果の達成状況」については、空白になっているセルならびに赤字で質問が記されているセルを埋める

1-1. 投入の実績

	項目	全体計画 (プロジェクト終了時迄)	実績(年次別)
日本側	1) 長期、短期専門家派遣 (ソフトウェア開発・プロセス 管理、経営管理、生産管理: 業務実施契約)、業務調整員 (直営)、ビジネス日本語(国 際交流基金派遣)	業務調整員 1名 ビジネス日本語 1名 ソフトウェア開発・プロセス管理 5名(43.6MM) 経営管理 3名(25.1MM) 生産管理 3名(19.9MM)	(1年次:2006年2月~6月) 業務調整員 1名 ソフトウェア開発・プロセス管理 2名(4.4MM) 経営管理 1名(2.5MM) 生産管理 1名(1.5MM) ビジネス日本語 1名 (2年次:2006年7月~2007年3月) 業務調整員 1名 ソ開発・プ管理 6名(14.2MM) 経営管理 5名(6.27MM) 生産管理 3名(8.3MM) ビジネス日本語 1名 (3年次:2007年4月~2007年8月まで、を) (3年次:2007年4月~2008年3月まで、に直す) 業務調整員 1名 ソ開発・プ管理 4名(6.03MM) 経営管理 3名(4.3MM) 生産管理 2名(3.0MM) ビジネス日本語 1名 (4年次:2008年4月~2008年8月まで、を追加する) (2006年2月から2007年8月までの累積と計画に対する進捗率、を) (2006年2月から2008年8月までの累積と計画に対する進捗率、に直す) 業務調整員 1名 ソ開発・プ管理 26.62MM (61%) 経営管理 13.07MM (52%) 生産管理 12.8MM (64%) ビジネス日本語 1名

	項目	全体計画 (プロジェクト終了時迄)	実績(年次別)
	2) 本邦研修	研修員受入	(1)人材育成機関運営研修(2/26-3/10) 大連市科学技術局職員(2名) センター事務職員(2名) 合計4名 (2)研修コース運営研修(2/26-3/24) 4分野のセンター教員(交通大学)(各分野1名、4名) 合計4名
	3) 供与機材	同時通訳システム	(最新版に置き換える) 1回(2006年7月実施の「日中会社法セミナー」にて使用)
	4) 現地業務費	(1)日本人専門家の人件費・派遣費用 (2)日中双方で合意した機材に係る費用 (3)日本側で手配するに日本人専門家が業務のために行う出張経費	(最新版に置き換える) コンサルティングサービス契約額(日本人専門家) 1年次: 31,556,700円 2年次: 95,815,650円 3年次: 127,867,950円 在外事業強化費(580,620円)(2006年4月～2007年3月)
	1) CPの配置(プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー)各日本人専門家分野カウンターパート、事務職員等)	(1)プロジェクトディレクター 大連市科学技術局 副局長 (2)プロジェクトマネージャー 日中友好大連人材育成センター センター主任 (3)各日本人専門家分野カウンターパート (各分野2～3名) (業務調整、ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語) (4)事務職員等 (管理職員、通訳、運転手、その他必要な職員)	(最新版に置き換える) (1)プロジェクトマネージャー センター主任: 葛継平 教授 (大連交通大学校長兼任) 常務副主任: 郭宇明 教授 副主任: 尚遵義 副教授 (業務調整及びIT分野責任者兼任) (2)各日本人専門家分野カウンターパート ①業務調整: 1人 ②ソフトウェア開発・プロセス管理: 4人 ③生産管理: 2人 ④経営管理: 2人 ⑤ビジネス日本語: 4人 (3)事務職員: 4人 ①事務室主任: 1人 ②外交事務担当(通訳): 1人 ③財務担当: 2人 ④運転手: 1人 (4)教務補佐職員: 2人 ①教育技術センター設備担当: 1人 ②インターネットセンター設備担当: 1人(兼任) (5)教務管理: 2人 (6)兼職講師: 7人(大連交通大学兼職講師) 生産管理: 1人 ソフトウェア開発・プロセス管理: 6人

	項目	全体計画 (プロジェクト終了時迄)	実績(年次別)
中国側 (2008年 月現在)	2) 土地・建物及び附帯施設	(1)土地 (a) プロジェクトオフィスおよび関連施設用地 (b) 建物および施設 ・プロジェクト事務室、会議室 ・専門家事務室 ・研修実施のための教室	(最新版に置き換える) (1)土地 敷地面積:2320㎡ (2)建物および施設 建物面積:4856㎡ 1)事務室:5室(センター主任室、副主任室、副主任室、事務オフィス、教務オフィス) 2)教育技術センターオフィス:1室 3)インターネットセンターオフィス:1室 4)コンピューターサーバー室:1室 5)会議室:1室 6)専門家事務室:10室 7)ホール:1室 8)普通教室:10室 9)ヒアリング教室:4室 10)パソコン教室:3室 11)模擬実験室:3室 12)受講生活動室:1室 13)図書室:1室 14)講師休憩室:1室 15)受講生休憩室:1室
	3) センターの運営経費	・中国人スタッフ(CP、事務職員、講師、通訳等)に係る費用/中国側で手配する講師の謝金等 ・センターの広告・宣伝に係る費用(ホームページ作成、メンテナンスも含む) ・光熱水費等センターの運営維持管理に必要な費用 ・日本側がセンターで活動するために必要な経費(通信費、車輛借上費含む) ・受講生用の教材の購入・作成に係る費用 ・研修・セミナーの開催費用(資料翻訳、通訳費用も含む)	(最新版に置き換える) (1)中国側専任講師、兼職講師の賃金:大連交通大学からの支払い。 (中国国家賃金ベースによる) (2)センター講師或いは外注講師(専門家)授業手当:30元/時間~400元/時間 (3)広告・宣伝(大連晩報:1/8レイアウト 5,600元/回) (4)大連育成ネットへの掲載広告:2万元/年(契約期間1年間) (5)大連人材募集ネットへの掲載広告:(契約期間1年間) 社員に向けて無料の日本語教育を行っている。 (6)センターのホームページ作成及びメンテナンス:当センター自己資金で処理(0元) (7)光熱水費:1.1万元~2万元/月(教育の規模による) (8)コンピューターネットワークライン(専用ライン)(10M):12万元/年 (中国ネット通会社 教育特惠) (9)境外テレビ(NHK):1,200元/年(教育特惠) (10)電話通信:3,000元以上/月(48台電話) (11)物流管理:12.5万元/年 (12)暖房費用:12.5万元/年 (13)車輛維持管理費用:10万元/年(2台、保険費、燃料費、補修費、メンテナンス費等) (14)テキスト購入、印刷等費用:10元~80元/冊 (15)事務、交通、招待費:15万元/年

1-2. 活動の実績

(成果)	活動内容	分野	活動の実績		
			中間評価時点での進捗状況	今評価時点での進捗状況 (中間評価までに実施したこと も含む)	今評価時点から終了時点 (2009年3月)までにさらに実施 する予定の項目
成果1: センターにおいてソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野において、質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施、モニタリング・評価を踏まえ、内容等を改善できる体制が整備される。	活動1-1: ソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野のカリキュラムの作成	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	技術移転の4分野の内、プロジェクト管理の2分野はPMLC(Project Management Leader Course)5講座とPMCC(Project Management Communication Course)5講座を作成。ソフトウェア設計開発講座は「日本語IT System講座」「システム設計演習」を作成。IT特別講座は「日本の最新ITビジネスの動向」。		
		(2)経営管理	経営・財務分析(初級、演習)、リスク管理概論、コンプライアンス(概論、応用編)、ビジネスマナー(1日コース、講師養成コース)、PCビジネス文書(理論編、PC使用編、文書事務と文書管理、イーメール)、日本の人事管理、日本式経営等の分野についてカリキュラムを作成。		
		(3)生産管理	6コースにまとめて技術移転を実施。日本式管理(日本式管理、小集団活動、5S、トヨタ生産方式の紹介)、品質管理講座(品質管理の基礎、品質マネジメント・システム、品質改善、演習)、現場管理者養成講座(現場管理者の心得、現場管理、安全管理、設備管理)、生産管理講座(生産管理の基礎、生産計画、工程管理、演習)、原価管理講座(原価管理、原価低減、情報管理、演習)、資材管理講座(資材管理、在庫管理、運搬管理、演習)		
		(4)ビジネス日本語	ビジネス日本語分野として、ビジネス日本語上級、ビジネス会話・初級、ビジネス日本語能力テスト対策、日本語能力試験1級対策、各企業向けの新入社員研修、中堅社員研修のカリキュラムを作成。このほかに企業からの要望に応じて、初級日本語(標準日本語・上下)のカリキュラムも作成した。		
	活動1-2: 各コース及びセミナーの実施	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	2007年4月末時点で講座19件を実施。講義時間数は計画値583時間に対して616時間と計画を達成した。但し中側実施のSE教育の伸びで達成したもので技術移転分野での計画395時間に対して295時間と未達に終わった。技術移転対象の講義での受講者はのべ299名。		
		(2)経営管理	2007年3月末時点で研修12件、セミナー9件を実施。時間数にして、予算160時間に対して148時間実施。参加者延べ716名。2007年4月以降は、研修8件、55時間、参加者延べ574名。		

			中間評価時点での進捗状況	今評価時点での進捗状況 (中間評価までに実施したことも含む)	今評価時点から終了時点 (2009年3月)までにさらに実施する予定の項目
		(3)生産管理	2007年3月末時点で一般公募講座14件、企業研修講座5件を実施。講義時間数は一般公募講座171時間、企業研修講座50時間、合計221時間となっており、計画時間数144時間を十分達成した。但しCPの現場経験不足を補い技術移転を促進するために実施したコンサルタント業務では計画値120時間に対して60時間と未達となった。受講者数は365名、延べ人員1254名となっている。		
		(4)ビジネス日本語	2007年3月末時点で一般公募講座8件、企業研修講座2件を実施。一般公募109名、企業研修45名、合計154名。延べ人数は2570名。内訳ビジネス日本語上級(3回、50名)、日本語能力試験1級対策(1回、16名)、ビジネス日本語能力テスト対策(1回、18名)、その他(70名)。立花の担当時間数合計396時間 2007年4月～8月末の実績 一般公募講座3件、企業研修講座4件を実施。一般公募名20名、企業研修72名、合計92名。延べ人数は1,071名。立花の担当時間数合計196時間。		
活動1-3: 各コースのモニタリングと受講生及び受講生派遣元企業へのアンケートもしくはインタビューの実施、結果の分析とフィードバック		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	講座毎の終了時に受講生へのアンケートを実施し分析すると共に講義内容への反映を実施。派遣元企業へのインタビューは次回を受講依頼で訪問の折に聞いているが明確なチェックリストに基づくインタビューではなくまた訪問先に教育担当が同席してない場合もありタイミングを含めて今後方法を改善予定		
		(2)経営管理	主要な講座・セミナーについて、参加者への事後アンケートを実施。5段階評価で4.0～4.9に分布。企業研修の場合、一部について派遣企業へのヒヤリングを実施し、次の研修企画に反映させている。		
		(3)生産管理	講座毎の終了時に受講生へのアンケートを実施し分析すると共に講義内容への反映を実施している。派遣元企業へのインタビューは一部の企業に対して、次回を受講依頼で訪問した折に状況を聞いているが組織的な調査とはなっていない。		
		(4)ビジネス日本語	各講座の終了時に受講生へのアンケートを実施し、分析すると共に次回の講義内容へ反映させている。これまでの評価は4.20～4.82に分布している。派遣元企業へのインタビューは一部の企業に対して、次回を受講依頼で訪問した時、また随時電話で状況を聞いている。		

			中間評価時点での進捗状況	今評価時点での進捗状況 (中間評価までに実施したことも含む)	今評価時点から終了時点 (2009年3月)までにさらに実施する予定の項目
	活動1-4: 企業のニーズに合ったコース運営実施について中国側への技術移転	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	受講者を増やす観点からも定期的なITミーティングを実施し企業の教育ニーズ調査の実施結果や受講時期或いは開催場所について検討を行っている。		
		(2)経営管理	企業研修の場合、CPとともに企業訪問し、ニーズの発掘、ニーズに対応した講座の設定を行い、コネクションができた一部企業については、CPのみでニーズの聞き取り、定型講座の企画提案を行っている。		
		(3)生産管理	企業訪問、特にコンサルタントを通じた企業との情報交換、および講義後の受講生からのアンケートのほかに、CPを中心として雑談を通して研修ニーズ(テーマ、曜日と時間帯など)を入手している。コース運営に関しては、日常的な会話を通して、特に前期後期に節目にコースに関する現状分析や今後の方針などをきめ細かく打ち合わせを行っている。技術移転に関し、講義だけでの技術移転は困難と考え、企業診断コンサルを実施、CPの現場経験不足を補っている。		
		(4)ビジネス日本語	専門家のビジネス日本語上級の授業見学をもらい、技術移転をする計画であったが、予定通りに進まないため、現在は毎週曜日と時間を決めてCP研修会を実施して、ビジネス日本語の知識、講義の仕方について技術移転を行っている。		
成果2: 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される	活動2-1. 企業を含む関係機関への積極的な訪問・コンタクト	森ビルを中心とした財務分析・ビジネスマナー、開発区を中心とした生産管理、ソフトウェアパークを中心にしたIT、且つ横断的な日本語を、日系企業だけでなく、各団体(商工会、IT部会、開発区企業家連合)及び欧米企業へ積極的な訪問・コンタクトを図った。			
	活動2-2. 企業を含む関係機関の情報の整理	各分野の長期専門家にて、エクセルやアクセスなどのツールを利用して、情報の整理を行っている。			
	活動2-3. 日系企業・機関によるセンター活用の支援・促進	アルパイン・みずほコーポレート銀行などがセンターを人材育成基地と位置づけた。また、GENPACTやアクセンチュアなど欧米企業も積極的にセンターを利用すべく、支援・促進を図った。今後もトヨタ自動車及びグループの活用を促進すべく現在、対応中。			

1-3. 上位目標、プロジェクト目標、成果の達成状況

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況		
				中間評価時点での達成状況	今評価時点での達成状況 (中間評価までに達成したことも含む)	終了時の達成見込み
上位目標	大連および東北地域の経済発展並びに日中間における経済開発の緊密化に資するビジネス人材育成センターが重要な役割を果たす。	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなく上位目標全体としての判断	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	(記入不要)		
			(2)経営管理	(記入不要)		
			(3)生産管理	(記入不要)		
			(4)ビジネス日本語	(記入不要)		
			(5)センターとして共通的な項目	(記入不要)		
		1)センターによる研修コース終了生の累積数	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	2007年8月末時点で受講生総数は24講座延べ311名。		
			(2)経営管理	(経営管理:2006年5月~2007年6月)延べ742名		
			(3)生産管理	2007年3月時点における受講者総数は299名(コース単位ではなく講座毎に数えた延べ受講者数は1254人)である。 注:研修受講生は企業内従業員であり、コース全部を受けない場合のあったのでコース別人数と述べ講座人数を算出した。		

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況		
			(4)ビジネス日本語	2007年3月末時点で一般公募講座8件、企業研修講座2件を実施。一般公募109名、企業研修45名、合計154名。延べ人数は2570名。内訳ビジネス日本語上級(3回、50名)、日本語能力試験1級対策(1回、16名)、ビジネス日本語能力テスト対策(1回、18名)、その他(70名)。立花の担当時間数合計396時間 2007年4月～8月末までの実績 一般公募講座3件、企業研修講座4件を実施。一般公募名20名、企業研修72名、合計92名。延べ人数は1,071名。立花の担当時間数合計196時間。		
		2) センターによる研修コース利用企業の累積数	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	2007年8月末時点で延べ56社		
	(2) 経営管理		(経営管理:2006年5月～2007年6月)延べ310社			
	(3)生産管理		2007年3月時点における利用企業数は33社である。2006年5月～2007年9月合計145社。			
	(4)ビジネス日本語		18社			
プロジェクト目標	センターにおいて、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成の実施体制が強化される。	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなくプロジェクト目標全体としての判断	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	(記入不要)		
			(2)経営管理	(記入不要)		
			(3)生産管理	(記入不要)		
			(4)ビジネス日本語	(記入不要)		
			(5)センターとして共通的な項目	(記入不要)		

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況		
	1) 各分野の研修コース受講生数		(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	2007年度末時点でPMコースはアルパインPMコースを合わせて10講座を実施し185名が受講した。BSEコースはそれを再編成したPMCCを合わせて8講座を実施し97名が受講した。全体合計はその他講座1を合わせて283名。 2007年4月～8月末で5講座28名		
			(2) 経営管理	(経営管理:2006年5月～2007年6月)延べ742名 (2007年以降)延べ574名		
			(3) 生産管理	2007年3月時点における受講者総数は299名(コース単位ではなく講座毎に数えた延べ受講者数は1254人)である。2007年4月～9月受講者数510名、延受講者数675名。 注:研修受講生は企業内従業員であり、コース全部を受けない場合のあったのでコース別人数と述べ講座人数を算出した。		
			(4) ビジネス日本語	2007年3月末時点で一般公募講座8件、企業研修講座2件を実施。一般公募109名、企業研修45名、合計154名。延べ人数は2570名。内訳ビジネス日本語上級(3回、50名)、日本語能力試験1級対策(1回、16名)、ビジネス日本語能力テスト対策(1回、18名)、その他(70名)。立花の担当時間数合計396時間 2007年4月～8月末の実績 一般公募講座3件、企業研修講座4件を実施。一般公募名20名、企業研修72名、合計92名。延べ人数は1,071名。立花の担当時間数合計196時間。		
	2) 各分野の研修コース受講生派遣元企業数		(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	ソフトウェア開発・プロセス管理 8社		
			(2) 経営管理	(経営管理:2006年5月～2007年6月)延べ310社		
			(3) 生産管理	2007年3月時点における利用企業数は33社である。		
			(4) ビジネス日本語	ビジネス日本語 18		

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況	
	3) 受講生の研修コース参加の満足度		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	アンケート結果は5点満点の4点と概ね良好だが講義開催場所が職場から遠く出張講義への根強い要求がある。	
			(2)経営管理	(経営管理:2006年5月～2007年6月)分布:4.0から4.9(5点満点) (一部未集計)	
			(3)生産管理	「講義の内容に満足しましたか」という質問に対する2007年3月までの受講生全体の平均点は5点満点で4.25とかなり満足しているものと判定できる。	
			(4)ビジネス日本語	ビジネス日本語 各講座の終了時に受講生へのアンケートを実施し、分析すると共に次回の講義内容へ反映させている。これまでの評価は4.20～4.82に分布している。	
	4) 受講生派遣元企業の研修コースの満足度		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	派遣元への一定の形での満足度確認は出来ておらず課題として整備するが教育終了後の話し合いを持った企業では教育そのものは良くやって貰ったが忘れる前に早期にProjectを体験させたいとの希望が述べられた。またその段階では実地コンサルへの期待も戴いた。	
			(2)経営管理	従来企業研修を実施してきた特定の企業については、ある程度把握してきているが、システムティックな方法が開発されているわけではない。	
			(3)生産管理	受講生の派遣元に対してはアンケート形式の質問はしていないが、繰返し受講生を派遣してくれる企業が多いことから、満足度は高いものと思われる。	
			(4)ビジネス日本語	ビジネス日本語 研修担当者からは概ね高い評価を得ている。みずほ銀行、GE、Accentureなどは2回、3回と研修生を派遣してくれている。	
	5) 新規に研修生を派遣した企業数		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	ソフトウェア開発・プロセス管理 3社	
			(2)経営管理	(経営管理:2006年8月～2007年6月)295社	

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況			
			(3)生産管理	当センターは2006年4月開所したもので、すべての企業が新規企業といえる。			
			(4)ビジネス日本語	ビジネス日本語 3			
	成果1: センターにおいてソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野において、質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施、モニタリング・評価を踏まえ、内容等を改善できる体制が整備される。	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなく成果1の全体としての判断	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	(記入不要)			
			(2)経営管理	(記入不要)			
			(3)生産管理	(記入不要)			
			(4)ビジネス日本語	(記入不要)			
			(5)センターとして共通的な項目	(記入不要)			
成果	1)各分野の研修コース実施数		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	PMコース5講座は2回,PMCC5講座は1.5回実施(3年次は各々4回計画)			
			ソフトウェア開発・プロセス管理における指標目標(研修実施時間数 858時間)に対する達成度(%)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	
			(2)経営管理	(経営管理:2006年5月~2007年6月)26研修 (2007年4月以降)8研修			
			経営管理における指標目標(研修実施時間数 481時間)に対する達成度(%)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	
			(3)生産管理	2007年3月時点における実施数は20コースで講座数としては50講座、延べ221時間である。2007年4月~9月では一般公募講座6件、企業研修2件実施。			

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況		
			生産管理における指標目標(研修実施時間数 550 時間)に対する達成度(%)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:
			(4)ビジネス日本語	2007年8月末時点で一般公募講座10件、企業研修講座6件を実施。ビジネス日本語上級(5回、69名)、日本語能力試験1級対策(2回、28名)、ビジネス日本語能力テスト対策(3回、61名)、その他(6回、75名)。		
			ビジネス日本語における指標目標(研修実施時間数 1385 時間)に対する達成度(%)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:
	2) 作成されたカリキュラム		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	PMコースは5講座。PMCCは5講座にさらに次年度向けに2講座を追加。その他1講座。		
		(2)経営管理	(経営管理:2006年5月~2007年6月)13研修 (2007年4月以降)8研修			
		(3)生産管理	2007年3月時点の実施講座は5コース+専門化コースとして5講座を実施。2007年4月~9月実績として5コース実施。 注:当初カリキュラムでは6コースを計画した。			
		(4)ビジネス日本語	ビジネス日本語上級、ビジネス日本語会話・初級、日本語能力試験1級対策、ビジネス日本語能力テスト対策、初級日本語(標準日本語・上下)			
	3) ニーズや評価結果に基づき修正されたカリキュラム		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	PMコースは5講座。PMCCは5講座。アンケート結果を受け基本的にはより知識伝達からプロセスやガイドの事例を中心にしたノウハウ伝達に向け強化した。		
		(2)経営管理	研修対象者・企業に応じて適宜カリキュラム内容を改編してきている。			

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況		
			(3)生産管理	2007年3月時点で6コースとし内容としては24講座に再編集した。 注:当初よりカリキュラムは現地状況に合わせて見直すこととしていた。		
			(4)ビジネス日本語	各講座の開始時と終了時に受講生へのアンケートを実施し、分析して講義内容へ反映させている。上記2)作成されたカリキュラムは全てこの方式で作成されている。		
	4)作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数(専門家が作成した講義ノートあるいは教材に基づいて技術移転トレーニングを実施した単位科目数)と、指標目標に対する達成度(%)		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理 22科目	(記入不要)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:
(2)経営管理 7科目			(記入不要)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	
(3)生産管理 6科目			(記入不要)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	
(4)ビジネス日本語 8科目			(記入不要)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	
	成果2: 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される。	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなく成果2の全体としての判断	(記入不要)			
		1)センターから訪問・コンタクトした企業数・機関数	合計約300社(機関)主な日本語80、経営管理/IT約60、生産管理25。セミナー紹介においては、商工会のメール配信サービスなども活用(約3,000社。)			

項目	調査項目	指標	分野	目標などの達成状況		
		2) センターに対し、訪問・コンタクトのあった企業数・機関数		合計約200社。内訳日本語40、各分野20-30社程度。日本から都道府県関係者などの団体も多く、武部元幹事長なども視察に来られた。		
		3) センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数		合計約600社程度。整理のツールがアクセスやエクセルなど、相違があるため、今後統一すべく調整を行う予定。		
		上記の企業・関連機関数に関する数値目標(コンタクト・データベースの企業(機関)数)と達成度 120社(機関)	(記入不要)	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	量的達成度(%) 質的達成度(%) 上記二者が異なる場合の理由: コメント:	
		4) センターで開催された日系企業の活動、催しものの件数		領事館主催の琴演奏会、茶道裏千家同好会(週2回)、大連剣友会(週1回)、大連留学生社団による中国人との親睦イベント(年1回程度)、企業セミナーなどが活発に実施された。		

1-4. 阻害・貢献要因

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因			
				過去存在して(現在はほとんどない)阻害・貢献要因とそれらが減少した理由	現存する阻害・貢献要因	現存する阻害・貢献要因の解決策・維持策	
上位目標	大連および東北地域の経済発展並びに日中間における経済開発の緊密化に資するビジネス人材育成センターが重要な役割を果たす。	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなく上位目標全体としての判断	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(2)経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(3)生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(4)ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(5)センターとして共通的な項目	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			1)センターによる研修コース終了生の累積数	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(2)経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(3)生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因		
				貢献要因:	阻害要因:	貢献要因を維持する施策案:
プロジェクト目標	センターにおいて、大連及び東北地域の経済発展、並びに日中間における経済関係の緊密化に資するビジネス人材育成の実施体制が強化される。	2) センターによる研修コース利用企業の累積数	(4) ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(2) 経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(3) 生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4) ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなくプロジェクト目標全体としての判断	(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		(2) 経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		(3) 生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		(4) ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因		
				貢献要因:	阻害要因:	貢献要因を維持する施策案:
			(5)センターとして共通的な項目	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
	1)各分野の研修コース受講生数		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(2)経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(3)生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4)ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
				(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:
	2)各分野の研修コース受講生派遣元企業数		(2)経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(3)生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4)ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
				(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因			
				貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
	3) 受講生の研修コース参加の満足度		(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(2)経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(3)生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
			(4)ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
	4) 受講生派遣元企業の研修コースの満足度			(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
				(2)経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
				(3)生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
				(4)ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
	5) 新規に研修生を派遣した企業数			(1)ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因		
				貢献要因:	阻害要因:	貢献要因を維持する施策案:
			(2) 経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(3) 生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4) ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
	成果1: センターにおいてソフトウェア開発・プロセス管理、経営管理、生産管理、ビジネス日本語の各分野において、質の高い研修計画、カリキュラムを作成し、研修コースを運営実施、モニタリング・評価を踏まえ、内容等を改善できる体制が整備される。	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなく成果1の全体としての判断	(2) 経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(3) 生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4) ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(5) センターとして共通的な項目	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			1) 各分野の研修コース実施数	(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:
	成果					

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因		
				貢献要因:	阻害要因:	貢献要因を維持する施策案:
			(2) 経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(3) 生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4) ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
	2) 作成されたカリキュラム		(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
		(2) 経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		(3) 生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		(4) ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
	3) ニーズや評価結果に基づき修正されたカリキュラム		(1) ソフトウェア開発・プロセス管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
		(2) 経営管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因		
				貢献要因:	阻害要因:	貢献要因を維持する施策案:
			(3)生産管理	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4)ビジネス日本語	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
		4)作成されたカリキュラムに則り、中国側に移行した講義数(専門家が作成した講義ノートあるいは教材に基づいて技術移転トレーニングを実施した単位科目数)と、指標目標に対する達成度(%)	(1)ソフトウェア開発・プロセス管理 22科目	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(2)経営管理 7科目	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(3)生産管理 6科目	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
			(4)ビジネス日本語 8科目	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:
	成果2: 企業を含む関係機関とのネットワークが構築される。	指標を参照しながら、個々の指標ごとでなく成果2の全体としての判断	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		1) センターから訪問・コンタクトした企業数・機関数	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		2) センターに対し、訪問・コンタクトのあった企業数・機関数	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	

項目	調査項目	指標	分野	阻害・貢献要因		
				貢献要因	阻害要因	対策案
		3) センターで整理した企業・関連機関リストに記載された企業・関連機関数	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	
		4) センターで開催された日系企業の活動、催しものの件数	貢献要因: 減少理由: 阻害要因: 減少理由:	貢献要因: 阻害要因:	貢献要因を維持する施策案: 阻害要因を解決する施策案:	

質問票2: 研修実績に関する質問票

下の表は中間評価時点での研修実績を取りまとめたものです。これらについて、担当の専門分野について、以下の作業をお願いします。

添付2-1 研修実績の合計について、

1. 2007.4-2007.8を2007.4-2008.3に直す
2. 新しい欄を作成し2008.4-2008.8を追加する
3. 合計を修正する

添付2-2 JICA専門家による研修実績(別シート)ならびに、添付2-3 在外事業強化費による研修実績、添付2-4 中国側による研修実績、添付2-5 その他の研修実績(別シート)については、その後実施された実績を追加してください。

2-1 研修実績の合計

		JICA専門家	在外事業強化費	中側	その他	合計		
経営管理	研修時間	2006. 5-2007. 3	114	78	16	3	211	
		2007.4-2007.8を 2007.4-2008.3に 直す(以下全て同	49	0	0	0	49	
		2008.4-2008.8を追 加する(以下全て 同様)						
		合計を修正する (以下全て同様)	163	78	16	3	260	
	研修人数	2006. 5-2007. 3	343	116	18	60	537	
		2007.4-2007.8	276	0	0	0	276	
		合計	619	116	18	60	813	
	延べ人数	2006. 5-2007. 3	510	194	54	60	818	
		2007.4-2007.8	574	0	0	0	574	
		合計	1,084	194	54	60	1,392	
	生産管理	研修時間	2006. 5-2007. 3	221	0	0	0	221
			2007.4-2007.8	82	9	0	0	91
合計			303	9	0	0	312	
研修人数		2006. 5-2007. 3	365	0	0	0	365	
		2007.4-2007.8	243	268	0	0	511	
		合計	608	268	0	0	876	
延べ人数	2006. 5-2007. 3	1,254	0	0	0	1,254		
	2007.4-2007.8	411	268	0	0	679		
	合計	1,665	268	0	0	1,933		
IT	研修時間	2006. 5-2007. 3	299	0	0	0	299	
		2007.4-2007.8	111	0	0	0	111	
		合計	410	0	0	0	410	
	研修人数	2006. 5-2007. 3	288	0	0	0	288	
		2007.4-2007.8	36	0	0	0	36	
		合計	324	0	0	0	324	
延べ人数	2006. 5-2007. 3	1,441	0	0	0	1,441		
	2007.4-2007.8	200	0	0	0	200		
	合計	1,641	0	0	0	1,641		
日本語	研修時間	2006. 5-2007. 3	396	36	72	32	536	
		2007.4-2007.8	196	8	18	0	222	
		合計	592	44	90	32	758	
	研修人数	2006. 5-2007. 3	154	16	40	6	216	
		2007.4-2007.8	92	12	12	0	116	
		合計	246	28	52	6	332	
	延べ人数	2006. 5-2007. 3	2,570	192	520	6	3,288	
		2007.4-2007.8	1,071	48	108	0	1,227	
		合計	3,641	240	628	6	4,515	

全体合計

研修時間	2006. 5-2007. 3	1,267
	2007.4-2007.8	473
	合計	1,740
研修人数	2006. 5-2007. 3	1,406
	2007.4-2007.8	939
	合計	2,345
延べ人数	2006. 5-2007. 3	6,801
	2007.4-2007.8	2,680
	合計	9,481

2-2 JICA専門家による研修実績

1. 経営管理

専門家名	コース名	時期	時間数	参加人数	延人数	有無料	CP有無	
松井	日本式ビジネスマナー	2006.5	6	13	13	無	有	計画研修
	日本式ビジネスの進め方	2006.8	6	10	10	有	無	計画研修
	小計		12	23	23			
浜部	コンプライアンス概論(8/4リスクマネ含)	2006.8	6	88	134	有	有	ハルピン鉄道局(2回 47/44)
	コンプライアンス概論(1)	2006.8	3	1	1	有	有	
	コンプライアンスセミナー	2006.8	3	52	52	無	有	
	小計		12	141	187			
盛	ビジネスマナー	2006.8	6	36	36	有	有	
	ビジネスマナー	2006.8	48	2	18	無	無	CP向け研修
	小計		54	38	54			
三島	日本の人材管理	2006.9	9	8	8	有	有	
	小計		9	8	8			
三橋	部下育成	2006.11	12	16	64	有	無	
	管理者研修	2006.11	12	19	76	有	無	
	部下育成	2006.11	3	98	98	無	有	企業研修
	小計		27	133	238			
2006年5月～2007年3月末まで			合計	114	343	510		
高橋	ビジネスマナー	6/18-6/22	12	60	180	有	有	企業研修(アクセンチュア)
	ビジネスマナー	8/10-8/15	12	60	180	有	有	企業研修(アクセンチュア)
	ビジネスマナー	8/11, 8/14	6	30	60	有	有	企業研修(みずほ銀行)
	小計		30	150	420			
浜部	コンプライアンス	上午12時00分00秒	3	56	56	有	有	ハルピン鉄道局幹部
	コンプライアンス	上午12時00分00秒	2	28	28	有	有	企業研修(大連キャンソ)課長
	コンプライアンス	上午12時00分00秒	2	28	28	有	有	企業研修(大連キャンソ)部長以
	小計		7	112	112	有	有	
三橋	管理職研修	6/5-6/8	9	5	15	有	有	
	部下育成	6/11-6/14	3	9	27	有	有	
	小計		12	14	42	有	有	
2007年4月～2007年8月末まで			合計	49	276	574		

2. 生産管理

改定(0817)

専門家名	コース名	時期	時間数	参加人数	延人数	有無料	CP有無	
竹山	日本式現場管理の要点	2006.5	6	26	52	有	有	
	日本式現場管理の要点	2006.5	12	40	160	有	有	
	現場管理者の心得	2006.8	6	6	12	有	有	
	日本式管理	2006.8	3	43	43	有	有	ハルピン鉄道局
	生産管理・管理者養成コース	2006.9	24	1	8	有	無	
	生産管理	2006.9	25	34	340	有	有	大連重工
	生産管理	2006.9	13	26	130	有	有	太原鉄路局
	現場管理者養成コースⅠ	2006.10	12	4	16	有	有	
	生産管理・管理者養成コース	2006.11	24	7	56	有	有	
	現場管理者養成コースⅡ	2006.11	12	11	44	有	有	
	生産管理・管理者養成コース	2007.1	24	9	72	有	有	
	原価管理	2007.1	6	9	18	有	有	
	資材管理	2007.1	6	6	12	有	有	
	現場管理	2007.1	6	103	206	有	有	大連北良港務
	5S	2007.3	3	20	20	有	有	覇力克工具
	現場管理者養成コースⅡ	2007.3	12	5	20	有	有	
	小計		194	350	1,209			
村原	原価管理	2006.8	9	5	15	有	有	
森本	工程管理	2006.8	9	5	15	有	有	
	設備管理	2006.9	9	5	15	有	有	
小計		27	15	45	有	有		
2006年5月～2007年3月末まで			合計	221	365	1,254	有	有
竹山	品質管理講座	2007.6	12	14	56	有	有	
	現場管理者講座	2997.6	12	5	20	有	有	
	生産管理講座	2007.6	12	12	48	有	有	
	開発区企業組合	2007.6	3	187	187	無	有	
	品質管理講座	2007.7	12	4	16	有	有	
	資材管理講座	2007.7	12	4	16	有	有	
	キャンソ大連	2007.9	12	16	64	有	有	
	原価管理講座	2007.9	7	1	4	有	有	
2007年4月～2007年8月末まで			合計	82	243	411		

3. ソフトウェア開発

専門家名	コース名	時期	時間数	参加人数	延人数	有無料	CP有無	
土屋	PM基礎	2006.5	12	5	10	無料	無	
	小計		12	5	10			
石川	Project管理(PM)の基礎	2006.10	12	10	40	有料	無	
	Project管理(PM)の基礎	2006.10	12	27	108	有料	無	アルパイン
	Project管理実習	2006.11	21	10	70	有料	無	
	Project管理実習	2006.11	21	27	189	有料	無	アルパイン
	Project管理事例	2006.11	12	10	40	有料	無	
	Project管理事例	2006.11	12	27	108	有料	無	アルパイン
	Toolによる工程管理	2007.1	12	16	64	有料	有	
小計		102	127	619				
土居	日本語IT SYSTEM講座	2006.8	9	2	4	有料	無	
	日本語IT System講座	2006.12	12	15	45	有料	無	
	小計		21	17	49			
藤岡	Project管理技法	2006.9	30	10	76	有料	無	
	Project管理要素とユーザとのコミュニケーション	2006.12	6	15	30	有料	無	
	小計		36	25	106			
北川	工程管理	2006.11	12	10	40	有料	無	
	工程管理	2006.11	12	27	108	有料	無	アルパイン
	日本の最新ビジネス動向	2006.11	3	1	1	無料	有	
	小計		27	38	149			
小早川	品質管理	2006.11	12	10	40	有料	無	
	品質管理	2006.11	12	27	108	有料	無	アルパイン
	小計		24	37	148			
崔	日本語環境操作	2006.11	14	9	45	有料	無	
	日本語IT用語・文章 I	2007.1	45	15	225	有料	無	
	IT日本語Communication	2007.1	18	15	90	有料	無	
	小計		77	39	360			
2006年7月～2007年3月末まで			合計	299	288	1,441		
石川	Project管理(PM)基礎(PM010)	7/9-7/16	12	8	32	有料	有	
	Project管理実習(PM040)	8/6-8/20	12	7	28	有料	有	
	Project管理事例(PM050)	8/22-8/31	12	3	12	有料	有	
	小計		36	18	72			
土居	Project管理(PM)基礎(PM030)	7/27-8/3	12	7	28	有料	有	
	小計		12	7	28			
北川	PM工程管理(PM020)	7/18-7/25	12	7	32	有料	有	
	小計		12	7	32			
崔	日本語IT用語・文章 I	6/11-6/27	51	4	68	有料	有	
	小計		51	4	68			
	2007年4月～2007年8月末まで			合計	111	36	200	

4. ビジネス日本語

専門家名	コース名	時期	時間数	参加人数	延人数	有無料	CP有無	
立花	標準日本語(下)	2006.5-7	33	10	110	有料	無	
	ビジネス日本語・上級(1)	2006.8-9	72	33	792	有料	有	
	日本語能力試験1級対策	2006.8-11	45	16	240	有料	無	
	ビジネス日本語能力テスト対策模擬試験	2006.9	6	15	30	無料	有	
	標準日本語(上下)	2006.9-3	78	29	754	有料	有	みずほコーポレート銀行
	ビジネス日本語能力テスト対策	2006.9-11	18	18	108	有料	無	
	ビジネス日本語・上級(2)	2006.11-1	72	3	72	有料	無	
	ビジネス日本語・上級(3)	2007.1-4	48	14	336	有料	有	
	新入社員研修	2007.3-4	24	16	128	有料	無	GENPACT
	小計		396	154	2,570			
2007年4月～2007年9月末まで	ビジネス日本語能力対策(GE)	5/11-6/8	10	38	190	有料	無	
	ビジネス日本語・上級(4)	5/14-7/13	48	9	216	有料	有	
	ビジネス会話(東芝)	5/24-9/11	36	12	216	有料	無	東芝
	ビジネス日本語能力テスト対策	6/4-6/8	15	8	40	有料	有	貿易局
	日本語能力試験1級対策	6/13-7/20	36	14	168	有料	無	Accenture
	敬語	上午12時00分00秒	3	1	1	有料	無	
	ビジネス日本語・上級(5)	7/23-9/24	48	10	240	有料	有	
	合計		196	92	1,071			

2-3 在外事業強化費による研修実績

1. 経営管理

会社名	専門家名	コース名	時期	時間数	人数	延べ人数	無料・有料	CP有無
オレンヂファーム	高橋専門家	インストラクター養成研修	2006.9	20	5	20	無	有
トーマツ	只隈専門家	新連結決裁	2006.11	6	13	20	有	有
PWC	宮前専門家	移転価格	2006.11	3	7	7	有	有
PWC	YU専門家	移転価格	2006.12	3	30	30	有	有
ワトソンワイヤット	山本専門家	人材マネジメント	2007.1	3	28	28	無	有
ワトソンワイヤット	巖専門家	人材マネジメント	2007.2	3	11	11	有	有
オレンヂファーム	秋葉・中川専門家	CP向けビジネスマナー	2007.1	13	6	30	無	有
BGW	三宅専門家	研修講師特訓講座	2007.3	12	10	30	無	有
オレンヂファーム	中川専門家	インストラクター養成研修	2007.3	15	6	18	無	有
		合計		78	116	194		

2. 日本語

会社名	専門家名	コース名	時期	時間数	人数	延べ人数	無料・有料	CP有無
オレンヂファーム	長内専門家	新入社員研修(GE)	2007.3-4	36	16	192	有	無
2007年5月～2007年4月			合計	36	16	192		
オレンヂファーム	長内専門家	ビジネス会話(東芝)	5/24-9/11	8	12	48	有	無
2007年5月～2007年9月末まで			合計	8	12	48		

3. 生産管理

会社名	専門家名	コース名	時期	時間数	人数	延べ人数	無料・有料	CP有無
トヨタエンジニアリング	堀切専門家	トヨタ生産方式	2007.8.31	3	119	119	無	有
トヨタエンジニアリング	堀切専門家	トヨタ生産方式	2007.9.1	6	149	149	有	有
2007年5月～2007年9月1日まで			合計	9	268	268		

2-4 中国側による研修実績

1. 経営管理

CP名	コース名	時期	時間数	人数	延べ人数	
尉CP	財務分析	2006.10	12	12	48	みずほ銀行
孫CP	ビジネスマナー	2007.1	4	6	6	住友林業
	合計		16	18	54	

2. 日本語

CP名	コース名	時期	時間数	人数	延べ人数	
金CP	標準日本語(下)	2006.5-7	30	10	100	
賈CP	標準日本語(上下)	2006.9-11	42	30	420	みずほ銀行
2007年5月～2007年4月	合計		72	40	520	
野上(外講)	ビジネス会話	2007.5-9	18	12	108	東芝
2007年5月～2007年8月	合計		18	12	108	

2-5 その他の研修実績

1. 経営管理

会社名	専門家名	コース名	時期	時間数	人数	延べ人数	無料・有料	CPの有無
南富士産業	杉山専門家	経営トップセミナー	2006.12	3	60	60	無	有 謝金なし

2. 日本語

会社名	専門家名	コース名	時期	時間数	人数	延べ人数	無料・有料	CPの有無
オレンヂファーム	長内専門家	ビジネス会話・初級	2006.9-11	32	6	6	有	有 謝金なし

質問票3 実績プロセス評価に関する質問票

下の表は実績やプロセスを調査するためのものです。「今次調査時点での状況や意見」の欄に、プロジェクト開始から現在までの状況や意見を記入してください。

回答者氏名：

評価項目	調査項目	指標	今次調査時点での状況や意見
活動の進捗状況	—	1) PDM, PO, 研修計画等の当初計画に変更があったか、あった場合、内容とその理由。 2) プロジェクトは PDM, PO 等の計画通りに進んでいるのか。(遅れた場合、その阻害要因・対策は何か、阻害要因は解決されたか、プロジェクト終了まで完了する見込みはあるのか)	
プロジェクトの運営管理	モニタリング	1) プロジェクトのモニタリングは計画通りに実施しているか(JICA への定期報告、JCC を含む)	
		2) プロジェクト内部のモニタリングシステムは確立されているか	
		3) モニタリングで明らかになった課題に対する対処は適切に行われたか	
		4) PDM, PO の修正は必要に応じて行われたか	
	意思決定プロセス	意思決定プロセスはどのように行われているか、それは適切か	
実施体制	プロジェクトの実施体制は適切か		
関係組織との関わり方	中国側関係機関(大連市科学技術局、大連交通大学、大連理工大学、大連外国語学院、東北財務大学)との関係	1) 活動への参加度合いはどうか 2) コミュニケーションは円滑であったか 3) プロジェクトに対する認識度は高いか 4) 阻害要因はあるか、対策は講じられたか	
	日本側協力機関(国際交流基金)との関係	1) 活動への参加度合いはどうか 2) コミュニケーションは円滑であったか	
プロジェクト内部の関連性	C/P(日中友好大連人材育成センター)との関係	1) コミュニケーションは円滑であったか 2) プロジェクトに対する認識度は高いか 3) C/P の能力、配置、人数は適切であるか 4) 阻害要因はあるか、対策は講じられたか	
	専門家と C/P との関係	専門家と C/P とのコミュニケーションは円滑であったか(阻害要因はあるか、対策は講じられたか)	
オーナーシップ	C/P 機関のオーナーシップ	プロジェクトに対するオーナーシップはどの程度か、その理由は	
その他の貢献・阻害要因	—	実施プロセスに影響を与えたその他の貢献、阻害要因はあったか	

質問票4:評価5項目に関する質問票

下の表は中間評価時に実施した質問票ならびにインタビューの回答を取りまとめたものです。「前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見」の欄に示された諸意見について、意見に同感する(そう思う)場合は○を記入し、同感しない(そうは思わない)場合は×を、各意見の最後の括弧()の中に記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。

回答者氏名:

専門分野(一つ選択):経営管理()、生産管理()、ソフトウェア開発()、ビジネス日本語()、分野に共通的なプロジェクトマネジメントなど()

評価5項目	評価設問		前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見 各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)場合は○を記入し、同感しない(そうは思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。
	大項目	小項目	
1.1 優先度		(1)上位目標は現在でも中国政府の国家政策・計画、大連市の日本投資拡大政策などと整合性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・中共中央、国务院「東北地区の従来工業基地復興戦略実施に対する若干の意見」、大連市“十一五”計画及び国务院「東北地区振興計画」との戦略方針と一致性がある。() ・中国政府はますます生涯教育を重要視するようになっている。職員全体の資質を向上することは中国或いは大連及び東北三省の経済政策と一致している。() ・大連政府はソフトウェア開発業の発展を重点事業として推進し、大連市を東北アジア地域における重要な港都市として建設しようとしている。() ・外資導入を梃子とした経済発展を政策の一つとしてしていると考えられ、その面で合致している。() ・技術移転内容が大連でのオフショア受注拡大に繋がり経済発展に繋がると思われる。() その他追加すべき意見があれば(以下全て同様)
		(2)上位目標・プロジェクト目標は現在でも日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画と整合性はあるか	・プロジェクト準備期間から、中国に対する日本の援助政策、JICA国別事業実施計画の変更はなく整合性はある()
1.2 必要性		(1)プロジェクト目標は現在でも受益者のニーズに合致しているか	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットグループからのニーズがなければ、プロ目というものもなくなるでしょう。人材に対するニーズ変化を把握し、ターゲットグループの需要を明確にし、適切な人材育成計画とカリキュラムを作成することはプロジェクトを支える基礎である。() ・講師の人数及び授業の内容は限られているため、ニーズに十分対応できていない。また、受講生の職業によってその研修ニーズもさまざまである。() ・企業としては研修実施が必要であるため、センターによる研修事業を高く評価している。しかし、われわれのカリキュラムはまだ企業のニーズに満たすレベルまでに達していない。() ・日系企業やその社員については、人材育成体制が強化されることは重要なことであり、ニーズに合致していると考えられる。() ・センター職員については、センターの実質的な実施運営主体である交通大学のセンター運営目的が本件プロジェクト目標と同じである限り、同様に合致していると考えられるが、交通大学の運営方針について十分知らされる立場にはない。() ・確実に役立つ技術として移転している一方で対象となる技術者数が中々増えない 事情(企業でのキーマンが繁忙)があり開催時期や客先での研修等工夫の余地があるが運営部門の急速な受講者増を期待するニーズとは合致してない。()

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そう思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
<p>1.妥当性</p> <p>プロジェクトは妥当性があるか？</p>		(2)対象地域のニーズに合致しているか	<p>・中国はWTOに加盟後、東北地区とくに遼寧省及び渤海周辺では対日貿易が拡大しつつあり、大連で登録している日系企業は3600以上に達しました。よって、専門知識の分かる且つ日本語堪能な複合型ビジネス人材が急遽必要としている。()</p> <p>・歴史のある東北工業拠点の振興を積極的に推進することは中国にとって当面重要な経済戦略である。高度成長も多面的な人材育成が必要としている。()</p> <p>・積極的な外資導入により急速な経済発展を遂げてきており、ことに大連においてプレゼンスの大きい日系企業の誘致には、日経企業向けのビジネス人材の育成のニーズが大きいかんがえられ、その意味で大いに合致している。()</p> <p>・このような目的は民間ベースでも十分対応できるものであり、JICA の無償の技術協カスキームで対応する意義がどれほどあるのか疑問無しとしない。()</p> <p>・現状を踏まえた場合、日系企業向けの人材育成マーケットの大きさは、民間レベルで対応するに十分なレベルとなっており、かつ JICA の煩雑かつ柔軟性のないスキームでは、変化が大きく多様なマーケット・ニーズへの対応が難しい。()</p> <p>・経済発展のニーズに合致しているが高度技術者に向けた投資に対して特にスピノウトを警戒する企業の事情がある一方で個人による受講参加希望は極端に低い。()</p>
	1.3 手段としての適切さ	(1)プロジェクトの戦略、計画、アプローチ ①現地の状況に適した協力形態・協力方法の選択、効果の受益や費用の負担が公平か ②CP DM(上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、指標、外部条件等)の設定は妥当か	<p>・プロジェクトの形式と方法は適切かどうかは研修対象者によって、決められる。日本語のほかに、「生産管理、経営管理、ソフトウェア開発」等の分野における人材育成は日系企業の従業員を主要対象とする事業である。なので、企業ニーズに合わせてカスタマイズ研修を実施する必要。()</p> <p>・「受益や負担の費用」については、コース設定、講義の質及び研修市場の変化によるものである。現在の状況から、一部は適合していると言えよう。企業ニーズに適合しないカリキュラムやコースは授業料無料でも参加者が少ない。()</p> <p>・ここ一年の実際の状況から見てみると、個人としての授業参加は日本語分野を除き、他の分野には極めて少なかったため、センターの CP を対象とした必要な技術移転を実施すると他に、企業職員を対象とした研修事業を重点的に行うべき、企業ニーズに応じた授業内容を図るべき。()</p> <p>・センターの目的は現地の外資企業ないし日系企業のために優秀な人材を育成すること。しかし、日系企業自身は従業員研修へのやる気があまりないため、センターの優れた資源が合理的に利用されていない。一方、一部の欧米企業はセンターの重要性をよく認識するようになり、自社従業員に対する研修投入が大きい。()</p> <p>・センターは公立で非営利型機構なので、研修費を高く徴収してはいけない。一方、センターの維持運営から、収益を考えなければならない、矛盾である。()</p> <p>・専門家による講義の授業料はやや低い。()</p> <p>・大連地区における日系企業数は3,400社あるとされており、日経企業向けの人材育成ビジネスが十分成り立つに十分な大きさのマーケットであると考えられる。また、煩雑な JICA スキームでは、民間の創意工夫や柔軟性が発揮しにくい。()</p> <p>・限られた期間での技術移転途上でありながら運営部門の期待する経営状況との狭間で技術移転が効率的に実施できない場合が発生している。()</p>

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そう思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
		(2)日本の技術の優位性はあったか	<p>・日系企業を対象とする研修はニーズ研修である。参加者のニーズに応じることは明確だし、目的もはっきりしている。すなわち、研修参加を通してより効率的かつ迅速的にそれぞれの実際の生産活動に指導的役割を果たすことができること。とくに事例の使用。現在の講義内容は一部「日本式生産、経営、IT」等の理念があるが、ほとんどは基本的理念と基本的理論の解釈・説明する状態にある。これら基本的な概念と基本的理論は世界共通であるので、「日本式生産、経営、IT」技術とは言えないでしょう。()</p> <p>・本プロジェクトでは、日本に優位性のある技術に焦点を絞ってきているが、一般的に人材育成マーケットで大きなニーズがあっても必ずしも日本に優位性があるものとは限らない。例えば、経営管理やIT分野では、大学等の教育機関でも優秀な人材育成が成されている。()</p>
		(3)プロジェクトを取り巻く環境(政策、経済、社会など)に変化はないか	<p>・政治の面から見ると、当プロジェクトは日中両国政府間の協力事業なので、現実的意義と深遠な政治的影響を持っている。中国国家政策、経済発展、地域計画及び市場需要の面から見ると、国務院が頒布した「東北地区振興計画」によると、対日経済貿易がますます強化され(2006年11月までに、大連で登録している日系企業数は3396社がある)、日本語のできるビジネス人材への需要が多く必要となりました。()</p> <p>・日系企業数が飛躍的に増大したこと、開発区における大きな労働争議(2005年?)があり、日系企業が他社と一緒に社員研修をすることを警戒するようになったこと、などが挙げられる。()</p> <p>・当初日系企業を対象とした技術力強化のニーズ形成は当地の商工会を初めとする熱意に支えられたと聞くが取り纏め役の交代も絡み幾らか熱が醒めた反面で欧米系の当センター利用のチャレンジが増加している。()</p> <p>・日本商工会の風向きの変化。()</p>
	2.1 プロジェクト目標の達成度	現在のアウトプットの産出状況から、プロジェクト目標は達成される見込みがあるか	<p>・達成できるが、困難もある。人材育成というのは長い時間がかかる事業であり、社会(企業)に検証される(認知)プロセスが必要。()</p> <p>・企業ニーズに応じたカリキュラムの設置とカリキュラムの質確保、教学方法と教学方法体系、及びブランドコースや特徴のあるコースを形成していくことは、実践、認識、再実践、再認識の過程が必要である。()</p> <p>・短期間で見事に実現することができない「おおむね達成できる」としか言えないでしょう。()</p> <p>・センターの日/中側関係者一同は共に努力している。それもまた目標を達成するための前提である。()</p> <p>・センターの日/中側関係者一同は多少相互の意思疎通がまだ十分に行われず、物事に対する認識が食い違っているところがある。この問題すらをクリアできれば、プロジェクトの進展がよくなるでしょう。()</p> <p>・いろいろな制約下で各専門家が CP に対する技術移転の努力をしてきており、成果はまだ小さいが、CP の単独講義実施が実現してきている分野もあり、プロジェクト終了時点である程度成果がでていっているものと考えられる。()</p> <p>・数値的な技術移転目標の設定が困難な背景もあり当初の上位目標等での設定はされていないが測定手段が明確になっている中で現状を踏まえ専門家と CP の合意の基で各分野での目標設定が行える状況にあり、これの達成に向けて残る期間を進めある程度の達成が出来ると思われる。()</p>

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そうは思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないまたは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
<p>2.有効性(予測)</p> <p>プロジェクトの実施により、期待される効果が発現するか？</p>	2.2 アウトプットの貢献度	プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献しているか	<ul style="list-style-type: none"> ・技術移転の成果の有効性については、企業と中国側講師の技術移転成果(コース)に対する認可度によるものです。「専門家」という名は実際の状況に符合すれば、技術移転事業が自然に成功し、成果もその役割を果たすことができる。企業からの受講生と中国側講師に認められなければ、いわゆる「技術移転」が実施されたとしても、その有効性も高くないでしょう。ニーズ調査をさらに強化し、「できることを教えましょう(技術移転)」という概念から「企業ニーズに応じて教えましょう(技術移転)」。() ・さまざまなターゲットグループ(階層)に応じた人材育成教材(特に正式出版された現在の教材)と教学用参考資料を揃えないといけない。教材の作成・出版あるいは現有の出版された教材を提供することは技術移転の実施、成果の質を向上するための重要な部分である。() ・プロジェクトの目標をどのレベルにするかの現在議論しており、それが定まらなければ必要なアウトプット(成果)も定まらない。() ・技術移転受け入れ側の体制が十分ではない。技術移転を進める手段が講義のみであれば CP の都合がつかず欠席したり、受講生が少なく講座の開催が中止される場合を考慮して目標達成のアウトプットとして十分ではない。()
	2.3 アウトプットからプロジェクト目標にいたる外部条件の影響	<p>①外部条件は満たされたか、満たされる見込みか</p> <p>②その他の外部条件はないか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・技術移転の手段として講座実施は有効な手段であるが受講生が少ない場合運営上の赤字と判断される場合は講座が実施されず結果的に CP への技術移転が出来ない場合がある。() ・ CP の労働条件()
	2.4 有効性に影響を与えるその他の要因	プロジェクト目標達成を阻害・貢献する要因は何か	<p>貢献要素:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教師チーム建設の強化(日中双方の専門家の数、特に質)、日中両国政府からの多大な支持。() ・日中両国政府からの強い支援() ・日中双方の関係者の努力() ・大連市の急速な経済発展() ・大連及び東北地域の日本語堪能なビジネス人材に対するニーズが高い() ・技術移転の為に時間を設定して CP に直接講座内容と講義ノートを説明していること。またそれ以外にITミーティングにより種々の課題を解決していること。() <p>阻害要因:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門技術が分かる且つ日本語堪能な専任教師が不足。人材の集まりも難しい。() ・研修費が高く集客力が弱い() ・日中双方が文化背景が違っていている。() ・人材の需給バランスがうまくとれないことは目標達成の阻害要因となる可能性がある。() ・センターが開発区やソフトウェアパークなどからも遠く、不便である() ・ビジネス日本語については企業側は日本人講師へのニーズが高い() ・知名度が低く集客力が弱い() ・センターの経営陣の運営能力、交通大学・科学技術局の財政的支援。() ・ CP の労働条件。受講生は企業に勤める業務推進を担うキーマンが多く講座時間が定時後、又は土・日に設定せざるをえず CP が都合で出席できない場合が多く発生している。()

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そう思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
3. 効率性	3.1.アウトプットの達成状況	<p>①アウトプットの達成度合は計画通りか、プロジェクト終了までに達成される見込みか</p> <p>②アウトプットの達成度合いは投入・活動に見合っているか？</p>	<p>・アウトプットとして以下のことが必要。①日本語能力資格認証試験体制の導入。②ビジネスマナー資格認証試験の導入。③ブランドコースを樹立するための教材の導入あるいは作成。④日系企業の研修拠点建設の強化。⑤日本文化面の支援。()</p> <p>・大連市ないし大連市周辺都市にある企業と連絡するためのネットワーク構築が必要()</p> <p>・講義実施以外の技術移転が必要()</p> <p>・必要なアウトプットレベルが定まっていないのでなんともいえない。()</p> <p>・技術移転対象技術の中のある部分はITのもの作りが十分理解出来る中で日本語の能力が十分な人が求められる為、処遇上殆ど CP になる人が現れない。()</p>
	3.2.アウトプットにいたる外部条件の影響	<p>①外部条件は満たされたか、満たされる見込みか</p> <p>②その他の外部条件はなかったか</p>	<p>・仮にプロジェクト目標を達成するためのアウトプットのレベルが定まり、そのアウトプットが生み出されたとしても、センターの自立的運営のためには人材育成ノウハウだけでなく、センター全体の経営能力が必要である。()</p> <p>・十分に満たされない最大の外部条件は、日本語ができる十分な数の専任カウンターパートが選定されていないこと。()</p> <p>・技術移転対象技術の中のある部分はITのもの作りが十分理解出来る中で日本語の能力が十分な人が求められる為、処遇上殆ど CP になる人が現れない。()</p>
	3.3.アウトプット達成に対する投入のタイミング・量・質の適正さ	<p>(1)中国側の投入は適切だったか</p> <p>① CP の配置(タイミング、期間、人数、分野、レベル)</p> <p>②土地・施設(タイミング、量、質、管理、活用状況)</p> <p>③予算措置(タイミング、量、管理、活用状況)</p>	<p>・専門技術の分かる且つ日本語堪能な人材(修士号以上)が不足。人材の集まりが難しい。()</p> <p>・専任教師の配置不足。目下、教員職員数が少なく、多数の教員が の業務を兼任しているため、手不足な状態にある。さらにより多い優秀な教員職員を導入する必要。()</p> <p>・不足しているものは、CP 、広告宣伝費、翻訳・通訳費(現在は翻訳は、 JICA が負担することとなったがR/Dでは中国側負担)()</p> <p>・センターの地理的条件()</p>
		<p>(2)日本側の投入は適切だったか</p> <p>①長期専門家(タイミング、期間、人数、分野、レベル)</p> <p>②短期専門家(タイミング、期間、人数、分野、レベル)</p> <p>③本邦研修(タイミング・期間、人数、分野、内容、レベル、活用状況)</p> <p>④機材(タイミング、量、品目、スペック、機材管理、活用状況)</p> <p>⑤現地業務費(タイミング、量、管理、活用状況)</p>	<p>・企業ニーズに対応できる専門家数が不足。講義内容も十分でない。()</p> <p>・教科内容として事例などの割合を増やしてほしい。()</p> <p>・日本語分野の日本人専門家数は足りない。()</p> <p>・専門家派遣の時期は企業の研修要望時期に合わせられないケースがしばしばある。()</p> <p>・教材及び教学用参考資料が不足。()</p> <p>・派遣の単位が年度単位となる一方、契約を要する派遣者が主体となる為、一番受講希望で人気の高い3月～5月の時期に対応出来ない。()</p> <p>・企業ニーズの変化に合わせた短期専門家の人選やトリップ数の変更などを機動的にできるシステムになっていない。()</p> <p>・技術プロジェクトの運営のために実際には業務調整担当をおくべきであるが、そのための予算が認められていない。()</p>

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そう思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
	3.4 効率性に影響を与えるその他の要因	プロジェクトの効率性を阻害・貢献する他の要因があるか？それは何か？	<p>貢献要素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日中文化交流活動の実施、日本文化の面からの支援、日本大連商工会による協力があれば、貢献できる。() ・大連の業界の発展勢いはよく、大勢の企業の人材に対する需要も高まっている。() ・日中友好大連人材育成センターの情報機器やネットワークが有効に活かされ情報の共有化や連絡に寄与している。() ・ホームページの運用も序所に整ってきており、受講生募集や当センターの知名度向上に役立ってきている。() ・日中両国政府からの強い支援() ・科技局など政府機関による極力な支援() ・日中専門家間の緊密な協力関係() ・日中双方の関係者の努力() ・大連市の急速な経済発展() <p>阻害要素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中国側講師による「日本式」生産管理、経営管理等分野の授業は、日系企業に認められるかどうか？() ・専門技術が分かる且つ日本語堪能な専任教師が不足。人材の集まりも難しい。研修コストが高い。() ・民間との競争関係() ・研修費が高く集客力が弱い() ・日中両国の文化背景の差などの要因() ・センターが開発区やソフトウェアパークなどからも遠く、不便である() ・センターの経営陣の運営能力、交通大学・科学技術局の財政的支援。() ・運営を担っている中側の強い売上げ上昇の希望があり定期的な売上げが見込まれる企業の内定者或いは新入社員教育に注力している関係で、技術移転を目的とした専門家派遣の時間を妨げるケースがしばしば発生している。()
	4.1 上位目標レベルのインパクト：プロジェクト終了3年後の上位目標(予期したプラスの影響)の達成見込み	(1)上位目標はプロジェクトの結果としての発現が見込まれるか	<ul style="list-style-type: none"> ・今年の春より、センターの運営状況が大いに改善され、問い合わせに来る企業や個人数が著しく増えている。() ・研修参加者数とコース数も大幅に増加している。() ・センターは大連の数多くの企業へ人材育成サービスを提供し、アルパイン社などの企業とが長期のパートナー関係を結んでいる。() ・センターの知名度が上がった。() ・日系企業、ことに本件を当初推進した商工会は上位目標達成にある程度貢献はするであろうが、そのような役割を果たすべきものという認識が、現在は極めて希薄である。() ・CP の力量によるが技術ノートの整備とCP の講座実施を通じある程度教育可能な形が実現出来る。()
		(2)外部条件の影響はあるか(プロジェクト目標から上位目標に至るまで) ①外部条件は適切で、満たされる見込みか ②その他の外部条件はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・日本商工会等日系ビジネス関連機関からの支援・協力が必要。() ・中側の協力体制(交通大学のみでは人材が十分でない)()

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そうは思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
<p>4.インパクト(予測)</p> <p>プロジェクトの実施により波及効果はあるか?</p>		(3)上位目標の達成を阻害する要因はあるか	<p>貢献要因:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日中両国の政府による支持の続き、日中間の文化交流、日本の文化面の支援、日本語能力資格認証、日本ビジネスマネー資格認証、企業と連携して研修拠点の建設。() ・大連及び東北地域の日本語堪能なビジネス人材及び日本式管理モデルに対する受け入れ() <p>阻害要因:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・まだ独自の特徴として形成してない。() ・センターの業務は CP に対してレベルの高い内容が多く、作業量とプレッシャーから考えると、人材の導入が難しい。() ・日本側専門家派遣のタイミングと専門() ・かなりの役割を果たすべきものという認識が、日系企業、ことに本件を当初推進した商工会において現在は極めて希薄である。() ・ CP の現場の経験不足があり種々の職場を見学/経験する必要がある。以上を踏まえ数量的な目標を早急に別途中側と合意設定する必要がある。()
	4.2その他の波及効果	プロジェクト実施により、その他の予期しなかったプラス・マイナスの影響(波及効果含む)はあるか(政府、他ドナー、他のNGO、受益者、/CP、受益者以外の住民などに、波及効果はあるか)	<ul style="list-style-type: none"> ・センターは以下の能力を持てば、良好なプラス影響を与える。①日本ビジネス人材資格認定能力、②企業や事業体へ日本語のできるビジネス人材を提供できる能力、③教師派遣の能力、④日本語のできるビジネス人材を育成するために必需の教材及び教学用参考資料を作成する能力、⑤国際会議や文化技術交流イベントを主催する能力。() ・日本人専門家から専門の技術を学べることは大変ありがたいが、それ以上に価値のあることは、日本人の熱心さ、まじめさなどである。() ・茶道や剣道の同好会等がセンターを利用するなど文化交流の芽が出てきており、センターは大連における日中交流の場であるというイメージが定着しつつある() ・知名度が上がるにつれて教育センターを利用した事業の思惑での来訪(*)が増えており専門家が対応するケースが増えていく。今後も増加すると思われる。() <p>*センターで育成した人を日本に送り込む人材派遣業等</p>
<p>5. 自立発展性(見込み)</p>	5.1 制度面	(1)<政策支援> 現行の中国政府および大連市の開発政策・計画は今後継続する見込みか	<ul style="list-style-type: none"> ・現行の中国の教育体制から見ると、生涯教育を推進することは当然である。将来性もある。() ・センターを実質的に運営している交通大学の意図が不明である。()
	5.2 組織面	(1)<プロジェクト終了後のあり方> JICA によるプロジェクトへの支援の終了後の方針・戦略があるか(方針・戦略をつくる計画があるか)	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA によるプロジェクトへの支援の終了後の方針・戦略はある。しかしながら日中友好センターなので、なんらかの日本からの支援協力を続けてもらう必要がある。() ・人材育成センター支援日本人教師団(仮称)の構築がある。()
		(2)<人材の配置> プロジェクト終了後も /CP はプロジェクトの効果を上げていくための活動を実施していくための適切な人材配置される見込みか	<ul style="list-style-type: none"> ・現在 CP にアサインされている人材は極力異動させない方針であり、心配ない。() ・現状から判断して、交通大学のみでは無理だと思われる。()

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そう思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
		(3) <運営管理能力> 大連市科学技術局や大連交通大学の支援を受け、センターが独自に運営管理する能力が備わっているか(終了までにつく見込みか)	<ul style="list-style-type: none"> ・公立の教育機関というブランド効果が見え始めている。() ・研修拠点建設事業も初歩的規模ができている。() ・ビジネス日本語、ビジネスマナー、日本式生産、経営管理等の特徴のあるコースが形成しつつある。() ・日本人専門家がいないとどうなるかが分らないです。() ・プロジェクト実施期間中、日本側が実施する技術移転及び日本人専門家の努力は、中国側のプロジェクト終了後の自立的運営を確保していると思う() ・高レベルの教師チーム、よい外部環境、近代的な教学施設及び研修の対象層や研修の質は、他の研修機構が及べないことです。() ・センターの状況は徐々によい方向へ発展している。いま、日本人専門家による講義以外に中国人講師も一部のコースを担当するようになってきている。将来、センターの自立的な運営能力が備えることは問題ないが、日中双方の共同努力によるものである。() ・交通大学がセンターをプロジェクト終了後どのように運営していこうとしているのかについて知らされておらず、判断ができない。() ・教育センターの運営に関する費用等当方には明らかになっておらず交通大学との費用負担等不明であり日側の技術移転に関する費用を除き経費面は判らない。() ・教育センターと大連交通大学との独立性については若干不安定な要素があるが、少なくとも現在でも独立運営に注力されており何れ確保されると期待出来る。()
		(4) <関連機関との連携> ①関連機関との連携は十分か ②プロジェクト終了後も継続する見込みか	<ul style="list-style-type: none"> ・関係機関のいずれも国家・公立教育機関である。大連市人民政府 [2004-5-26]39号通達書によると、関係機関との提携関係が継続的維持されることとなっている。() ・本プロジェクトは政府行為で実施されているため、今後センターと中国側関係機関との連携関係が容易に変わらない。() ・既に連携ができているハルビン鉄道局といった関連機関との連携は継続されるであろう。() ・教育センターとチャネルを確立した企業が今後も技術移転先の先生ではなく JICA より派遣した日本人の専門家を指定する事は十分考えられるが本プロジェクト終了後の専門家の対応は種々ありセンターと個人との間で調整が必要となるが一定の規約が必要。() ・センターの中側には「ビジネス感覚」が足りないため、今後、日系企業、日本人商工会などどのように関係を継続していくかという課題がある。()
		(5) < CP のオーナーシップ> センターの運営に対するオーナーシップは十分に確保されるか?	<ul style="list-style-type: none"> ・国家の教育機関として、教師(或いは CP)はセンターを運営するための主体となる。() ・一年あまりの実践を通じて、センターの職員は本プロジェクトに対してある程度認識し、自信がつくようになってきている。プロジェクト終了後も引き続き運営することができると思う。() ・CP は講師とする身分変化がない。講師はセンターの業務推進の主力軍であり、中核である。() ・プロジェクト終了しても、センターの発展には日本人専門家からのご支援から離れることができないでしょう。() ・労働条件の不公平が CP から労働意欲を奪っている。()
5.3 財政面		①センターは当該事業を実施するための十分な財源が確保されているか。 ②プロジェクト終了後も確保される見込みか	<ul style="list-style-type: none"> ・財源的な心配はない。今でも独立してやっていける。科学技術局から支援(50万円)をもらっているが、それはいまのところ手をつけていない。()

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そう思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
5.4 技術面	(1) < CP の技術能力 > ① プロジェクト終了までに CP が独自に関連活動を計画・実施できる能力がつか ② プロジェクト終了までにさらに向上が必要な課題は何か	<p>①・目下の状況から、CP はすでに中国側のカリキュラム設置、研修計画の作成、計画に基づく実行及び受講生募集の主体となっている。また専門家の授業のために重要な役割を果たしている。()</p> <p>・中国側の CP は皆優秀な講師なので、そのような能力を持っている。()</p> <p>・将来 CP が企業ニーズに応えるのに十分な能力を養うために、さらなる技術移転が必要。()</p> <p>・日本語の技術移転には心配している。()</p> <p>・経営管理では既に一部カウンターパートのみで計画・実施している。()</p> <p>・講義そのものとは別に講義設定に関する技術移転を実施予定。()</p> <p>・ CP は実力はある人たちなので、現在欠けている面を補えばやっていける。()</p> <p>②・自身の資質、組織能力、学術レベル、科学研究の能力。()</p> <p>・①ビジネス日本語②教材の開発能力③同時通訳</p> <p>・一部の講師の異国文化に対する理解の差がある。()</p> <p>・ 対外ネットワークの構築()</p> <p>・実務経験()</p> <p>・現場の見学/実習等の経験()</p> <p>・日本式ビジネスの理解を深めること()</p>	
	(2) < 研修、移転技術の活用の可能性 > ① センターはプロジェクトを通じて得た質の高い研修計画の作成、実施する能力を継続的に活用できる ② センターは広報活動、ニーズ調査、研修のモニタリングに関わる能力を継続的に活用できる ③ 技術移転された技術はセンターのスタッフに普及しているか？	<p>①・当センターの教員の全員はある程度、教学キャリアのある大学教師である。()</p> <p>・質の面も、量の面もよく、且つニーズが高いカリキュラムについて、必ず維持し、継続的に実施する。()</p> <p>・公共の教育機構というブランド効果が見え始めてきている()</p> <p>・特徴のあるコースが形成されつつある()</p> <p>・日中双方の質の高い講師陣の存在()</p> <p>・IT分野に於ける CP T管理の運用的にこなれた内容とアウトソーシングに於ける重要性とが継続的なニーズに繋がると考えられる一方で、引き継がれた教育内容をベースに改訂推進する技術力がつくと考えて良い。()</p> <p>・研修計画は作成できるが、実施するのが少し大変である()</p> <p>・中側が広報活動に費用をかけようとならないのが問題である()</p> <p>②・当センターは国家の批准に基づいた教育機関である。()</p> <p>・今後の業務と活動にとっては不可欠な内容の一つである。()</p> <p>・新聞で何回も宣伝したが、あまり効果的ではなかった。()</p> <p>・現時点で日本側が広報活動を主に進める一方でセンター側は広報等の活動をセンター外に委託する形で進めており能力の受け皿と組織的改善は判らない。またこの部分は技術移転の対象には設定されておらず今後どうなるかを含め不明。()</p> <p>③・技術移転を受けているのがセンターの全員ではない。継続性を保つための基礎となるものは、教材と教学用参考資料及びプロの教師からなる教学・研究開発チームを持つこと。()</p>	
	(3) 供与機材の維持管理 ① CP に資機材の維持管理能力はあるか、維持管理システムは確立されているか ② スペアパーツや消耗品の入手・修理は現地で可能か、そのための予算は確保されているか	<p>・機材は電気関係の製品が多く、IT分野の CP がその能力がある。()</p> <p>・資材はほとんどが図書だから 可能である。()</p>	

評価5項目	評価設問		<p>前回調査時の回答ならびにヒアリングにおける意見</p> <p>各意見の最後の括弧()の中に、意見に同感する(そう思う)の場合は○を記入し、同感しない(そうは思わない)場合は×を記入してください。どちらともいえないあるいは分からないものは空白のままとしてください。また、その他追加すべき意見があれば記入してください。</p>
	大項目	小項目	
	5.5 社会・文化的側面、環境面	社会・文化的側面、環境面の自立発展性に関して留意することはあるか	本CP のITでの技術移転の大きな特徴は個人の技術力向上から組織としての向上を目指す中国は個々の会社への帰属意識が特に薄いと言われており受講者を派遣する企業がスピニアウトを警戒する側面がある。その為、公開講座から企業研修のニーズが増えると思われる。()
	5.6 阻害要因	自立発展性を阻害要因はあるか	<p>プラス要因:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの特徴、ブランドコース、機能体制の形成。() ・センターと良好な信頼関係を保つ企業がある() ・交通大学のセンター活用方針() ・社会的ニーズは持続すると思われる() <p>マイナス要因:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業ニーズに合致しなければ、専門による授業数が多ければ多いほど、プロジェクト終了後のマイナス影響が大きい。() ・ JICA 専門家が帰国した後に、日系企業によるサポートが少なくなる可能性() ・交通大学のセンター活用方針() ・賃金上昇に伴う労働市場での競争力の低下()

中間評価調査における提言について

中間評価調査において以下の提言がなされ、日中双方は協議議事録でこれを確認しましたが、各々の項目に関し、中間評価以降、どのように対応してきたか、さらに対応が必要な点があるかといった点につき回答願います。

3.1 技術移転・研修について

(1) 企業ニーズに合致した研修の計画と実施

研修内容、研修場所、研修時間帯等について、より企業ニーズに合致した研修を計画していくために、企業ニーズのさらなる調査・発掘を行い、ニーズに合致した研修コースを開発していく必要がある。そのためには企業訪問の指標に係わる数値目標を作る等して活動を強化していくことが望まれる。実施については、企業ニーズに照らして、応募研修に加え企業研修と企業コンサルテーションを活用していくことも有効な手段である。これらはすでに行われているが、今後いっそうの取り組みを積極的に進めていくのが有効である。

(2) 企業の人材育成基地化

既にアルパイン社とみずほコーポレート銀行はセンターを研修基地化しており、両企業はセンターにとり安定的なカスタマーとなっている。したがって、今後とも良好な信頼関係の構築が期待される企業に集中的に声をかけていき、センターの「企業の人材育成基地」機能をさらに拡充していくべきである。

(3) 研修の段階的な中国人講師への移行

ビジネス日本語については企業側は日本人講師へのニーズが依然として高い。これに関し、プロジェクト期間中に、日本人講師による研修から、部分的に中国人講師に移行していき、徐々にその割合を増やしながら、段階的に中国人講師の優秀さを見せていくことが一案であろう。また大連の日本人日本語教師とのネットワークの強化も進めるべきである。

(4) 技術移転目標の明確化

各分野とも、「フォーカスする専門技術分野や目標とするレベルがはっきり定められていないため、技術移転の軸足が定まりにくい」というのは、日中双方に共通した認識である。既にプロジェクトの中で、目標・レベルを明確にしていく作業が開始されているが、プロジェクトの残りの期間を考えると、今後早急に専門技術分野や目標を明確にし、「選択と集中」を行っていく必要がある。さらに、例えば「CP 育成⇒(育成された CP を中心とした)研修生育成⇒派遣企業裨益」というプロセスを明確に打ち出して進めていくべきである。

(5) CP の技術移転活動のための時間の確保

ソフトウェア開発分野で最近 CP の数が増えた等、改善しつつあるとする意見は多い。同時に他業務の多忙性や、勤務時間の規則等時間の制約により CP の活動が制限されてしまうという意見もまだ多い。人手不足という現実もあるが、限られた期間の中で技術移転を完成させるために十分な人数や時間が確保されることが望まれる。さらに技術移転やコミュニケーションの効率化をはかるため、同じ分野の専門家と CP が一つの部屋で仕事をするようにする等、工夫することが望まれる。

3.2 広報について

(1) 日系企業および大連日本商工会とのさらなる関係の緊密化

日系企業との関係がまだ不十分であるという意見は多い。今後も「活動2」を通して関係の強化を図っていく必要がある。既にいくつかの施策が検討されており、なかでも大連日本商工会との緊密な関係作りを通じてセンターの知名度は上がってきている。今後はセンターを積極的に利用してもらえるレベルにまで引き上げていくことが肝要である。

(2) 日中友好の交流の場というイメージの確立

インパクトの項で記述したように、「センター＝日中友好のシンボル」というイメージができつつある。今後はこれを確固たるものとし、センターが大連における日中友好の交流の場として位置づけられるように努力する必要がある。

(3) 一般広報活動

既にセンターはインターネット上にホームページを作成している。ホームページのヒット数は更新頻度に比例するともいわれており、今後は更新に力を入れていくことが広報活動の一つとなろう。またマスメディアの利用も効果を観察しつつ適宜使い分けていくことが大切である。

さらに知名度を上げるためには、先般行われた「トヨタ生産方式」のような注目を集める特別セミナーを時折実施することも有効と考えられる。

3.3 その他

(1) PDM の改訂について

現行のPDMは指標の数量化がなされていない。このままでは、日々の活動や計画を立てる際の明確な目標を立てにくく、また終了時評価においても客観的な達成度を計りにくい。したがって指標の一部はプロジェクトにおける慎重な検討を踏まえて数値目標化することが望ましい。そのためには、上に述べた技術移転でフォーカスする専門分野や目標とするレベルを定め、さらに移転のプロセス等を明確にした上で適切な数値を設定していくことを提言する。(添付7、8参照)

(2) 同時通訳システムの活用

センターには最新の同時通訳システムが導入されているが、これまでのところ利用度が低い。今後は大規模な研修やセミナーを企画し、積極的に活用することを提言する。

ありがとうございました。

大连商务人才培养中心项目器材交接证明

JICA 中国事务所：

我中心收到了项目购置的下列设备：

1. 手机：1 部
2. 保险柜：1 个
3. 碎纸机：1 台
4. 书架：1 个
5. 数码相机：1 个
6. 笔记本电脑：1 部

特此证明。



大連ビジネス人材育成計画プロジェクト 備品管理台帳(プロジェクト終了時)

(日本円2万円相当以上のみ/単価は消費税を含まない)

整理番号	購入年月日	機材名称	メーカー	型式	単価 人民元	数量	使用(保管)場所	利用状況	管理状況	備考(特記事項)	シール
備品-1	2006/04/26	携帯電話(公務)	Motorola	V360	1,470	1	プロジェクト事務所	使用中	良好		OK
備品-2	2006/04/27	金庫	yonefa	FDG-A1	2,230	1	プロジェクト事務所	使用中	良好		OK
備品-3	2006/06/02	シュレッダー	欧梅	9P	1,780	1	プロジェクト事務所	使用中	良好		OK
備品-4	2006/11/01	本棚	AURORA	BC-J7B(W)	3,135	1	プロジェクト事務所	使用中	良好		OK
備品-5	2007/03/02	デジタルカメラ	Panasonic	DMC-FX07	2,780	1	プロジェクト事務所	使用中	良好		OK
備品-6	2007/03/05	ノートパソコン	HP	V3162AU	8,100	1	プロジェクト事務所	使用中	良好		OK
備品-7	2007/06/06	携帯電話(公務)	Motorola	W510	1,580	1	プロジェクト事務所	廃棄済	-		-
備品-8											
備品-9											
備品-10											