

## 【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進捗・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
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
3. 第5回(最終)合同調整委員会開催とプロジェクトの終了
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

別添資料:

- 1 第3回合同調整委員会議事録(和文/中文)
- 2 終了時評価合同調査報告書(和文/中文)
- 3 第4回合同調整委員会議事録(和文/中文)
- 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)
- 5 定例会(2009年9月17日)資料一式(和文/中文)
- 6 運営支援委員会関連説明資料及び会則(案)(和文/中文)
- 7 第5回(最終)合同調整委員会議事録(和文/一部中文)
- 8 センター常務副主任総括報告(和文/中文)

## はじめに

本参考資料は、終了時評価調査実施後からプロジェクトの延長期間が終了し、センターによる自立発展に向けた取り組み状況を2010年7月時点までフォローして取りまとめたものである。

ここでは、2008年9月から2010年7月までを4つの段階に分け、概要を記録するとともに、合同調整委員会をはじめとする日中間の主要な検討事項が示されている資料を別添として添付した。

なお、本センターはわが国無償資金協力で整備したものであることから、2010年3月より6月にかけて、当該無償資金協力を対象とした会計検査が実施され、技術協力プロジェクトについても、追加的に対象となった。会計検査の過程で中国側より提出された資料や情報のうち、終了時評価の提言等で指摘されたもの及びセンターの自立発展の進捗状況を見るうえで有用と思われる情報については、主として4.に記載した。

### 1. 終了時調査終了から合同評価調査報告書の署名まで

(1)2008年9月に実施した終了時評価調査では、調査結果を取りまとめた合同調査報告書につき、日本側と中国側で、センターのこれまでの進捗と課題・問題点の認識を巡って激しい議論となり、第3回合同調整委員会議事録及び終了時評価合同調査報告書ともに署名に至らなかった。

(2)このため、JICA中国事務所は、数回に亘り中国側と同報告書の内容調整を行い、2008年11月17日に延長を含むJICAによる継続支援の条件を第3回合同調整委員会議事録に明記することで、中国側の実施体制が実質的に強化されることを最優先し、同報告書の表現振りについては、中国側が大連市上層部に報告できる形に修正することでようやく署名に至った。(別添1及び2)

(3)他方、センターにおける最優先課題であった実施体制の強化については、JICA側からの改善要望を踏まえ、中国側よりセンター常務副主任(注:センター主任は大連交通大学学長であるため、常務副主任が実質的なセンター経営責任者となる)を交代させる旨の申し出を受け、これをJICA側も了承し、2008年10月より、新常務副主任による新しい体制での運営が開始された。同時に大連市科技局及び大連交通大学もそれぞれ、終了時評価報告本部に既述のとおり、財政面の支援継続を表明し、実際に新年度(注:中国の会計年度は1月～12月)の予算が確保されていることも確認できたことから、2008年11月17日に第3回合同調整委員会議事録で合意したプロジェクト期間延長の条件は満たされたと判断した。

(4)この結果を踏まえ、2008年12月初旬に帰国報告会を開催し、外務省及びJICA関連部署と対処方針を確認のうえ、12月17日に第4回合同調整委員会を開催し、同議事録(別添3)とプロジェクト期間延長に関する討議議事録(R/D)(以下、「延長R/D」/別添4)に署名し、プロジェクトを2010年2月28日まで約1年間延長した。

(5)同時に技術協力プロジェクト終了後の日本側による更なる支援として、JICAボランティアの派遣を提案し、中国側はこれを踏まえて要請書を発出することとなった。

さらに、センター運営状況の指南役として日本側は在瀋陽日本国総領事館大連出張所、JICA中国事務所、日系企業代表者(JETRO大連事務所、大連日本商工会を想定)、中国側は、大連市科技局、大連交通大学等で構成される「運営支援委員会」の設立についても検討していくこととした。

### 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

(1)上記の延長R/Dに基づき、日本人専門家は2009年9月までにC/Pに対する集中的な技術移転を行った。その結果は、2009年9月17日に開催された「定例会」で確認され、延長期間中の技術移転が予定通り進捗していることを確認した(別添5)。(なお、技術移転の一部は、分野のニーズにより、10月以降も継続された。)

(2)同定例会では、センターの自立発展に向けた取り組みと日本側による更なる支援としてのJICAボランティア派遣について、既に日本において募集を開始していること等をJICA側から報告するとともに、JICA専門家とJICAボランティアの違いや具体的な派遣計画についても説明し、センター側の了解を得た(別添5「定例会」資料中の「日中友好大連人材育成センターに対する将来の協力計画～技プロからボランティア派遣への移行と段階的なハンドオーバーのために～」参照)。

(3) 同時にセンターの自立発展に向けた現状認識と日本側の提言を取り纏め、センター側に説明した。(別添5「定例会」資料中の「日中友好大連人材育成センターの発展に向けた課題」参照。)

(4) また、地域の日系企業等の支援とセンターの日系企業等とのネットワーク強化、さらには、センターの研修企画能力向上も目的として、JICA 事務所がコンサルテーションを実施し、中国側より新規案件として 2009 年 6 月に要請書が国家科技部経由提出された「官民連携強化のためのビジネス人材育成研修」についても、進捗状況を確認した。

(5) 他方、第 4 回合同調整委員会議事録での合意に基づき進めてきた運営支援委員会については、JICA 中国事務所が中心となって関連説明資料と会則(案)を作成(別添6)し、日中双方の関係者と調整を進めたものの、文言を巡る日中双方の主張に折り合いがつかず、やむなく設立を断念(suspend)する旨を JICA 側より申し入れた。センター側もその後この隔たりを埋めるための積極的な調整を行わなかったこともあり、同委員会は現在も設立されていない。

### 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

(1) プロジェクト延長期間の終了を約 1 ヶ月前に控えた 2010 年 1 月 27 日に第 5 回(最終)合同調整委員会を開催し、プロジェクト活動と成果の総括を実施した。これにより、延長期間中に実施予定であった技術移転が完了し、数値目標も達成されたことを同議事録(別添7)確認した。また、中国側からは、センター常務副主任が総括報告(別添8)を行い、これまでの取り組みと今後の活動の方向性が示された。

(2) 日本側による更なる支援としての JICA ボランティア派遣については、JICA 専門家との直接の引き継ぎによる情報共有を目的として、同委員会の直前にボランティアが着任するよう調整し、現地において約 1 週間の引き継ぎを実施した(一部ボランティアについては、この時期までの派遣が不可能であったため、派遣内定者に対する日本国内での引き継ぎや資料等を整備しでの書面での引き継ぎ等を行った)。また、JICA 専門家とボランティアの違いについても再度説明した。

(3) JICA 専門家は、上記ボランティアとの引き継ぎを終えた後帰国し、プロジェクト延長期間の活動は全て終了し、以後はセンター自身による自立発展期に入った。

### 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

(1) センターの 2009 年度末までの研修実績人数は、研修が 396 コースで約 12,100 人、セミナー等が 52 回で約 9,300 名となっている。

(2) センターは、プロジェクト延長期間からこれまでに、大連市内における様々な媒体を用いた広報活動を実施している。JICA はプロジェクト期間内に広報支援活動として、有用なツールであるホームページの刷新(<http://www.cjdhc.cn/japan/index.asp>)や web 広告、日本人向け情報誌への広告掲載等について側面支援を実施したが、センターは、それらの結果を踏まえ、有効と判断したものについては、自助努力で継続的に広報活動を展開している。また、タクシーの車上広告等も試行し、センターの認知度向上に向け取り組んでいる。

(3) 日系企業等とのネットワーク強化についても、対外聯絡部を中心に、プロジェクトで整備した顧客リストを活用しての各種営業活動を行っている。現時点では、対外聯絡部と各教務部門、ボランティアとの連携は必ずしも効果的に機能しているとまでは言えない状態であるものの、地道に活動を展開している模様である。大連日本語教師会との関係も良好であり、同教師会からセンターに所蔵図書約 5,000 冊の寄贈を受ける等、地域日本社会との接点も強化されていると言える。

(4) センターの認知度向上及び講師委託先との関係強化の観点からは、無料もしくは低額の公開セミナーの開催等を実施している。これまで JICA が側面支援して実施してきた「トヨタ生産方式」、「ゼロ災セミナー」等に加え、センター自身が開拓した人民教育出版社による日本語関連セミナーや日本能率協会による日本の製造業のプロセス改善セミナー等を実施する等の自助努力が見られる。

(5) 中国企業向け研修としては、センターの収益の柱となる各鉄道局向け研修が好調である模様。既存顧客のハルビン鉄道局に加え、北京鉄道局、上海鉄道局、瀋陽鉄道局、内蒙古鉄道局等複数の鉄道局に対し、経営

管理系及び生産管理系の研修を実施している。本センターは、主として中小日系企業の支援を通じて、大連市、遼寧省については中国東北地域の社会経済発展に寄与することを目的としているが、独立運営の非営利教育機関として、日系企業向けの研修カリキュラムを継続実施するためには、こうした鉄道局向け大口研修で一定の収益を確保し、経営を安定させることが必要であるため、こうした企業研修の受注が増加することは望ましい傾向である。

(6) ビジネス日本語及びビジネスマナー研修については、大連市の職業訓練支援制度の一環である「普惠制」の認定を受け、公募型研修を展開している。こうした研修も収益の柱として期待される。

(7) 終了時評価で活用が提言された同時通訳システムについては、現在では活用が進み、2010年3月時点で100～150名規模のセミナーにおいて合計11回使用(終了時評価時の実績2回を含む)されるとともに、センターのビジネス日本語コースの中でも特色あるコースとして認知されている「逐次通訳コース」及び「同時通訳コース」の中においても実際の場面を想定した研修として同時通訳システムが活用されている。

(8) 中国側によるセンターの財政面での支援については、2010年度において、大連市科技局は先の金融危機の影響で軒並み予算が縮小している中でも、例年と同規模の100万人民币(約1,300万円)を確保していることを確認済である。大連交通大学もC/Pの人件費を含めた経費の負担を継続している。こうした財政面での支援は日中両政府の合意に基づき、今後も安定的に継続されるものと考えられる。

(9) 他方、日本側による更なる支援としては、2010年7月現在4名のボランティア(ビジネス日本語、経営管理(ビジネスマナー)、生産管理、ITソフトウェア開発それぞれ分野に各1名)を派遣中である。これは、1.2(2)で示した別添5のとおり、センターの自立発展体制整備期における支援と位置付けている。無論、ボランティアは専門家と異なり、これまでのような技術移転を中心とした活動とはならないが、各分野の豊富な経験を有するボランティアが自らのスキルを活かして中小日系企業をはじめとする現地企業に貢献していくことで、センター設立の趣旨は担保されるものと考えられる。

(10) 最後に訪日研修(国別研修)「官民連携強化のためのビジネス人材育成研修」については、平成22年度新規案件として採択され、2010年7月現在、研修実施に向けた準備作業を実施中である。本研修は3ヵ年の予定であるが、終了後には、センターがこの研修を通じて構築した日本の研修実施機関(日本生産性本部等)とのネットワークを活用して、センター独自の現地+訪日研修等を企画・実施できるようになることが期待される。

## おわりに

本センターは2006年4月に竣工し、これまでに約4年が経過した。竣工に合わせて同年3月より開始された本プロジェクトは、当初3ヵ年の予定で法人契約型技術協力プロジェクト(いわゆる「民活技プロ」)として始まった。

センター建設にあたっての事前調査時から、大連日本商工会(当時は「大連日本商工クラブ」)及び現地日系企業からのヒアリングやアンケート等を通じてニーズの把握に努め、かつ、大連日本商工会等からの強い期待も受けて設立に至ったセンターであったが、中国、特に沿海地域を中心とした急速な経済発展と、日本の長引く不況による日系企業の進出数の鈍化等の影響により、黎明期においては、当初想定していた研修カリキュラムを最新のニーズに合わせて幾度となく変更していく作業に追われた感があったと思われる。

さらに、プロジェクト後半には、2007年末のC/Pの異動に伴う体制建て直しを行っている最中の2008年秋に金融危機が発生し、年々減少傾向にあった日系企業の研修予算はさらに厳しさを増し、アルパイン電子等センターを研修基地として活用いただいている企業ですら研修を中止せざるを得ない状況となった。

このようにセンターを取り巻く環境と研修ニーズが目まぐるしく変わるため、無償資金協力の事前調査時に設定した研修人数等の目標には到達していない状況が続いている。

他方、上述のとおり、センターは自立発展に向けて活動を展開しており、徐々にではあるが、その効果も見え始めている。常務副主任は、センターを(1)日系企業向け研修、(2)中国系企業向け研修、(3)公募型研修、(4)大連市等の公的機関向け研修の4本柱で発展させたい意向である。上述のJICAボランティアや訪日研修もうまく活用し、可能な限り早期に当初想定した規模の研修が実施できるようになることを祈念する。

以上

## 別添資料

- 1 第3回合同調整委員会議事録(和文/中文)
- 2 終了時評価合同調査報告書(和文/中文)
- 3 第4回合同調整委員会議事録(和文/中文)
- 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)
- 5 定例会(2009年9月17日)資料一式(和文/中文)
- 6 運営支援委員会関連説明資料及び会則(案)(和文/一部中文)
- 7 第5回(最終)合同調整委員会議事録(和文/中文)
- 8 センター常務副主任総括報告(和文/中文)

中華人民共和國  
「大連ビジネス人材育成計画」にかかわる  
第3回合同調整委員会協議議事録

大連ビジネス人材育成計画に関し、終了時評価を実施するため、日本側独立行政法人国際協力機構（以下、「JICA」）中国事務所松本高次郎次長、中国側大連市科学技術局（以下、「大連市科技局」）萬九文副局長を団長とする合同評価調査団（以下、「調査団」）を結成し、2008年9月15日から2008年9月25日にかけて調査を実施し、評価結果を合同評価委員会に報告した。

その評価結果及びその後の協議の結果、日中双方は附属文書に記載する諸事項について確認し、合意した。

当協議議事録は、等しく正文である日本語及び中国語による本書各々2通を作成する。

2008年11月17日 大連



松本高次郎  
独立行政法人国際協力機構  
中華人民共和國事務所 次長



趙人楨  
中華人民共和國大連市人民政府  
科学技術局 副局長

## 付属書

### 1. 日中合同評価団による終了時評価報告

日中合同調査評価団より、終了時調査合同評価委員会において、本技術協力プロジェクト（以下、「プロジェクト」）にかかる終了時評価の結果が報告された。

同評価団の提言に基づき、日中双方は、プロジェクトの終了に向け、必要な措置を取ることを確認した。特に日中双方は、プロジェクト目標の達成状況と延長の要否に関して、引き続き協議することを確認した。

### 2. 中国側による日中友好大連人材育成センター（以下、「人材センター」）の強化について

日本側は、人材センターの運営支援機関である大連交通大学の多大な貢献により、2008年5月以降、プロジェクトのカウンターパート（C/P）人員を含む人材センターの運営に必要な人員が、日中双方で合意した期限内に確実に配置されたことを高く評価した。

### 3. 中国側による人材センターの継続的な支援について

大連市科技局は、今後も人材センターからの申請に基づき、人材センターの健全な運営に必要な財政面の支援を継続していくことを表明した。また、将来的な日本人講師の確保についても、大連市の関連制度に基づき支援していくことを表明した。

さらに、大連交通大学も運営支援機関として、財政面及び人事面（出向による人材の供給）での協力を継続していくことを表明した。

日本側は、これら中国側の意思表示を、人材センターの自立発展性確保に大きく寄与するものとして高く評価した。

### 4. 日本側の政府開発援助（ODA）による人材センターの継続的な支援について

中国側は2008年1月に開催された第2回合同調整委員会に続いて、日本側に対し、本プロジェクトの延長等、日本のODAによる支援の継続を要請した。

これに対し日本側は、本プロジェクトの延長の要否については、上記1の終了時評価結果を踏まえるとともに、中国側による人材センターの自主運営を見据えた場合、以下の点が判断のポイントとなる旨を説明した。

（1）技術移転体制が大幅に強化された2008年7月以降の技術移転の進捗状況。すなわち、プロジェクト期間内に所期の技術移転目標が達成可能か否かの確認。

（2）人材センターのプロジェクト対象4分野（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）に関する「研修活動を支える運営管理体制強化」の進捗状況。すなわち、教学・教務と対外連絡部の充実が図られた2008年7月以降、人材センターの研修活動を支える運営が、教学と営業の運営施策及び研修ネットワーク構築のための施策において、日本側専門家と協力して、計画され、実践されているか否かという点の確認。



なお、日中双方は、上記のポイントがプロジェクト終了時までには日中双方により適宜確認され、最終的には第4回合同調整委員会を開催のうえ、延長の要否及び期間、ならびに具体的な内容が決定されることとなる旨も併せて確認した。

#### 5. C/P研修（訪日研修）について

JICAは、中国側の要請に応じ、2009年1月に実施予定のC/P研修の定員を15名とすることに同意した。



关于中华人民共和国政府  
大连商务人才培养项目  
第 3 次联合评估委员会会议纪要

为实施中华人民共和国大连商务人才培养项目的终期评估，中日双方组成了以日方国际协力机构（以下称“JICA”）中国事务所松本高次郎副所长和中方大连市科学技术局（以下称“大连市科技局”）万九文处长为团长的联合评估调查团（以下称“调查团”），于 2008 年 9 月 15 日至 2008 年 9 月 25 日实施了调查。

中日双方对评估结果进行讨论，并就附属文件中所记述的各项内容进行了确认，最后达成共识。

本备忘录中日文本各一式两份，两种文本具有同等效力。

2008 年 11 月 17 日 大连



万人楠  
中华人民共和国大连市人民政府  
科学技术局 副局长



松本高次郎  
日本国际协力机构  
中国事务所副所长

## 附属文件

### 1. 中日联合调查评估团进行项目终期评估报告

中日联合调查评估团就本技术合作项目（以下简称“项目”）的终期评估结果，向终期调查联合评估委员会进行了汇报。

根据评估团的建议，中日双方对在项目即将结束前应采取的的必要措施进行了确认。特别是关于项目目标的完成情况以及是否开展项目进一步的合作，中日双方决定将继续进行协商。

### 2. 中方强化中日友好大连人才培训中心（以下简称“人才中心”）的建设

大连交通大学作为人才中心运营的后援机构，对于 2008 年 5 月以后，在中日双方商定的期限内切实配置包括项目中方对口人员（C/P）在内的人才中心运营所需人员方面，做出了很大贡献。日方对此高度评价。

### 3. 中方继续支持人才中心的发展

大连市科技局表示，今后将根据人才中心的申请，给与人才中心良好运营所需的财政方面的支持。大连市科技局还表示，为确保今后中心持续有日本籍讲师授课，将根据大连市的相关制度给与支持。

此外，大连交通大学进一步表示，作为人才中心运营的后援机构，将继续在财政和人事（通过借调形式提供人才）方面予以支援。

中方的这些表示将为保证人才中心的独立发展做出很大贡献，日方对此高度评价。

### 4. 日本政府开发援助（ODA）继续支援人才中心

继 2008 年 1 月召开的第 2 次联合协调委员会后，中方再次向日方提出开展项目进一步合作的要求，申请日本 ODA 的继续援助。

针对中方的申请，日方表明将根据上述 1. 的终期评估结果，并确认中方自主运营人才中心的基础上，就以下要点的实施情况进行探讨开展项目进一步的合作。

（1）2008 年 7 月技术转移体制大幅增强后技术转移的进展情况。即确认项目期内预期的技术转移目标可否实现。

（2）人才中心项目的 4 个对象领域（经营管理、生产管理、软件开发与过程管理、商务日语）的“支持培训工作的运营管理体制”强化后的进展情况。即确认 2008 年 7 月充实了教学、教务及对外联络部后，支持人才中心培训工作的运营在教学与市场营销的运营措施及建立培训网络的措施方面，是否与日方专家合作开展了计划和实践。

另外，中日双方同时确认，项目结束前中日双方就上述要点酌情确认，最后在召开第 4 次联合协调委员会的基础上，决定项目是否开展进一步合作、开展时间及具体内容。

### 5. 对口人员培训（赴日培训）

应中方的要求，JICA 同意将计划于 2009 年 1 月实施的对口人员赴日培训的名额定为 15 名。



中華人民共和國  
「大連ビジネス人材育成計画」  
終了時合同評価報告書

独立行政法人国際協力機構（以下「JICA」という）が組織し、松本高次郎を団長とする日本側終了時評価調査団は、中日大連ビジネス人材育成計画（以下「プロジェクト」という）、に関し、技術協力の実施状況を評価することを目的として、2008年9月15日から2008年9月25日までの日程で中華人民共和国を訪問した。

本目的を達成するため、日本側調査団と中国側大連市科学技術局（以下、「大連市科技局」という）趙人楠を団長とする中国側調査団は日中両国による合同評価調査団を結成した。

合同評価調査団は日中両国関係者への質疑応答や現地調査を行い、その結果、終了時合同評価報告書に記載する諸事項について合意した。

また、合同評価調査団は評価調査結果について、当該プロジェクトに係る合同調整委員会及び双方の政府に対して、報告することに合意した。

本終了時合同評価報告書は等しく正文である日本語及び中国語による各々2通を作成した。

2008年11月17日 大連



松本高次郎  
終了時評価調査団 日本側総括  
独立行政法人国際協力機構  
中華人民共和国事務所 次長



高九文  
終了時評価調査団 中国側総括  
中華人民共和国大連市人民政府  
科学技術局 国际合作与招商処長

## 0 終了時評価調査の対象について

本調査は、日中友好大連人材育成センター（以下、「センター」）で2006年3月より3年間の予定で実施されている日本の政府開発援助（ODA）による技術協力プロジェクト「大連ビジネス人材育成計画」の実施状況を評価する調査である。

同プロジェクトは、中国側が運営しているセンターの活動の一部であるため、本調査では、当該プロジェクトに関連する部分、すなわち、本プロジェクト開始時に日中双方が合意したPDM（Project Design Matrix）の内容に限定し、DAC（OECD 開発援助委員会）評価5項目により調査及び評価する。

したがって、センター全体の運営状況については、本調査では取り上げず、センターが大連市政府及び大連交通大学等に対して定期的に報告している内容に基づくものとする。

## 1 調査結果の概要（結論）

### （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、比較的優れた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人以上に達成した。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」、「みずほ銀行（中国）有限公司人材育成拠点」と「ハルピン鉄道局幹部研修拠点」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。特に、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、人的及び政策的に多大な支援を得られた。さらに、大連交通大学、大連理工大学、東北财经大学と大連外国語学院等大学からの140人を超えた講師及び公募日本人講師の協力を得られた。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、初歩的に独自経営に必要な経済環境とサポート環境を備えつつある。

特に、プロジェクトが対象としている経営管理、生産管理、ソフトウェア開発・プロセス管理、ビジネス日本語の4分野の研修について、今回調査したセンターを利用企業からは一様に高い評価を受けており、「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、ブランドイメージも確立しつつある点は特記すべきことであり、日中双方の関係者の活動の成果であると言える。

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、この地域において営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、中国側の技術移転対象者（カウンターパート、以下、「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 2002 年 1 月から 5 月を C/P の調整と改良の準備期間として、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 分隊それぞれに 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有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相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

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にC/P自身による研修実施の実績を積み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 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8月までに一部入れ替えが行われ、技術移転に支障を来すことなく専門家チームを充実することができた。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その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のアサインについては、2007年9月に中間評価が実施され、2009年2月のプロジェクト終了に向けて後半の取り組みに入ったものの、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、2008年1月にC/Pの調整と優良化を実施した。その後、運営支援機関である大連交通大学の尽力により、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、中国側からの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、東北財経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、必要に応じて兼任 C/P として協力が得られるものと見られる。地方、2007 年 2 月から 3 月にかけて本部研修が実施された(人材育成総務課主催研修 (2/26-3/10) (4 名)、研修コース運営研修(3/26-3/24) (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員、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。

添付資料 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、専門家の豊富な経験に裏打ちされた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、成果の達成に向けて、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、以下のことが発言された。

「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⇒派遣企業利益」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(添付資料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(添付資料1. PDM 参照)。

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。

## 3 5項目評価

### (1) 妥当性

国家や地域の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おり、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ので整合性は高い。

#### 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、あるいはできる場所は他にない」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が指摘された。

## (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構想においては、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確保はかなり高い。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」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ったこと、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ったことに加え、C/Pの異動等に伴い、技術移転がやり直しになったこと等を考慮すると、不可抗力的な要素があるとはいえ、効率性の面で問題がな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の実験経験を高めるべきである。

しかしながら、C/Pの再配属が完了するのを待って2008年7月に設定したものであるが、

「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った。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っ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、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率え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後量を会得するには、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中国人講師(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重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、今回あら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、特に実務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學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選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、スタッフ配属及び教學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な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

研修に参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、中国側は「センターの運営に必要な予算を確保する」と表明している。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。

#### 4. 貢献要因と阻害要因

##### 〔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ふくむ）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の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。

##### 〔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「センターは定業人を対象としており、学生を対象とする大学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属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更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、「センターの資源を補強し、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。

## 5. 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、また各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

了時までに「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。

以上

#### 付属資料リスト

1. PDM
2. 評価グリッド(実績プロセス)
3. 評価グリッド(5項目評価)
4. 投入実績

付属資料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:中華人民共和國遼寧省大連市  
 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
<b>上位目標</b> 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。	1. センターによる研修コース修了生の累積数 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	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	・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。
<b>プロジェクトの目標</b> 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 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	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	・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。
<b>プロジェクトの成果</b> 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。	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 <u>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)**</u> ・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	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	・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) プロジェクトマネージャー 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	・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 ・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。



評価項目	評価内容	達成状況	達成率	達成の理由	今後の取組
プロジェクトの進捗の達成	比較目標の達成度(%)	本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	1) 比較目標による研修コースの参加率	同上	同上
			2) 比較目標による研修コースの満足度	同上	同上
			3) 比較目標による研修コースの満足度	同上	同上
プロジェクト目標の達成度(見込み)	比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	1) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
		2) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
		3) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
		4) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
		5) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
成果の達成度	成果1: 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	1) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
		2) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
		3) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
		4) 各分野の研修コースの満足度	同上	同上	
	成果2: 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	1) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上	
		2) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上	
		3) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上	
		4) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上	
		5) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上	
成果3: 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	1) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上		
	2) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上		
	3) 比較目標に比し、本報告書に於ける本報告書の達成度は、比較目標に比し、中間における経済関係の密着化に資するプロジェクトの重要性を認識する。	同上	同上		

	評価項目	調査項目	指標	必要な情報・データ	調査方法
					ユー
			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
	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 ・専門家ヘインタビュー
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
	プロジェクトの运营管理	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	・定期報告書内容 ・ヒアリング調査結果 ・同上	・提出記録レビュー ・インタビュー ・インタビュー 同上
		意思決定プロセス	意思決定プロセスはどのように	関係者の意見	・PDM 変更記録 ・関係者へのヒアリング結果 ・インタビュー ・インタビュー

有償科目	実施主体	内容	実施の進捗状況	留意点
		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	同上	同上
関係機関との関係性	中経個別研修団 (2) 国際科学技術衛星、交通先進工学、交通先進工学、大連外国語学院、湖北財経大学)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、対応は認められたか	・具体的な交流の事例 (交換) の有無 ・関係者の意見 関係者の意見	関係性への取り組み
	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係性	G/F (日京友好交流人財育成センター) 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) G/F の能力、配置、人柄は適切であるか 4) 阻害要因はあるか、対応は認められたか	・関係者 (長期専門家、JICA 業務開発担当) の意見	同上
	専門家と G/F との関係	専門家と G/F 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、対応は認められたか)	関係者の意見	インセンティブ
パートナーシップ	G/F 協賛のパートナーシップ	プロジェクトに対するパートナーシップはどの程度か、その意向は	同上	同上
その他の貢献・阻害要因	—	実施プロセスに課題を挙げたその他の貢献、阻害要因はあったか	同上	同上

付属資料3 評価グリッド(5項目評価)

評価項目	評価説明		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)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 (2)対象地域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 関係者の意見	ヒアリング 同上	
	1.2 必要性	(1)プロジェクトの戦略、計画、アプローチ ①現地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、指標、外部条件等)の設定は妥当か (2)日本の技術の優位性はあったか	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	
		(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	・ヒアリング ・業務連絡報告書	
		(3)プロジェクトの産出状況から、プロジェクト目標は達成される見込みがあるか	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 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	PDM、関係者の意見	・資料レビュー ・ヒアリング
	3. 効率性	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	プロジェクト目標達成を阻害・貢献する要因は何か	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
3.1 アウトプットの達成状況		①アウトプットの達成度は計画通りか、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、質的分析も行った場合、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いは投入・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		
3.3 アウトプットにいたる外部条件の影響	(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	①PDM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くか 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	

付録資料4 投入実績

	項目	全体計画 (2006年外資工陪産)	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、業務開発協約)、業務調整員(派遣)、ビジネス日本語(国際交流基金派遣)	業務調整員 1名  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)	ビジネス  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)とソ開発IT日本語専門家に移管された) ソフトウェア管理 7名(20.57MM) 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)とソ開発IT日本語専門家に移管された) ソフトウェア管理 46.57MM (106.8%) 経営管理 23.6MM (94.0%)
	2) 本部研修	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)

	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)	1) OP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: 肖遠義 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ト ②ソフトウェア開発・プロセス管理: 2人 ③生産管理: 2人 ④経営管理: 2人 ⑤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
	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: 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) 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(OP、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、車輜借上費含む) ・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)	(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。 (中国国家賞金ベースによる) (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) 建築物施設維持費(管路、照明、エレベーター、消防、安全予防): 11000元~15000元/年 (5) 各種教学用器材の維持費: 5000元~10000元/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(1500元/月) (7) 光熱水費: 1.1万円~2万円/月(教育の規模による) (8) エンビ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 教育特恵) (9) 境外テレビ(NHK): 1,200元/年(教育特恵) (10) 電話通信: 3,000元以上/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: 15万円/年



关于中华人民共和国  
大连商务人才培养项目  
终期联合评估报告书

由日本国际协力机构组织的，以松本高次郎先生为团长的日方终期评估调查团，以确认大连商务人才培养项目（以下称“项目”）的实施状况为目的的，于2008年9月15日至2008年9月25日期间访问了中华人民共和国。

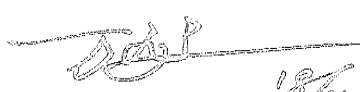
为实现上述目的，以大连市科学技术局（以下称“大连市科技局”）万九文处长为团长的中方调查团组成了中日两国联合评估调查团。

联合评估调查团与中日双方相关人员交换了意见，并进行了实地考察，一致同意终期联合评估报告书中所述的各项内容。

同时，联合评估调查团达成共识，将评估调查结果向与该项目相关的联合协调委员会以及双方政府进行汇报。

本终期联合评估报告书用中、日文书就一式两份，两种文本书具有同等效力。

2008年11月17日 大连

  
18/11-2008

万九文  
联合终期评估调查团 中方团长  
中华人民共和国大连市人民政府  
科学技术局国际合作及招商处 处长



松本高次郎  
联合终期评估调查团 日方团长  
日本国际协力机构  
中国事务所 副所长

## 0 关于终期评估调查的对象

本次调查是针对中日友好大连人才培训中心（以下称“中心”）于2006年3月起预计实施三年的、利用日本政府开发援助（ODA）实施的技术合作项目“大连商务人才培训计划”的实施情况，进行评估调查。

鉴于该项目是中方运营的“中心”的工作的一部分，本次调查只限于与本项目相关的部分，即本项目启动之初由中日双方达成一致的PDM（Project Design Matrix）中的内容。同时遵循DAC（OECD开发援助委员会）规定的五项评估内容开展调查及评估。

因此，有关中心整体性运营情况，本次调查不做涉及，应以中心向大连市政府及大连交通大学等定期提交的工作报告为准。

## 1 调查结果的概要（结论）

### （1）评估概要

项目启动以来，围绕中心的内部及外部环境发生了在计划阶段没有预料到的变化。对此，中日双方相关人员为了实现项目预定目标积极主动应对、反复摸索、艰苦努力，目前在培训课程的运营实施以及对外网络的构建方面，取得了较为显著的成果，各类人才培训及中日文化交流规模已达到20000余人次，与企业合作共建的“阿尔派电子（中国）大连研发中心人才培训基地”、“瑞穗银行（中国）有限公司人才培训基地”和“哈尔滨铁路局干部培训基地”已成为企业定制培训的典范，面向日资企业的咨询诊断服务与培训取得了良好效果。特别是对于项目实施对象领域的培训，得到了大连市科技局和大连交通大学在财力、物力、人力与政策上的大力支持，以及来自大连交通大学、大连理工大学、东北财经大学和大连外国语学院等高校140余名教师及外聘日籍讲师的协力。中心通过开展面向日资企业、中国企业和学生的教育扶持活动，使项目的应用效果、影响及社会效益获得进一步提升，并初步具备了能够独立运营的经济条件和支撑环境，对此予以肯定。

特别是对于项目实施的4个对象领域（经营管理、生产管理、软件开发与过程管理、商务日语）的培训，在这次调查中，从中心的客户企业那里都得到很高的评价。特别值得一提的是，在反馈意见中有很多都表示了“给我们提供了中心独有的课程”，中心的品牌形象正逐渐建立起来。由此可以认为这是中日双方相关人员开展活动取得的成果。

另外通过长期的反复摸索与实践，明确了重点专业领域技术转移课程及培训对象等，为提高效率方面也做出了努力。包括这些工作在内，调查团判断：为了实现项目目标，中日双方相关人员对于在中期评估时提出的建议都认真应对，并在很多方面都得到了改善。

在这个地区开展业务的日资企业以及重视与日本发展业务关系的地方企业等（以下简称“日本相关企业”），对中心提供的关于日式管理方面的培训的需求较大，但又没有能提供这类综合性服务的民营培训机构，可以说，中心正是满足了这方面的需求。本项目帮助中心加强体制建设，具有较高的妥当性，同时，正在积极吸引日资企业来连的大连市政府对此也寄予了很高的期望。

### （2）项目运营过程中出现的问题及其解决

正如上文所述，中日双方相关人员在面临诸多困难的情况下，通过不断努力，本项目正朝着实现预期目标步步为营地前进。而本调查为遵循 DAC 的五项评估（妥当性、有效性、效率性、影响、独立发展性）开展评估工作，需要对本项目的反复摸索的过程以及以往发生的问题进行归纳并分析。以下几点均为已经解决的或正在解决的问题，是作为后文所述活动业绩及五项评估的总结而记录在此。

首先，在 2007 年 9 月中期评估之后的人员配备方面，日方专家的投入大致符合当初计划，同时值得注意的是，由于 2007 年 11 月之后协调员空缺，致使需要重新调整与中方之间的协调机制。

另一方面，中方的技术转移对象人员（对口人员、以下称“C/P”）的配备，为了创造更好的技术转移条件和实现预期目标，项目自 2008 年 1 月至 5 月这一准备期间进行了 C/P 调整和优化，之后同年 5 月至 7 月重新配备并加强了人员编制，目前 4 个领域中分别有 2 名专职 C/P。

在重新配备并加强 C/P 力量这件事上，是依靠运营后援单位大连交通大学的鼎力支持，使该项工作得以顺利实施。由此可见实施技术转移的体制已经集中性、效率性地建立健全起来。

为此，如后文所述，在项目结束之前，新到任的 C/P 能够在多大程度上消化并吸收来自各专家的技术转移内容，还需要在项目结束之前高度关注其进展情况。

另外，从强化中心运营机制功能以及提高独立发展性的观点上，在此需特别强调的是，以加强中心的运营工作为目的，增设了负责对外联络部的副主任和 2 名职能人员。

目前，中心正在积极开展企业培训网络的建设工作，但对于构建面向日资企业的培训网络方面，在加强市场营销和销售机制的同时，还需要专家的继续支持，以期取得更进一步的发展。

### （3）评估的结论及建议要点

基于上述内容，可以认为通过中日双方相关人员迄今为止的努力，本项目正在逐步取得预期成果，并且目前、各专家与 C/P 正在按照重新调整并加强了 C/P 班子的实际情况制定的技术转移计划，积极开展技术转移工作。

此外，本项目的服务对象日本相关企业对于培训的需求跨度颇大，今后还应需要通过市场营销等手段，努力地随时掌握其变化，并且，在讲义内容中是否能够体现和具备企业实战经验，是提高培训教师的成熟度的关键。调查团认为在这种情况下，要在剩余不到半年原定的项目期间内，完成实现项目目标以及将来的项目总体目标所需的成果，今后将要付出相当大的努力。因此在保证面向日资企业人才培养的“独立发展性”方面，中日双方今后应注意充分保持沟通，在相关人员之间相互理解的基础上，C/P 自身通过实施培训，努力积累工作经验，同时加强对日资企业培训网络的建设，在项目结束前力争基本实现项目目标，并在项目结束前就其进展状况进行验证。

在这个验证的过程中，中日双方确认“中心针对日资企业开展培训工作方面的运营管理机制”得到强化和保证 C/P 队伍稳定，在项目结束前“由这些 C/P 开展实际授课，不断积累经验，通过反馈的问题完善授课内容”（以下称“技术转移过程”）奏效的可能性的基础上，调查团会提出探讨项目进一步合作的建议。另外，还需持续关注在项目结束前“由专家开展实际授课，不断积累经验，通过反馈的问题完善课程内容”（以下称“技术转移”）及“日资企业员工参加技术转移课程培训数量规模小和日资企业培训网络缺乏”的改善状况。

上述情况不同领域各不相同，如果项目有开展进一步合作的可能，调查团认为有必要按照每个领域来单独设定具体的期间和活动等。

## 2 业绩与实施过程

### (1) 投入业绩

项目启动以来，日方派出了适合4个领域的日方专家(以下简称专家)，中方也依次配备了C/P。

关于派遣专家方面，至2007年8月为止，在不影响技术转移的前提下对部分专家进行了调整，充实了专家队伍。由于2007年11月之后项目的业务协调员空缺，所以通过采取增加其他专家的派遣时间以及由JICA中国事务所承担一部分工作的方式，完成业务协调员的工作。除此之外，基本上按照计划完成。

另一方面，关于中方配备的C/P事宜。2007年9月实施了中期评估，面临2009年2月项目的结束，中心开始了后半阶段的工作，为了创造更好的技术转移条件和实现预期目标，2008年1月进行了C/P的调整和优化，此后在运营后援单位大连交通大学的大力支持下，于2008年5月及7月增加了新的C/P，建立了4个领域各有2名专职C/P、共计8名的人员编制。

另外，中方对于C/P的配备方面，最初的计划是“以大连交通大学为主，大连理工大学、大连外国语大学、东北财经大学等协助运营”。就这一点来看，在针对本项目的4个对象领域上，之前虽然未作具体安排。但在中方实施的培训中得到了来自各个大学约140名兼职教师的配合，由此在4个领域的培训方面，也根据具体需要，作为C/P给予了合作。另外，从2007年2月到3月开展了赴日进修(人才培养机构运营进修班(2/26-3/10)(4名)、培训课程运营进修班(2/26-3/24)(各领域1名、共4名))

器材提供方面，按照计划配备了同声传译设备，截止目前使用过2次。

其他方面的投入有日方的现地业务费，中方的土地、建筑物以及中心运营经费方面无特别问题。附件资料4为投入业绩的详细情况。

### (2) 活动与成果等的业绩

日方派遣的各领域专家(经营管理、生产管理、软件开发与过程管理、商务日语)负责对讲师以及各领域培训计划提出建议进行调整，对中方C/P实施技术转移、帮助构建与日资企业的联系网络等工作。项目前半阶段，主要以C/P参加和配合日方专家实施的培训为主，并接受部分技术转移。

在初期设定并试行的技术转移课程中，存在与日资企业的需求不吻合的内容，再加上由于中心成立时间短，知名度还不高等原因，与日资企业之间的培训网络尚未形成规模，其结果体现在一段时间内日资企业参加培训的人数很少的现象。

通过中日双方相关人员的努力，目前，依靠日方专家丰富的经验，培训课程正在逐步完成，客户对这些培训给予了较高的评价，中心的知名度也不断提高。这次走访的客户中，很多都反映“给我们提供了中心独有的课程”，可见中心的品牌形象正在逐渐确立起来。

综上所述，调查团认为实现成果所需的方法(①培训计划·教案的编制、②培训课程的实施、③评价·改进、④实施技术转移活动等一系列全部项目活动的机制)正逐步确立起来，从这几个方

面来看可以说正在不断取得活动和成果等业绩。

但是，后面还将详细提到，新到任的 C/P 接受技术转移的时间比较短，所以也可以说为实现成果，在项目结束之前需要做的工作还较多。

这种方法的传承，是通过日方专家向 C/P 实施技术转移的形式来完成的。对于技术转移，在中期评估阶段曾有以下的建议：

“技术转移目标的明确化：由于在各个领域中“没有明确规定出重点的专业技术领域和达标水平，因此难以确定技术转移的重点”，这是中日双方的共识。虽然项目已经开始就明确这一问题开展工作了，但考虑到项目剩下的时间，今后有必要尽早明确专业技术领域和目标，开展“选择与集中”的工作。

并且还应明确提出、推动例如“培养 C/P（再依靠这些 C/P）培养学员 派遣企业受益”的效应链。

对此，通过项目相关人员的努力，在“项目成果”中，把 1-1 之①“4 个领域的培训实施时间数”以及②“按照编制的教学计划，移交给中方实施的讲座数”（根据日方专家编写的讲义或者教材实施的技术转移训练的单位科目数（注：一组单元为一单位））以及 1-4. 之③“中心整理的企业及相关单位一览表中所记录的企业及相关单位的数量（联系和数据库的企业（单位）数量）”三个指标设定为数值目标。（参照附件资料 1. PDM）

这些每一个都有可能实现。具体来说，关于①和②“量”的完成情况，各领域专家众口一词认为到项目结束 100% 能实现，关于③也已经超越了目标数值的 120 家企业（单位）。

在上述目标中，有关 1-1. 的①和②是在重新配备了 C/P 以后，于 2008 年 7 月设定的目标。各领域的专家们认为由于目前已经编写了所需的教案和相关资料等，即便实际上只有短短的半年时间，通过课堂的学习能够对各领域指定的科目实施技术转移。

但是，根据最初的计划，在最后一个年度 C/P 要开展授课实践，积累经验，找出问题完善授课内容，专家们认为在项目期间内需要做的工作还很多。

这次调查在听取 C/P 意见时，特别是新到任的 C/P 表示，担心在项目执行期间内是否能够达到“C/P 开展授课实践，积累经验，通过反馈的问题完善授课内容”的水平。对此，调查团认为在项目结束之前，需要对项目剩余期间内到底能否很好地利用充实之后的教案及相关资料，通过集中性技术转移，使 C/P 达到一定水平进行确认。

### （3）实施过程及实施体制

前文已经提到，在 2008 年 1 月发生人事变动，2008 年 5-7 月对人员进行了重新调整。关于这方面，在 PDM 中作为外部条件有明确的表述：“包括 C/P 在内的职工持续地在中心就职”（参照附件 1. PDM）。

外部条件虽然发生了变化，但通过对 C/P 重新调整及加强，并对结构进行了优化，改善了技术转移的实施条件，对 C/P 的技术转移大体上正在顺利实施。

### 3 五项评估

#### (1) 妥当性

与国家以及地区政策相协调，并且符合服务对象企业的需求，项目的妥当性非常高。

##### ①与项目目标以及总体目标和项目相关政策之间的协调性

事前评估之后，中日双方在大的政策以及经济发展方面的需求没有发生变化，项目与受援国的需求以及日本的方针相一致，具有较高的协调性。

##### ②与受益者需求之间的一致性

中国在加入 WTO 后，东北地区特别是辽宁省以及渤海湾地区的对日贸易不断扩大，据说在大连注册的日资企业已达约 3600 家。为此越来越多地需要具有专业知识并且掌握商务日语或了解日式经营管理的复合型商务人才。可以判定项目与这些需求相吻合。

中期评估时指出，为了在培训内容、培训地点、培训时间安排等方面，策划出更加符合企业需求的培训计划，应加大调查和挖掘企业需求的力度，开发出符合需求的培训课程。

对此，项目通过增加企业培训和咨询、开办免费培训等手段进行需求调查，不断向符合企业需求的方向而努力。

实际上此次针对中心的服务对象企业的访谈结果也证明，该举措得到了一致好评，大多数企业肯定地回答“中心提供了这种培训；或者提供了其他培训机构所不能提供的培训”。据此可以说与对象群体的需求相吻合。

但在本调查期间举办了以中心内部相关人员为对象的小型专题研讨会 PCM（以下简称专题研讨会）中，有意见提出“符合需求的教学计划少；形成特色的菜单少”。指出今后需要深入企业职场，加强与客户之间的沟通，不断为掌握现场需求而努力。

#### (2) 有效性

正如在“活动/成果等的实际业绩”一项中阐述的那样，可以断定正在逐步确立成果产出所必需的方法，据此可以判断实现项目目标所需要的方法也在正如上文所述，在日式管理类课程方面，在项目执行期间内，通过“技术转移”使其达到预期效果，改善“日资企业员工参加技术转移课程培训数量规模小和日资企业培训网络缺乏”的状况，确有较大难度，特别是由新到任 C/P 能够接任/传承专家，今后还需要付出相当大的努力。今后在项目结束之前的时间内，需要就项目目标是否能够完全实现，继续进行验证。

#### (3) 效率性

关于成果 1“在中心实现了软件开发与流程管理、经营管理、生产管理、商务日语各领域高质量的培训计划、课程设置的制作，培训课程的运营实施，相互观摩·评价等。建立起使内容不断改善的体制”方面，正如上文所述，考虑到最初存在与日资企业的需求不吻合的内容，再加上与日资企业之间的培训网络尚未形成规模，结合 C/P 的人事变动等需要重新实施技术转移，这些可以称之为不可抗力的因素，除此之外可以说，在效率性方面是没有问题的。JICA 认为，在吸取这些经验

教训的同时，日中双方相关人员应进一步相互紧密地配合，在项目结束前，积极地加大包括企业培训及企业咨询诊断在内的技术转移力度，提高效率性和 C/P 的实践经验。

尽管如此，在等待 C/P 的重新调整结束之后，2008 年 7 月设定的“项目成果”的数值目标之 1-1 中有关①“4 领域培训课程实施科目数”及②“根据制定的教学计划向中方转移的课程数（按照专家编制的讲义册或教材而实施的技术转移培训单位科目数）”都有望实现。这将取决于中日双方相关人员的共同努力。在中期评估时，曾就这一点提出：明确技术转移目标，并在各领域中明确其主攻技术领域和目标，由此，可以认为中日双方共同努力开展了“选择与集中”工作，这一点值得肯定。

另外，在中期评估时有多数意见反映“由于 C/P 的工作开展时间受到约束，从而造成成果产出的阻碍因素”，近来由于取消了兼职，在此次调查中没有遇到这类意见。这显示中心在管理方面做出的努力可以肯定。

专题研讨会上，有意见提出“可向 C/P 进行技术转移的菜单有限”，以及对这一点具有补充说明含义的“应进一步充分利用外部师资，提供具有特色的培训菜单”。这些建议都被认为是有助于提升效率性的手段，今后值得以积极向前的姿态探讨这一问题。同时调查团认为，注意充分利用包括前文所述的具有实际工作经验的、具备各领域要求条件的人才，十分重要。

判定同声翻译系统的使用率较低。今后该系统可作为中心设施出租的一个特色部分进行推介，除应用于中心自办研讨会等之外，在项目结束后的工作安排中，可以将其作为提供培训场地服务中的一个环节加以利用等，需要进一步改善。

关于成果 2“构建包含企业在内的与相关单位之间的网络。”这一点，在设定的“项目成果”目标值中“中心整理的企业、相关单位列表中所记载的企业相关单位数（联系·数据库企业/单位数）为 120 家”，应该完全能够实现。但目前与中心建立实质培训关系的企业数量还不够。此外，在质量方面，在对服务对象企业的访谈过程中，很多企业回答“自家公司与中心之间已经建立起良好的合作关系”。这也说明成果正在逐步地产出。因此调查团判断，成果 2 的效率高。

调查团认为，进一步加强需求调查咨询、技术转移、课程建设、日企培训和教育扶持的力度，继续扩大项目应用效果，逐步形成内容丰富的信息网络，特别是建立日资企业培训网络尤为重要。

#### （4）影响

正如（2）之“有效性”中所叙述的，就日式管理类技术转移课程培训而言，还需要对项目期间内实现项目成果目标进行验证。

另一方面，目前正在逐步形成实现目标的所需要的方法，因此，今后如能采取包括加强中心的管理运营机制等更加贴切的举措，总体目标的实现还是有可能性的。

在对于社会所产生的影响方面，通过此次对中心服务对象日资企业的访谈，听到了许多“希望今后继续进行同类培训；计划今后进一步扩大接受培训的课程范围”的意见，由此可以看出，尽管还仅局限于一部分企业，实际上中心的存在已经逐步成为大连日本相关企业不可或缺的机构。可以

判断产生了影响。

另外在内部产生的影响方面，许多 C/P 认为接受日本专家传授专业技术固然非常满意，同时日本人对工作的热情和敬业精神更值得学习。

#### （5）独立发展性

正如在“2.2 实际业绩与实施过程”之（2）活动/成果等的业绩一项中所叙述的那样，针对日资企业的日式管理类培训工作主要由日方专家进行。

将在这些活动中形成的教学计划的制定、讲义、改进等的 PDCA 循环法以及方法，向新到任 C/P 进行技术转移的工作正在实施。文案教学形式的技术转移有望完成。但在此基础上由 C/P 以独立的形式承担制定教学计划、讲义、改进等方面，还需要积累经验和提高技术含量，很多意见认为在面向日资企业日式管理类培训方面由缺少实践经验的中方教师向具有实践经验的日资企业员工实施培训存在困难，并认为需要继续得到日方的合作。

此外，相对长期稳定、持续开展技术转移的 IT 领域中，兼职 C/P 此次新提出了下列与独立发展有关的问题。

“最近大连的软件企业的经验不断积累，其员工的知识以及专有技术已经上升到很高水平。这些企业派遣来的学员自身水平很高，尤其具有实践方面的经验。面对这些学员，由尽管是大学执教师，但缺少实际开发经验的人（大学老师兼任 C/P）实施培训，有很大困难。为了能够对这类学员进行培训，需要具备远远超出学员水平的有经验的人才”。

类似“由缺少实践经验的人向具有实践经验的人实施培训存在困难”这样问题，在生产管理部门也有所反映。

同样，正如“2.2 实际业绩与实施过程”之（3）实施的过程与实施体制一项中所述，从面向日资企业日式管理类培训的市场营销及教学工作，目前仍由日方专家为主实施，而且日资企业员工参加技术转移课程培训数量规模小、日资企业培训网络缺乏和企业需求调研不足。这是阻碍面向日资企业日式管理类培训的独立发展的主要因素，应该尽快努力加以改善。随着技术转移的深入和开展有效的宣传活动，充实中心的培训内容以及提升教师队伍的知名度，形成由中方工作人员为主体来开展这些业务的应有的机制，中日双方相关人员还应该继续在这些方面付出努力。

现在中方完成了对外联络部负责人、职能人员以及 4 个教学领域的 C/P 的配备工作，正在努力地充实体制建设。因此，为促进中心能够具备自主开展工作，日方应关注其进展情况，并根据需要提供适宜的支援。

很多人认为针对日本相关企业开展日式管理方面的培训，从服务对象角度来考虑，无论以何种形式，还需要日本人的参与。为此认为中心在项目结束后，仍需要保有日本教师。在该意义上来说，对于中心保有日本教师、或与可以外聘授课的日本人之间建立起网络关系尤为重要，应尽快行动。将目前专家逐步建立起来的网络传承下去也变得很重要。

综上所述，现阶段调查团认为在面向日资企业日式管理类培训的独立发展性方面，还需要进一



步改进。

为了在独立发展方面获得良好效果，项目至结束所剩的时间较短（即便是开展进一步合作），中日双方必须要充分认识到在日式管理类培训的独立发展方面所需解决的课题。采取必要的措施努力解决日资企业员工参加技术转移课程培训数量规模小和日资企业培训网络缺乏以及企业需求调查不足的问题。

综上所述，如果中心逐步树立日式管理培训这一品牌形象，并为保证其持续性由中方将其技术传承下去，进一步扩大影响范围，那么可以期待在该业务方面提高独立发展性。

关于中心的财务方面，中方表示：“中方能够充分保证中心运营所需的必要资金。”

另外，按照中国财务管理制度与法规，中心财务每年由市财政审计部门进行审计。

#### 4. 促进因素和阻碍因素

##### （促进因素）

根据相关人员的访谈以及问卷调查的结果，多数人都认为来自中日两国政府（包括大连市和交通大学）的强有力的支援是促进因素。

同时还认为中日双方项目相关人员的努力也是促进因素。专题研讨会上也提出了相同的看法。中心完善的设施也成为促进因素。

大连市的经济迅速发展及其伴随着的日资企业和重视与日本发展业务关系的当地企业等在数量上的增加也成为促进因素。

举办类似“丰田生产方式”那样的特别讲座，也被列举为提升知名度的促进因素。几次实施的免费讲座，也被认为大大有利于提升知名度、发展新客户、开展需求调查等工作的开展。

如上所述，确定重点专业领域以及有针对性地目标，也将有望成为提高有效性方面的促进因素。

##### （阻碍因素）

在项目进度方面，由于中期评估之后日方协调员空缺以及中方 C/P 的一段时间内的短缺，曾一度影响了中日之间工作的协调功能以及技术转移的进展。关于这方面的问题，前文已经详细阐述，并采取了相应措施，在这里就其他方面的阻碍因素加以记述。

在对服务对象企业进行访谈的过程中，多家企业提出建议认为：“由于中心的服务对象是企业人，这和以学生为对象的大学式的管理方法略有不同。普通培训机构的管理模式难以使工作取得成功。需要采取针对性措施，比如需要配备精通民营企业经营的人才”。有关这一点，在专题研讨会上还提出：“中心针对日资企业开展培训工作方面的运营管理机制需进一步强化”、“没有符合需求的教学计划和课程”等意见。针对这些问题，在专题研讨会上还提出了诸多解决办法，如“盘点中心资源，力图改善资源结构，或具体定义中心的业务范围”、“规范各个领域的工作计划”等。

在该专题研讨会上，关于“需要恰当的销售计划”方面，也有人提出了存在“中心整体使顾客满意的服务意识需加强”和“业界对专家的认知度低”等阻碍因素。对此，也提出了具体的有建设性的解决方案，如“在中心内部开展使顾客满意方面的基础培训（注：现有专家即可实施），培训后设定使顾客满意的目标”、“实施中心内部培训，销售相关人员掌握培训菜单”等。调查团认为今

后将这些想法积极落实对项目发展有益。

在对内部相关人员的访谈以及专题研讨会中，还听到一些意见认为：“中心所处位置到开发区以及软件园等的距离较远，交通不便也是阻碍因素”。但是在此次访问调查中的企业中：“企业员工大都家住市区，反而认为比较方便”、“企业培训还能来自己的企业开展”等，所举出的理由中并没有特别否定的回答，但可以想象到地理位置在中心开展各种工作中成为阻碍因素。

专家授课通常是借助口译和笔译进行，不能在时间/时机等方面根据听讲生的反映效果加以调整来满足学员的需求。在对服务对象企业进行访谈中，听到了多数企业希望“提高授课时的翻译（据说是外聘的）质量”的呼声。虽然这些因素可以认为是项目开展中的阻碍因素，但这样的问题是在日本专家授课时才发生的，随着项目技术转移工作的完成，授课如能以中国老师为主进行的话，有望减少这一问题。但是以推介日式管理为商品的中心工作必然需要日本人以某种形式参与培训，因此还需在确保翻译质量方面继续下功夫。

中心已经在互联网上建成了网站，但其更新频率较低，有意见认为这也成为获取新客户等的阻碍因素。不仅如此，普遍认为主页的访问数量也是与更新频率成正比的，而且也是最重要的营销工具，因此有必要尽快改善和实际运用这一工具，更新网站使其内容更加丰富。

#### 5. 建议：

从上述内容来看，通过中日相关人员共同努力，已基本上取得了预期成果，而在项目执行期间内实现项目目标，特别是5项评估中确保在面向日资企业日式管理类培训的“独立发展性”方面，还需特别加强工作。因此提出如下建议：

（1）中日之间充分沟通，在相互理解的基础上，对于在项目结束前能否完全实现“强化中心在大连以及东北地区的经济发展、中日间经济关系紧密发展所必需的商务人才培养方面的实施体制”这一项目目标，作进一步的验证。

（2）在这个验证的过程中，中日双方确认“中心针对日资企业开展培训工作方面的运营管理机制”得到强化和保证 C/P 队伍稳定，“技术转移过程”奏效的可能性的基础上，调查团会提出探讨项目进一步合作的建议。另外，还需持续关注在项目结束前“技术转移”及“日资企业员工参加技术转移课程培训数量规模小和日资企业培训网络缺乏”的改善状况。

（3）调查团认为，在探讨开展项目进一步合作的问题上，妥当的办法是由中日双方根据上述建议的具体进展情况而决定，并且4领域应各自设定具体项目进一步合作应开展的时间及所需开展的各项活动。

以上

#### 附件资料清单

- 1、PDM
- 2、评估表（实际业绩过程）
- 3、评估表（5项评估）
- 4、投入业绩

项目名称: 大连商务人才培养项目 期 間: 2006年3月~2009年3月 对象地区: 中华人民共和国辽宁省大连市

目标群体: 中日友好大连人才培训中心人员以及参加培训的学员、学员派出企业

项目概要	指标	检验工具	外部条件
<b>总体目标</b> 让中心在大连以及东北地区的经济发展、中日间经济关系紧密发展所必需的商务人才培育方面发挥重要作用。	1. 完成中心培训课程的学员人数 2. 利用中心培训课程的企业数 3. 日资企业就职结业生累计数	1. 中心留存的记录资料 2. 中心留存的记录资料 3. 中心留存的记录资料或问卷调查	<ul style="list-style-type: none"> <li>大连市政策保持不变。。</li> <li>大连市劳动者报酬相对不高。</li> </ul>
<b>项目目标</b> 强化中心在大连以及东北地区的经济发展、中日间经济关系紧密发展所必需的商务人才培育方面的实施体制。	1. 各领域培训课程学员数 2. 各领域培训课程学员派遣企业数 3. 学员对培训课程的满意度 4. 各领域培训课程学员派遣企业的满意度 5. 新增学员派遣企业数	1. 项目的记录资料 2. 项目的记录资料 3. 针对学员的问卷调查或访谈效果 4. 针对学员的问卷调查或访谈效果 5. 项目的记录资料	<ul style="list-style-type: none"> <li>大连市科学技术局等相关单位对中心的不断支援。</li> <li>中心的活动不断进行。</li> </ul>
<b>项目成果</b> 成果 1 在中心实现了软件开发与流程管理、经营管理、生产管理、商务日语各领域高质量的培训计划、课程设置的制作, 培训课程的运营实施, 相互观摩、评价等。建立起了使内容不断改善的体制。  成果 2 构建包含企业在内的与相关单位之间的网络。	1-1 各领域培训实施小时数* ◦ 商务日语: 1385 小时 ◦ 经营管理: 481 小时 ◦ 生产管理: 550 小时 ◦ 软件开发: 858 小时 1-2 已有的教学计划 1-3 根据需求和评价结果修改的教学计划 1-4 按照编写的教学计划, 移交给中方实施的讲座数量(根据专家编写的讲义或者教材实施的技术转移训练单位科目数量)** ◦ 商务日语: 8 科目 ◦ 经营管理: 7 科目 ◦ 生产管理: 6 科目 ◦ 软件开发: 22 科目  2-1 中心联系和访问过的企业数、单位数 2-2 与中心联系或来访的企业数、单位 2-3 中心整理的企业和相关单位一览表中所记录的企业和相关单位数(联系和数据库的企业(单位)数量) ◦ 120 家企业(单位) 2-4 在中心召开的日资企业的活动、集会数	1-1 项目的记录资料 1-2 项目的记录资料 1-3 项目的记录资料 1-4 项目的记录资料  2-1 项目的记录资料 2-2 项目的记录资料 2-3 项目的记录资料 2-4 项目的记录资料	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括对口人员在内的中心人员人事稳定。</li> <li>持续配备足够的具有业务能力的对口人员。</li> </ul>

<p>项目活动</p> <p>1-1 编写软件开发与流程管理、经营管理、生产管理、商务日语各领域的教学计划</p> <p>1-2 实施各课程培训和讲座</p> <p>1-3 对各课程进行跟踪调查、针对学员以及学员派出企业实施问卷调查或采访、分析结果并反馈</p> <p>1-4 向中方实施技术转移，传授符合企业需求的培训课程、实施运营</p> <p>2-1 积极联系并访问包含企业在内的相关单位</p> <p>2-2 整理包含企业在内的相关单位的资料信息</p> <p>2-3 促进并推动日资企业及相关单位利用中心设施</p>	<p>投入</p> <p>(日方)</p> <p>1. 派遣专家:</p> <p>(1) 业务协调员</p> <p>(2) 商务日语</p> <p>(3) 软件开发与流程管理</p> <p>(4) 经营管理</p> <p>(5) 生产管理</p> <p>2. 提供设备器材: 同声翻译设备</p> <p>3. 现地业务费:</p> <p>日方专家开展工作所需要的出差经费等</p> <p>4. 接受学员进修</p>	<p>(中方)</p> <p>1. 配备对口人员</p> <p>(1) 项目总负责人 大连市科学技术局 副局长</p> <p>(2) 项目经理 中日友好大连人材培训中心主任</p> <p>(3) 各领域日方专家的对口人员</p> <p>1) 业务协调员</p> <p>2) 商务日语</p> <p>3) 软件开发与流程管理</p> <p>4) 经营管理</p> <p>5) 生产管理</p> <p>(4) 办公人员等</p> <p>1) 管理人员</p> <p>2) 翻译</p> <p>3) 司机</p> <p>4) 其他所需人员</p> <p>2. 土地、建筑物及相关设施</p> <p>(1) 土地</p> <p>1) 项目办公室及相关设施用地</p> <p>(2) 建筑物及设施</p> <p>1) 项目办公室、会议室</p> <p>2) 专家办公室</p> <p>3) 培训教室</p> <p>3. 中心运营方面所需经费</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对口人员在中心稳定持续地工作。</li> <li>• 持续配备足够的具有业务能力的对口人员。</li> </ul> <p>前提条件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 中心组织体制以中方为主体。</li> <li>• 对口人员能够保证运营、实施培训工作的相应的时间。</li> </ul>
---	---	---	--

\* 1-1 “各领域的培训课程实施数量”是指关于培训课程的方式，增加不是最初设想的固定式课程而是对应企业需求每次定制的培训（也包括咨询型），以及为了对第4年度新到任的C/P有效实施集中性技术转移而要对培训内容进行修改，所以将“各领域的培训课程实施数量”作为具体的指标。

\*\* 关于1-4第3年度后半阶段，由于人事调动发生C/P空缺的情况，所以确定技术转移科目的工作暂时延期，在第4年度，包括4-5月到任的C/P在内形成新的C/P队伍后，于6月确定了技术转移科目。

附件 2：评估表（业绩及过程）

调查项目	评估项目	调查项目	指标	所需资料及数据	调查方法
调查项目的实际情况	总体目标的实现程度（预测）	让中心在大连以及东北地区的经济发展、中日间经济关系紧密发展所必需的商务人才培养方面发挥重要作用。	1) 完成中心培训课程的学员人数	中心的记录内容	查阅文件资料、访谈、问卷
			2) 利用中心培训课程的企业累计数	同上	同上
			3) 日资企业就职结业生累计数	同上	同上
	项目目标的实现程度（预测）	强化中心在大连以及东北地区的经济发展、中日间经济关系紧密发展所必需的商务人才培养方面的实施体制。	1) 各领域培训课程学员数	项目的记录资料	同上
			2) 各领域培训课程学员派遣企业数	同上	同上
			3) 学员对培训课程的满意度	对学员进行的问卷调查, 访谈调查结果	查阅统计数据
			4) 学员派遣企业对培训课程的满意度	对企业的问卷调查、访谈调查结果	走访企业
			5) 新增学员派遣企业数	项目的记录资料	采访 CP
	成果的实现度	成果 1： 在中心实现了软件开发与流程管理、经营管理、生产管理、商务日语各领域高质量的培训计划、课程设置的制定，培训课程的运营实施，相互观摩·评价等。建立起了使内容不断改善的体制。	1) 各领域培训课程实施数。	同上	查阅统计数据
			2) 已有的教学计划	专家编写的教学计划	采访专家
			3) 根据需求和评价结果修改的教学计划	专家编写的教学计划	采访专家、查阅资料
			4) 按照编制的教学计划，移交给实施的讲座数量	项目的记录资料	查阅数据、采访专家和 CP
		成果 2： 构建包含企业在内的与相关单位之间的网络。	1) 中心联系和访问过的企业数、单位数	企业名称、单位名称、日程表	· 对 CP、销售人员、宣传工作负责人进行采访 · 查阅工作日志
			2) 与中心联系或来访的企业数、单位数	企业名称、单位名称、责任部门、负责人姓名	同上
			3) 中心整理的企业、相关单位列表中所记载的企业相关单位数	企业名称、单位名称	· 查阅统计数据 · 对 CP、推广人员、宣传负责人进行采访
4) 在中心召开的日资企业的活动、集会数			· 中心的记录资料 · 问卷统计结果	· 查阅文件资料	

评估项目	调查项目	指标	所需资料及数据	调查方法	
投入情况	日方	1) 派遣长短期专家(业务协调员、软件开发与流程管理、经营管理、生产管理、其中首席顾问为兼职、商务日语)	不同年度长短期专家名单(姓名、负责领域、派遣时间、负责成果/活动)	· 查阅工作进度报告书	
		2) 赴日进修	不同年度的接收 CP 进修人员名单(姓名、单位、培训课程名称、时间、负责成果/活动)	· CP 进修汇报 (有资料)	
		3) 提供设备	不同年度投入的设备一览表及其金额	· 查阅工作进度报告书	
		4) 现地业务费	不同年度的现地业务费投入额度	同上	
	中方	1) 配备 CP (项目总负责人、项目经理)各日方专家的对口人员、办公人员等)	讲座、培训班名称、顾问名称、个别日程于 CP 名	· CP 培训进修报告 · 采访专家	
		2) 土地· 和建筑物及附属设施	提供设施状况的资料(规模、房间数、用途及其他)	采访中方相关人员	
		3) 中心的运营经费	不同年度的运营经费统计数据	同上	
确认实施过程	活动的开展进度情况	—	1) 是否与当初制定的 PDM, PO、培训计划等有所不同? 如发生了变化, 其内容是什么? 原因是什么? 2) 项目是否按照 PDM, PO 等规定的计划开展? (如有延迟, 其原因是什么? 怎样解决? 导致延迟的因素是否得到了解决? 项目结束之前能否有可能完成?)	项目的(计划)的实施情况、相关人员对此的看法 · 工作进度报告书 · 采访相关人员(专家)	
	项目的运营管理	跟踪管理	1) 项目是否按照计划实施跟踪管理? (是否向 JICA 做定期汇报、包括 JCC)	· 定期汇报内容 · 访谈调查	· 查阅提交纪录 · 访谈
			2) 项目内部是否已经建立起跟踪体制?	· 访谈调查结果	· 访谈
			3) 在跟踪管理过程中发现的问题是否得到了适当的解决	· 同上	同上
			4) 是否根据需要修改 PDM、PO	· PDM 修订记录 · 对相关人员进行访谈的结果	· 确认 PDM · 访谈
		决策过程	决策是怎样决定的, 是否恰当	相关人员意见	· 访谈
		实施体制	项目的实施体制是否适当?	同上	同上
	与相关单位之间的关系	与中方相关单位(大连市科学技术局、大连交通大学、大连理工大学、大连外国语学院、东北财	1) 参加项目活动的程度(情况)是?	· 具体交流案例(会议、娱乐活动等) · 相关人员意见	采访相关人员
			2) 沟通是否顺畅?	相关人员意见	
			3) 对项目的认识程度是否高?	同上	

评价项目	调查项目	指标	所需资料及数据	调查方法
	经大学) 之间的关系	4) 有无妨碍因素? 是否采取了解决对策?	同上	
	与日方合作机构(国际交流基金)之间的关系	1) 参加活动的程度如何? 2) 沟通是否顺畅	· 相关人员意见	同上
项目内部的关联性	与 C/P(中日友好大连人才培训中心)之间的关系	1) 沟通是否顺畅? 2) 对项目的认识程度是否高? 3) C/P 的能力、配备、人数是否适当? 4) 有无妨碍因素? 是否采取了解决对策?	· 相关人员(长期专家、JICA 业务协调员)的意见	同上
	专家与 C/P 之间的关系	专家与 C/P 之间的沟通是否顺畅? (是否有妨碍因素、是否已经采取解决对策了)	相关人员意见	访谈
主人翁意识	C/P 组织机构的主人翁意识	对项目体现的主人翁意识的程度? 其理由	同上	同上
其他促进与妨碍因素	—	是否有影响实施过程的其他促进与妨碍因素	同上	同上

附件3 评估表 (五项评估)

五项评估	评估设定		所需信息资料、数据	数据的收集方法
	大项	小项		
1. 妥当性 项目的妥当性如何?	1.1 优先程度	(1) 总体目标是否仍然符合中国政府的国家政策和计划、是否仍然符合大连市扩大日本投资政策等?	中国及大连市的开发政策、计划	·访谈 ·查阅资料
		(2) 总体目标和项目目标现在是否仍然符合日本的援助政策?是否仍然符合JICA的国别事业实施计划?	日本的援助政策、JICA国别实施计划	·查阅资料 ·访谈
		(1) 项目目标现在是否仍然与受益者的需求相吻合? (2) 是否与项目区的需求相吻合? (1) 项目的方针、计划、开展方式 ① 受益群体的确定是否妥当? ② 所选择的合作形式与合作方法是否合适、效果的受益以及费用的分摊是否公平? (2) 日本是否在技术上的具有领先性? (3) 与项目相关的环境条件 (政策、经济、社会等) 是否发生了变化?	来自相关人员的关于受益者需求、项目接受程度的意见 相关人员的意见 ① 相关人员的意见 ② PDM、事前评估调查的信息资料 相关人员的意见 相关人员的意见	访谈 ·PDM、查阅事前评估调查资料 ·访谈 ·工作进度报告书 同上
2. 有效性 (预测) 通过实施项目可以期待什么样的效果?	2.1 项目目标的实现程度	根据当前成果产出的情况, 项目目标有无实现的可能?	项目目标与成果的产出情况	·访谈
		2.2 成果的促进程度	PDM、相关人员的意见	·查阅资料 ·访谈
		2.3 外部条件对成果产出到实现项目目标的阻碍过程的影响 2.4 对有效性产生影响的其他因素	相关人员的意见 妨碍、促进因素的案例	·查阅PDM ·访谈 ·访谈
3. 效率性	3.1 成果的实现情况	① 成果的产出进度是否与计划相符? 项目结束前能否实现 (产出)? 不仅对完成程度进行分析, 还要进行质的分析, 当两者有差异时, 也尝试这种分析。 ② 为实现成果的产出所开展的活动内容是否相符? ① 外部条件是否具备, 是否有具备的可能性? ② 有无其他外部条件? (1) 中方投入是否适当? ① 配备CP (时机、时间、人数、领域、水平) ② 土地、设施 (时机、数量、质量、管理、使用情况) ③ 预算措施 (时机、数量、管理、利用情况) (2) 日方投入是否适当? ① 长期专家 (时机、时间、人数、领域、水平) ② 短期专家 (时机、时间、人数、领域、水平) ③ 赴日进修 (时机、时间、人数、领域、内容、水平、利用情况) ④ 设备 (时机、数量、品种、规格、设备管理、使用情况) ⑤ 現地业务费 (时机、数量、管理、使用情况)	① 成果的产出情况 ② 活动及投入情况 相关人员的意见 投入实际情况 相关人员的意见	·工作、报告、相关资料 ·访谈 ·访谈 ·工作、报告、相关资料 ·对CP及专家的访谈
		3.2 外部条件对成果产出的影响	相关人员的意见	·访谈
		3.3 为实现成果的产出所投入的时机、数量、质量的适当性	投入实际情况 相关人员的意见 投入实际情况 相关人员的意见	·工作、报告、相关资料 ·对CP及专家的访谈
3.4 影响效率性的其他因素	有无促进或者妨碍项目的效率性的因素? 如果有的是指什么?	妨碍、促进因素的案例	·对CP及专家的访谈	



五项评估	评估问题		所需信息资料、数据	数据的收集方法
	大项	小项		
4. 影响 (预测) 通过实施项目产生了哪些波及性效果?	4.1 对实现总体目标方面的影响: 项目结束3年之后, 实现总体目标 (预期的正面影响) 的可能性	(2) 有无外部条件的影响? (从项目目标到总体目标地实现过程) ① 外部条件是否合适、具备的可能性? ② 有无其他外部条件? (3) 是否有妨碍总体目标的因素?	① PDM中所记载的外部条件② 相关人员的意见	• 对CP的访谈 • 查阅PDM
		通过实施项目, 是否产生了预想外的一些正面或者负面的影响 (含波及效果)? (对政府、其它援助组织、其他NGO组织、受益者、C/P、受益者之外的居民等, 有波及及效果)	相关人员的意见	• 对CP及专家的访谈
	5.1 制度层面	(1) <政策支持> 目前的中国政府及大连市的发展政策与计划, 今后能够持续下去吗? (1) <项目结束后的情况> 是否已经制定了JICA援助项目结束后的发展方针和策略? (有无制定方针与策略的打算) (2) <人员配备> 项目结束后, 是否能够配备相应C/P人才, 以确保提升项目效果所开展的活动	向有关人员征求对中国发展政策、计划的前景方面的看法	同上
	5.2 组织机构层面	(3) <运营管理能力> 在大连市科学技术局以及大连交通大学的支持下, 中心是否具备了独立运营管理的的能力? (合作结束前的预测) (4) <与相关部门的合作> ① 与相关部门之间的合作充分吗? ② 项目结束后合作关系还能够持续吗? (5) <CP自主意识的作用> 是否能够保证在中心运营过程中的自主意识 (主人翁精神)?	相关人员的意见	同上
	5.3 财政层面	① 中心在开展该项工作方面所需要的购买支持是否能够确保? ② 项目结束后是否能够确保?	相关人员的意见	• 查阅中心财务资料 • 访谈
	5.4 技术层面	(1) <CP的技术能力> ① 项目开始前, CP是否能够具备针对相关活动, 独立地制定与实施计划的能力? ② 项目结束前有待提高的问题是什么 (2) <培训、转移技术的应用可能性> ① 通过实施项目, 中心所获得的高质量培训计划制定能力、实施能力, 是否能够得到持续性发挥? ② 中心有关宣传、需求调查、培训跟踪的能力是否能够得到持续性的发挥? ③ 所传授的技术是否能够能够在中心得到推广和传承? (3) 提供器材的维护管理 ① 对口人员 (CP) 是否具备对设备仪器维护管理能力? 是否已经建立起维护管理体制? ② 零件零件的购买及维修是否能够本地解决? 所需要的经费是否能够保证?	① 预算状况、相关人员的意见 ② 相关人员的意见	• 工作报告、相关资料 • 对CP及专家的访谈
5. 独立发展性 (预测)	5.5 社会与文化层面、环境层面	你是否在社会与文化层面、环境层面注意独立发展性问题?	相关案例	• 对CP及专家的访谈
	5.6 妨碍因素	妨碍独立发展性的因素	相关案例	• 对CP及专家的访谈

附件4 投入业绩

	项目	总体计划 (截至项目结束)	业绩 (按年度划分)
日方	1) 派遣长期、短期专家 (软件开发与流程管理、经营管理、生产管理; 业务实施合同)、业务协调员(直营)、商务日语(国际交流基金派遣)	业务协调员 1名  商务日语 1名 软件开发与流程管理 5名(43.6MM) 经营管理 3名(25.1MM) 生产管理 3名(19.9MM)	(第一年度: 2006年2月~6月) 业务协调员 1名  软件开发与流程管理 2名(4.4MM) 经营管理 1名(2.5MM) 生产管理 1名(1.5MM) 商务日语 1名 (第二年度: 2006年7月~2007年3月) 业务协调员 1名 软件开发与流程管理 6名(14.2MM) 经营管理 5名(6.27MM) 生产管理 3名(8.3MM) 商务日语 1名 (第三年度: 2007年4月~2008年3月) 业务协调员 1名(但2007年末业务协调员的工作移交给总负责专家(经营管理)和软件开发IT日语专家) 软件开发与流程管理 7名(20.67MM) 经营管理 4名(9.33MM) 生产管理 2名(7.0MM) 商务日语 1名 (第四年度: 增加了2008年4月~2008年8月) 软件开发与流程管理 4名(7.3MM) 经营管理 2名(5.5MM) 生产管理 1名(2.8MM) 商务日语 1名  结合2006年2月至2008年8月之间累计并针对计划的实施进度情况 业务协调员 1名 (但2007年末业务协调员的工作移交总负责专家(经营管理)和软件开发IT
	2) 赴日培训	接受进修人员	(1) 人材培训机构的运营培训(2/26-3/10) 大连市科学技术局职员(2人) 培训中心办公人员(2人) 共计4人 (2) 培训课程的运营培训(2/26-3/24) 四个领域的培训中心教师(交通大学)(各领域1人、4人) 共计4人
	3) 提供器材	同传设备	2次使用
	4) 本地业务经费	(1) 日本专家的劳务费、派遣费 (2) 中日双方商定的与器材相关的费用 (3) 由日方安排的日本专家的业务出差费用	咨询服务合同金额 第一年度: 31,556,700日元 第二年度: 95,815,650日元 第三年度: 122,685,150日元 第四年度: 115,530,450日元 海外事业强化费 8,891,000日元(2006年4月~2007年3月) 12,596,000日元(2007年4月~2008年3月)

	项目	总体计划 (截至项目结束)	业绩 (按年度划分)
中国側 (2008年 月現在)	1) 対口人员配备 (项目 总负责人、项目经理、各领 域日本专家対口人员、办公 室职员等)	(1) 项目总负责人 大连市科学技术局 副局长 (2) 项目经理 中日友好大连人才培养中心 中心主任 (3) 各领域日本专家対口人员 (各领域2~ 3人) (业务协调、软件开发与流程管理、经营 管理、生产管理、商务日语) (4) 办公人员等 (管理人员、翻译、司机、其他所需人员 )	(1) 项目总负责人 中心主任: 冨田平 教授 (兼任大连交通大学校长) 常务副主任: 郭宇明 教授 副主任: 尚进义 副教授, 兼任教务部负责人 副主任: 张书文 职能人员, 兼任外联部负责人 (2) 各领域日本专家対口人员 ②软件开发与过程管理: 2人 ③生产管理: 2人 ④经营管理: 2人 ⑤商务日语: 2人 (3) 办公人员: 4人 ①办公室主任: 1人 ②外联 (由日本语学部负责人兼任): 1人 ③财务: 2人 (由大连交通大学财务处派驻) ④司机: 1人 (4) 教务部: 2人 ①教务管理: 1人 ②教育技术中心设备管理: 1人 ③网络中心设备管理: 1人 (由副主任兼职) (5) 对外联络部: 2人 (6) 兼职讲师: 7人 (由大连交通大学IT专业教师兼职) ①生产管理: 1人 ②软件开发与过程管理: 6人
	2) 土地、建筑物以及附属	(1) 土地 (a) 项目办公室以及附属设施用地 (b) 建筑物以及设施 ·项目办公室、会议室 ·专家办公室 ·培训教学用教室	(1) 土地 占地面积: 2320m <sup>2</sup> (2) 建筑物以及设施 建筑物面积: 4856m <sup>2</sup> 1 ) 办公室: 5间 (中心主任室、副主任室、副主任室、事务办公室、教务 办公室) 2) 教育技术中心办公室: 1间 3) 网络中心办公室: 1间 4) 计算机网管办公室: 1间 5) 会议室: 1间 6) 专家办公室: 10间 7) 礼堂: 1间 8) 普通教室: 10间 9) 听力教室: 4间 10) 计算机教室: 3间 11) 模拟实验室: 3间 12) 学员活动室: 1间 13) 图书室: 1间 14) 讲师休息室: 1间 15) 学员休息室: 1间 (3) 教学及办公设各器材 1) 教学设备器材 2) 办公设各器材
	3) 中心管理运营经费	·中方人员 (対口专家、办公室人员、讲师、 翻译等) 相关费用 / 中方聘请讲师的劳务费 ·中心广告及宣传费用 (包括网站的开通及维 护) ·水电热等维持中心运营所需费用 ·日方在中心开展业务所需费用 (包括通信费 、车辆租赁费) ·学员所用教材的购买及编写费用 ·培训及举办研讨会费用 (包括资料翻译、口 译)	(1) 聘用中方专职讲师、兼职讲师的费用: 由大连交通大学支付 (根据中国讲师聘用费的基准) (2) 中心讲师或外聘讲师 (专家) 课时费: 30元/1小时~400元/1小时 (3) 广告与宣传 (大连晚报: 1/8页面 5,600元/1次) (4) 建筑设施维护维修 (管道、照明、电梯、消防、安全防范): 11000元~15000元/年 (5) 各类教学器材维护维修: 5000元~10000元/年 (6) 中心网站的开通及维护: 中心自筹资金 (1500元/月) (7) 水热电费: 1.1万元~2万元/月 (根据培训规模) (8) 电脑网络线路 (专线) (10M): 12万元/1年 (中国网通 教育特惠) (9) 境外电视频道 (NHK): 1,200元/1年 (教育优惠) (10) 电话通讯: 3,000元以上/1月 (48部电话) (11) 物业管理: 12.5万元/1年 (12) 暖气费用: 12.5万元/1年 (13) 车辆维修管理费用: 10万元/1年 (2台、保险费、燃油费、维修费 、保养费等) (14) 教材采购、印刷等费用: 10元~80元/册 (15) 办公、交通、招待费: 15万元/年