

ミャンマー連邦共和国
ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト
終了時評価調査報告書

平成28年2月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
16-018

ミャンマー連邦共和国
ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト
終了時評価調査報告書

平成28年2月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

地 図

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景と目的	1
1-2 調査団の構成と調査日程	2
1-3 プロジェクトの概要	2
第2章 終了時評価調査の方法	4
2-1 終了時評価調査の方法	4
2-2 情報収集手段	5
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	6
3-1 投入の実績	6
3-2 活動の実績	7
3-3 成果の達成状況	11
3-4 プロジェクト目標達成の見込み	14
3-5 上位目標達成の見込み	16
3-6 プロジェクトの実施プロセス	17
第4章 評価結果	20
4-1 妥当性：高い	20
4-2 有効性：比較的高い	21
4-3 効率性：高い	22
4-4 インパクト：比較的高い	22
4-5 持続性：比較的高いが脆弱性がある	24
第5章 結論	27
第6章 提言	29
第7章 教訓	30

付属資料

1. 協議議事録〔M/M、以下の付属文書（Attached Document）を含む〕	33
2. Attached Document to M/M : Joint Terminal Evaluation Report （合同終了時評価調査報告書）	34
Annex 1 Joint Terminal Evaluation Schedule（終了時評価調査日程表）	65
Annex 2 PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）	66
Annex 3 PO（活動計画）	68
Annex 4 List of Interviewees（面談者リスト）	69
Annex 5 Assignment of JICA Experts（JICA 専門家リスト）	71
Annex 6 List of Participants（Training in Japan）（本邦研修参加者リスト）	72
Annex 7 MJC Organization Chart（MJC 組織図）	73
Annex 8 Business Courses and Seminars（ビジネスコース及びセミナー）	74
Annex 9 Revised Plan of Operation（PO）〔改訂版活動計画（案）〕	78

地図



出所 : <http://cinema.888j.net/>



出所 : <http://www.eastedge.com/asia/burma/>

ヤンゴン : ミャンマー日本人材開発センター (MJC) 所在地

写

真



MJC¹ 施設(ヤンゴンの UMFCCL² ビル 12 階)



MJC 施設(スタッフ執務室 : ヤンゴン)



MJC ヤンゴン同窓会(設立協議中)と調査団



商業省マンダレー支局(MJC 研修で教室を使用)



MRCCI³ 施設と MJC 研修コースのバナー



現地講師による MJC 研修コース<日本的経営>
(グループ討議の様様 : MRCCI 施設内)



ミニッツ署名式(商業省 : ネピドー)



ミニッツ署名式(商業省 : ネピドー)

¹ MJC : ミャンマー日本人材開発センター

² UMFCCL : ミャンマー商工会議所連盟

³ MRCCI : マンダレー商工会議所

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart	カウンターパート
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GOJ	Government of Japan	日本国政府
GOM	Government of Myanmar	ミャンマー連邦共和国政府
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JDS	Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship	人材育成奨学計画
JCCI	Japan Chamber of Commerce and Industry	日本商工会議所
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
MJC	Myanmar-Japan Center for Human Resources Development	ミャンマー日本人材開発センター
MMK	Myanmar Kyat	ミャンマー・チャット
MRCCI	Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry	マンダレー商工会議所
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
OJI	Objectively Verifiable Indicator	指標
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画
PRI	Policy Research Institute, Ministry of Finance	財務省 財務総合政策研究所
R/D	Record of Discussions	討議議事録 (政府間技術協力プロジェクト合意文書)
SMBC	Sumitomo Mitsui Banking Corporation	三井住友銀行
SME	Small and Medium-sized Enterprises	中小企業
TOT	Training of Trainers	講師研修
TTI	Trade Training Institute	貿易研修センター
VJCC	Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center	ベトナム日本人材協力センター
UMFCCI	The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry	ミャンマー商工会議所連盟

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ミャンマー連邦共和国	案件名：ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署： 産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：4億5,000万円
協力期間： (R/D：2013年1月31日) 2013年10月15日～ 2016年10月14日（3年間）	先方関係機関： ・カウンターパート機関：商業省 ・実施機関：ミャンマー商工会議所連盟 日本側協力機関： ・リロ・パナソニック・エクセルインターナショナル株式会社 ・日本センター事業支援委員会
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ミャンマー連邦共和国（以下、「ミャンマー」と記す）政府は近年、ASEAN¹経済共同体ブループリント 2025 に沿って、経済成長及び安定的で力強い経済の確立に向けた歩みを加速させている。同国経済のさらなる発展には民間セクター、特にビジネス界における人材育成が非常に重要で、これを一層強化していく必要がある。</p> <p>ミャンマー政府からのわが国政府への要請に基づき、独立行政法人 国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）とミャンマー商業省は、ミャンマー商工会議所連盟（The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry：UMFCCI）をプロジェクト実施機関として、3年を協力期間とする技術協力プロジェクト「ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト」を実施することに合意した。ミャンマー日本人材開発センター（Myanmar-Japan Center for Human Resources Development：MJC）のミッションは、ビジネスコースの実施を通じたミャンマーのビジネス発展に資する中核人材の育成であり、MJCスタッフ及び講師の能力強化により、MJCが同国の人材育成ニーズに効果的かつ効率的に対応し、持続的な運営管理を行える組織に強化していくことを目的として、本プロジェクトが2013年10月に開始された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本プロジェクトは、MJCにおけるビジネスコースの効果的な運営・管理、並びに持続的な組織運営管理体制・機能の構築により、MJCがミャンマーの経済発展に貢献する人材育成センターとして機能していくことを目的とするものである。</p> <p>(1) 上位目標：ミャンマーにおける産業中核人材がMJCにおいて継続的に育成される。</p> <p>(2) プロジェクト目標：UMFCCIに付設のMJCにおいて、ミャンマーの経済発展において重要な役割を果たし得る産業人材の育成を自立的に行っていくための仕組み（メカニズム）及び機能が構築される。</p>	

¹ Association of Southeast Asian Nations（東南アジア諸国連合）

(3) 成果

- 1) ミャンマーの産業・商業分野における現地企業の発展に資する中核人材育成に効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。
- 2) MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能が構築される。

(4) 投入

- 1) 日本側
 - ・総投入額：約 5 億 4,000 万円
 - ・専門家派遣：長期専門家 3 名 (72.00 人/月²) 短期専門家 15 名 (57.23 人/月)
 - ・本邦研修受入：39 名 機材供与
 - ・ローカルコスト負担：約 7,300 万円
- 2) ミャンマー側
 - ・カウンターパート (Counterpart : C/P) の配置 施設提供 (研修室、執務室等)
 - ・プロジェクト経費の支出
 - ・その他 (日本人専門家の招へい状及び国内移動許可証の発行等)

2. 評価調査団の概要

	担当分野	氏名	所属
調査者	団長/総括	富田 洋行	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 第二チーム 課長
	協力企画	高旗 瑛美	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 第二チーム
	評価分析	岩瀬 信久	有限会社 アイエムジー パートナー

調査期間：2016年2月7日～2016年2月20日

評価種類：終了時評価

3. 評価結果概要

3-1 実績の確認

本プロジェクトの成果及びプロジェクト目標の達成度は、指標の達成状況及びプロジェクト関係者（日本人専門家、MJC スタッフ、現地講師、ビジネスコース参加者等）からの聞き取り（質問表・インタビュー調査）に基づき、以下のとおりと判断した。

(1) 成果の達成度

成果 1 (ビジネスコースの効果的な運営及び管理)：達成

成果 1 は達成されたと評価する。ビジネスコースはプロジェクトの開始時に実施されたニーズ調査に基づいて設計され、年間実施計画に沿って実施されている。2013 年 12 月のビジネスコースの試験的实施以来、ビジネスコース（セミナーを含む）の実施回数は 2013 年度に 25 回、2014 年度に 71 回、2015 年度に 90 回、現地講師によるビジネスコースの実施回数は 2014 年度に 4 回、2015 年度に 15 回と年々、着実に増加している。MJC セミナーは、当初計画に比べてより広い範囲で開催されており、2015 年には 8 つの地方都市で実施された。プロジェクト活動を通じて、MJC のビジネスコース運営管理・実施能力は確実に

² 2016 年 10 月までの予定

向上しており、MJC スタッフはスケジュールの策定、コースのモニタリング・評価の実施、及びその結果の反映によるコース改善等を行えるようになった。本調査で実施した質問票/インタビュー調査は、ビジネスコース参加者の MJC プログラムへの高い満足度を示している。オンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) を通じた現地講師への研修 (Training of Trainers : TOT) の継続的な実施及びビジネス研修の市場ニーズ調査の定期的な実施が、今後の MJC のビジネス研修の質をさらに高める鍵となる。

成果 2 (MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能の構築) : おおむね達成

成果 2 はおおむね達成されたと評価する。本プロジェクトの活動を通じて、MJC を継続的に運営し機能させていくための確固たる基盤が形成された。MJC の運営管理方針及び戦略的計画として 10 カ年財務計画が策定され、2014 年 3 月の合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) 会議においてプロジェクト関係者間でその内容が承認された。加えて、MJC スタッフの業務分掌が定められ、労働規定も策定されて適用されている。その一方、MJC に本来、期待されているその役割や機能を考慮すると、MJC はいまだ未成熟で「持続可能な実施機関」として評価するには脆弱性がある。その要因の 1 つには MJC の正式なスタッフ (常用雇用スタッフ) の数が不足していることが挙げられる。活動の増加、特にヤンゴン以外の地域における活動が増える一方、2015 年 10 月に 3 名の職員が辞職したことから、残りの MJC スタッフの負担が増加している。MJC の財務状況は好転しているものの、財務面の持続性はビジネスコースやセミナーの申込者数が安定的に増加していくことに依存しており、戦略性をもってビジネスコースの種類を広げるとともに、より広範囲な対象地域のコース提供を通じて、ビジネスプログラムの対象層を広げて、新しい顧客を継続的に引きつけていく必要がある。加えて、ビジネスプログラム対象者の変化するニーズを常に把握・理解し、それに対応していく努力を継続的に行うことも重要である。

(2) プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標 (MJC における産業人材育成の持続的な仕組み及び機能の構築) : おおむね達成

プロジェクト目標はおおむね達成されたと評価する。プロジェクト目標に係るすべての指標が達成、またはおおむね達成されており、MJC 運営の基盤が構築されたといえる。本プロジェクトを通じて、MJC の年間活動計画や中期戦略計画が策定された。ビジネスコースの実施回数、MJC 活動への参加者数はともに順調に増加し、その結果、MJC の年間収入が拡大しており、2014 年度には 7,550 万 MMK³、2015 年には 8,850 万 MMK と、指標の目標値 (6,000 万 MMK/年) を大きく上回っている。主に OJT による TOT により、現地講師の能力は大幅に向上し、ビジネスコース/セミナーは日本人専門家による講義から現地講師へと順調に移行が行われている。他方で、現地講師 (候補) の数を継続的に確保しながら、新たに雇用された現地講師に対する研修の仕組みを構築していく必要がある。さらに、管理運営スタッフの数を増やし組織運営構造を強化することで現在、ビジネスコースマネージャーとチーフアドバイザー (JICA 専門家) に過度に依存している組織の実施体制を強化し

³ MMK : ミャンマー・チャット

ていくことが、MJC の効果的な運営管理を実現するうえで重要である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

本プロジェクトの妥当性は「高い」と評価する。本プロジェクトは、ミャンマー政府の開発政策と整合している。ミャンマー政府は輸出入法、消費者保護法、競争法、中小企業法、外国投資法、ミャンマー特別経済区法等のさまざまな法律の導入により、市場経済化を促進するための商工業セクターの法的枠組みを強化している。ミャンマーが市場経済に移行し、地域経済やグローバル経済との統合を一層進めていくためには、経営管理手法の近代化と競争力向上を図るための産業人材育成、特に経営層及び中間管理職の人材育成を進めていくことが不可欠であり、本プロジェクトはミャンマー国民のニーズと合致している。また、本プロジェクトは「経済・社会を支える人材の能力向上や制度整備のための支援」を3つの重点分野の1つとしているわが国の対ミャンマー援助政策にも合致している。日本的経営管理手法の特徴はビジネスへの実践適用性にあり、迅速かつ具体的な結果が求められる民間セクターの人材育成支援にあたってわが国は比較優位性を有しているといえる。さらに、JICA はベトナム、ラオス、カンボジア等、他の ASEAN 諸国において「日本センター」プロジェクトの実施支援を行っており、必要なノウハウや経験を蓄積してきている。

(2) 有効性：比較的高い

本プロジェクトの有効性は「比較的高い」と評価する。既述のとおり、プロジェクト目標〔「UMFCCI に付設の MJC において、ミャンマーの経済発展において重要な役割を果たし得る産業人材の育成を自立的に行っていくための仕組み（メカニズム）及び機能が構築される。〕は、プロジェクト終了時までにおおむね達成されると見込まれる。本プロジェクトでは、MJC のマネジャー・スタッフ・現地講師の能力強化、MJC の年間活動計画や中期戦略計画（10 年財務計画を含む）の策定、ビジネスコース/セミナーの計画・実施等、多岐にわたる活動が実施された。その結果、日本人専門家のサポートなしで独自にビジネスコースを計画・運営できる現地講師が 3 名育成され、参加者から高い評価を受けている。ビジネスコース参加者数は堅調に増加しており、MJC の年間収入の安定的増加につながっている。

(3) 効率性：高い

プロジェクトの効率性は「高い」と評価する。投入はおおむね計画どおりに実施され、2つの成果の産出に活用されている。本プロジェクトでは当初 PDM で計画された活動だけでなく、ミャンマー民間セクターの変化する人材育成ニーズに対応するため地方部でのビジネス人材や政府職員を対象とした 1 日セミナーや研修の実施、ビジネスネットワーク（MJC 上部ミャンマー地域同窓会等）の設立や活用等、幅広い活動が実施された。プロジェクト活動の拡大はプロジェクト関係者からのより多くの支援を得ることに貢献し、マンダレー商工会議所（Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry : MRCCI）、商業省マンダレー支局、上部ミャンマー地域のその他の地方都市の商業省支局からの研修施設や

執務スペースの便宜供与等、ミャンマー側による追加的投入をもたらした。本プロジェクトの実施プロセスは、日本センタープロジェクト実施により JICA 内で蓄積された実績及びノウハウの活用や、ASEAN 地域の他の日本センターとの良好なコミュニケーションと連携によって促進された。本プロジェクトの効率性を阻害した可能性のある要因として MJC の組織としての不安定さが挙げられる。2015 年 10 月に 3 名の MJC 職員が辞任し、MJC の人員数が不足気味となり、残りの職員への業務負担の増加を招いている。

(4) インパクト：比較的高い

本プロジェクトのインパクトは「比較的高い」と評価する。上位目標指標の達成度とプロジェクト関係者の認識等を踏まえると、上位目標（「ミャンマーにおける産業中核人材が MJC において継続的に育成される。」）がプロジェクト終了後 3 年から 5 年の間に達成される見込みは有望であると判断する。MJC のビジネスコース/セミナーの参加者数は、2014 年度に計 2,559 名、2015 年度に計 3,200 名と、上位目標の指標目標値の年間 1,000 名を大きく上回っている。また、MJC は日本の財務省傘下の財務総合政策研究所（Policy Research Institute, Ministry of Finance : PRI）や三井住友銀行（Sumitomo Mitsui Banking Corporation : SMBC）等の外部組織と連携した共同セミナーを実施したり、日本のビジネス組織、企業、地方政府等とのネットワーク形成活動を行っており、これらの活動は上位目標達成の範囲と質の向上に貢献するものである。

ビジネスコース/セミナー参加経験者を対象としたフォローアップ調査では、会社の利益の増加（75%の回答者）、市場の拡大、効果的なネットワーキング、チームワークの改善による会社の拡大（50%以上の回答者）等、正のインパクトが発現したことが確認された。また、80%以上の回答者が MJC 研修を通じて得た知識がキャリア形成のプラスになっていると認識している。中間レビューの提言を踏まえて、MJC は変化する研修ニーズや関連活動に係るミャンマー側の要望に応じて、ヤンゴンだけでなく他の地方都市における関連活動の実施やセミナー開催における他機関との協働等、活動範囲の拡大を加速している。追加的活動を含めたこれらの取り組みを継続して行っていけば、本プロジェクトは将来的にミャンマーのビジネス界の人材育成促進において大きな正のインパクトをもたらす可能性が高い。終了時評価調査時点では負のインパクトは確認されていない。

(5) 持続性：比較的高いが脆弱性がある

本プロジェクトの持続性は「比較的高いが脆弱性がある」と評価する。政策・制度面においては、2016 年 3 月の政権交代による政策変更に係る不確実性があるが、新政権のマニフェストでは外国直接投資促進強化による市場経済移行・経済自由化加速の重要性が強調されており、市場経済改革に係る政策支援に大きな変化が生じる懸念は小さい。この点から政策・制度面での持続性は高いと評価する。組織面と財務面の持続性については本プロジェクトの課題であり対応すべき事項が残されている。「3-1 実績の確認」で記述したように、MJC は運営管理の基盤を構築したものの依然、新しい組織であり、マネジャー、スタッフ、現地講師等の人材の安定的な配置と一層の能力強化の取り組みを通じて組織機能をさらに強化していく必要がある。

財務面では長期財務計画の策定、リボルビングファンド設置による貯蓄の増加、リボル

ビングファンドを活用したコストシェアリング開始等により、一定の財源確保の基盤を構築したものの、ビジネスコース、セミナー、その他の関連活動への参加者を増やし、収入源を一層、多様化させていく必要がある。技術面では、MJC のビジネス研修の内容はマンマーのビジネスに適用可能なものであるとともに、ビジネスコースマネジャーや現地講師を含む MJC スタッフの能力育成が順調に進んでおり、持続性は比較的高いと評価する。技術面の持続性をより高めていくには、MJC の職員数を拡大し新たなスタッフを継続的に育成していくことが不可欠である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) 官民連携

プロジェクト実施の枠組みに商業省と UMFC CI という官民両セクターの機関を組み込んだことで、本プロジェクトでは官民双方のノウハウ及びネットワークを活用し、活動を効率的に実施することが可能となった。官民連携の重要性を意識したプロジェクト設計が、MJC がさまざまな外部関係機関との協力と協働を可能にしやすい環境を形成したといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

1) チームビルディング

MJC 内部やプロジェクト関係者間でホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）が徹底され、メンバー間の関係強化とプロジェクト活動の有効性に係る理解が向上した。また、プロジェクトチームのメンバーには日本での留学経験があるマネジャー、現地講師や日緬間のビジネス・交流の拠点及びマンマーの中核産業育成機関としての MJC の役割に深い関心をもつスタッフや関係者が就いており、彼らの日本的経営・ものづくりの素晴らしさへの理解や MJC 業務への意欲の高さが強いプロジェクトチームの形成につながった。

2) 他の関係機関との効果的な協力と連携

自立運営に向けた取り組みとして、本プロジェクトでは MJC と外部機関との共同セミナーを数回にわたり実施した。このような外部機関との協力と連携は、UMFC CI と日本経済団体連合会（経団連）や関西経済連合会（関経連）等の日本のビジネス界とのネットワーク強化につながり、MJC 活動と連携を図ることのメリットに係る UMFC CI の理解促進と UMFC CI による MJC 活動への積極的な関与促進に貢献した。

3) 日本センター運営管理に係るノウハウの活用

本プロジェクトでは、これまで JICA が実施してきた日本センタープロジェクトにより蓄積された日本センターの運営管理に係るノウハウ及びリソース（スタッフ研修や財務指標のモニタリングに係るフォーマット、業務手続等）に加えて、MJC 同窓会の活動支援に関して日本センターのネットワークが活用されている。

4) ミャンマー側の投入の増加

プロジェクト活動を通じて、MJC が提供するサービスの有効性及びインパクトに関する理解が関係者間で深まったことで、MRCCI 及び商業省マンダレー支局による施設の便

宜供与等、ミャンマー側の投入が増加した。

- 5) MJC ビジネスコース参加者の口コミによる宣伝：MJC ビジネスコース/セミナーの参加者による SNS 上での MJC ビジネスコースに関するレビューやコメントが MJC ビジネスプログラムの広報・宣伝に貢献している。

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
 - ・MJC 職員の人員不足傾向

3-5 結論

本プロジェクトは着実な進歩を遂げており、2つの成果及びプロジェクト目標はプロジェクト終了までにほぼ達成される見込みである。また、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に記述されていないものの、プロジェクト目標と上位目標の達成、及びそれらを通じたインパクト拡大と持続性向上に資する諸活動をミャンマー側、日本側の双方の努力で実施してきていることは特筆に値する。現在、MJC が実施している活動を確実に継続していけば相乗効果をもって今後、その有効性とインパクトを拡大させていくことが見込まれる。拡大・高度化するニーズに対応する「中核産業人材育成機関」として機能することが期待される MJC は、設立からわずか3年に満たない組織であり、現時点では「急速な離陸期」にあるものの、成熟した組織としての実施能力の定着に至る（巡航運転への到達）にはまだ時間がかかるといえる。現時点での本プロジェクトの持続性は比較的高いと見込まれるものの、MJC は依然、脆弱性を抱えていると判断した。

MJC の脆弱性に関する具体的な事例として、①MJC 事業に継続して関与する現地講師に係る課題、②現在、R/D のみを設置根拠としている MJC の将来的なあり方（枠組み）の問題、③MJC 事業に対して急速に拡大しているミャンマー側の期待、等がある。

以上から、本合同評価チームは、本プロジェクトを1年間延長すべきであると結論づけた。延長期間において、本プロジェクトのインパクトと持続性の拡大・向上に向けた諸活動を継続的に実施しつつ、中長期的なインパクト拡大と持続性向上に向けた、より詳細かつ統合的な中長期戦略及び実施計画の策定・実施に向けた対応をとっていく必要がある。

3-6 提言

- (1) 現行活動の継続による日緬経済界のプラットフォーム機能の確立と強化
本プロジェクトの持続性向上のために以下の活動の実施継続を提言する。
 - 1) 日系企業や日本の地方自治体等との連携事業
 - 2) MJC 卒業生の自発的な同窓会活動支援によるネットワークの強化
 - 3) 起業前の大学生・大学新卒者への研修対象の拡大
 - 4) 日系企業及び日系企業とビジネス関係にあるミャンマー企業へのサービス提供
 - 5) ヤンゴン以外の地域でのニーズに対応するセミナー・研修

6) 試行的に導入された簿記コースの実施

(2) 本プロジェクト終了後の MJC のあり方及び中長期的な事業方針の検討

MJC の自立発展的な事業の継続に必要な以下の事項について継続的に関係者間で協議を行うとともに、中長期的な事業方針についても検討することを提言する。

- 1) 事業実施に必要な財務的・人的な資源のあり方を含めた MJC のあり方
- 2) 現地講師の安定的な確保と継続的な能力の向上
- 3) 新規活動拠点の設置や研修裨益者層の拡大等を含む MJC の事業範囲
- 4) ネットワーキング活動の拡大・強化のあり方
- 5) 東南アジア地域の日本センターとの積極的なネットワーク強化

3-7 教訓

- (1) プロジェクトの実施における官民連携の有効性

Summary of the Joint Terminal Evaluation

1. Outline of the Project	
Country: The Republic of the Union of Myanmar	Project Title: The Project of Myanmar-Japan Center for Human Resources Development
Issue/Sector: Private Sector Development	
Division in Charge: Industrial Development and Public Policy Department	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Period of Cooperation: (Record of Discussions [R/D] signed: January 31, 2013) October 15, 2013 – October 14, 2016 (three years)	Total Cost: JPY 450 million (as of the Joint Terminal Evaluation)
	Implementation Organizations: <ul style="list-style-type: none"> • Counterpart Organization: Ministry of Commerce • Implementing Organization: The Republic of the Union of Myanmar Federation Chambers of Commerce and Industry (UMFCCI)
Supporting Organizations in Japan: <ul style="list-style-type: none"> • Relo Panasonic Excel International Co., Ltd. • Japan Center Operation Support Commission 	
1-1. Background of the Project	
<p>The Government of the Republic of the Union of Myanmar (GOM) has recently accelerated its progress on the economic growth and the establishment of a stable and strong economy in line with the ASEAN⁴ Economic Community Blueprint 2025. For economic growth, human resources development in the private sector, especially in the business field, is crucial and needs to be enhanced for further development of the economic situation of Myanmar.</p> <p>Based on the request from GOM to the Government of Japan, the Japan International Cooperation Agency (JICA) and the Myanmar Ministry of Commerce agreed to implement the <i>Project of Myanmar-Japan Center for Human Resources Development</i> for the duration of three years with The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry (UMFCCI) as a project implementing organization. The mission of the Myanmar-Japan Center (MJC) is to train core human resources in facilitating business developments through the implementation of business courses. With the aim to enhance the capacity of MJC staff and lecturers in order for them to effectively and efficiently serve the nation's human resources development needs and to strengthen the organization toward its sustainable management, the Project was commenced in October 2013.</p>	
1-2. Project Overview	
<p>The Project aims for MJC to become a human resources development center for training business personnel who play an important role in the economic development of Myanmar through an effective management and implementation of business training and the development of the sustainable management and functions of MJC.</p>	
(1) Overall Goal: Core human resources in industrial and commercial field in Myanmar is	

⁴ Association of Southeast Asian Nations

continuously trained at the MJC.

(2) **Project Purpose:** Sustainable mechanism and functions to train business personnel who play an important role of the development of Myanmar economy are established at MJC in UMFCCL.

(3) **Outputs:**

- 1) Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar.
- 2) Sustainable management mechanism and functions of MJC is established.

(4) **Inputs:**

Government of Japan (Total input: 540 million yen)

Japanese Experts: Long-term experts 3 persons (72.00MM⁵)

Short-term experts 15 persons (57.23 MM)

Training in Japan: 39 persons Provision of machinery, equipment, and materials

Operational Expenses: 73 million yen

Government of Myanmar

Assignment of C/Ps

Provision of facilities

Operational expenses

Others (Issuance of invitation letters and travel permit for JICA experts)

2. Overview of the Evaluation Team

Members	Mr. Hiroyuki Tomita	Leader	Director, Team 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Ms. Emi Takahata	Cooperation Planning	Staff, Team 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Mr. Nobuhisa Iwase	Evaluation Analysis	Partner, IMG Inc.

Evaluation Period:	February 7-20, 2016	Type of Evaluation:	Terminal Evaluation
---------------------------	---------------------	----------------------------	---------------------

3. Evaluation Results

3-1. Achievements of the Project

The following are the achievement levels of Outputs and the Project Purpose, evaluated based on the assessment on the achievement levels of its indicators and the assessments by the Project's stakeholders (i.e. JICA experts, MJC staff, local lecturers, and former business course participants).

(1) Achievements of the Outputs

Output 1 (effective management and implementation of business training): Achieved

Output 1 is evaluated to have been achieved. MJC Business courses were designed based on the

⁵ Up to October 2016

needs survey results conducted in the beginning of the Project and have been conducted in accordance with the MJC annual implementation plan. Since the trial implementation of business courses started in December 2013, there have been steady increases in the number of business courses⁶ (25 in FY⁷2013, 71 in FY 2014 and 90 in FY 2015) and the number of business courses done by local lecturers (4 in FY 2014 and 15 in FY 2015). MJC seminars are implemented in a wider area (eight regional cities in 2015) than originally planned. MJC's capacity to manage and implement business courses has been enhanced through project activities and MJC staff is able to prepare the business course schedule, conduct monitoring and evaluation (M&E) on business courses, reflect M&E results to improve the business courses. The questionnaire/interview survey results indicate that business course participants are highly satisfied with MJC's business programs. The continuation of TOT of local lecturers through OJT and the periodic implementation of market needs survey for business training hold the key to further increase in the quality of business training.

Output 2 (establishment of a sustainable mechanism and functions of MJC): Mostly achieved

Output 2 is evaluated to have been mostly achieved. Through project activities, the Project has laid a solid foundation for MJC to be managed and function continuously. The MJC's Ten-Year-Financial Plan, which serves as its management policy and strategy, was developed and was endorsed by project stakeholders in the JCC meeting held in March 2014. The division of duties among MJC staff has been defined, and the rules and regulations for working conditions of MJC staff was also developed and put in force. Noting these achievements, when its expected roles and functions are taken into consideration, MJC is still at the fledgling stage and is fragile to be evaluated as a "sustainable" implementing body. One of the factors making the organizational to be fragile is that the number of official (permanent) staff is insufficient. The workload of MJC staff has become very heavy, due to the increase in activities, particularly in areas other than Yangon and the resignation of three staff members in October 2015. Although the organization's financial situation has improved, the financial sustainability depends on a steady flow of business course/seminar applicants; therefore, there is a need for MJC to continuously attract new applicants (customers) by expanding the target audience through offering more varieties of business courses in a strategic manner or offering business courses in other regions. It is also necessary to make continuous efforts to find and meet the changing needs of the target audience.

(2) Prospect of the Project Purpose being Achieved

Project Purpose (the development of a sustainable mechanism and functions to train business personnel in MJC) : Mostly achieved

The Project Purpose is evaluated to have been mostly achieved. On one hand, all indicators set for the Project Purpose has been achieved or mostly achieved, which indicate that the foundation for operating MJC has been established. Through the Project, the MJC annual activity plan and the Mid-term Strategic Plan have been developed. The numbers of business courses/seminars as well as the total number of participants to MJC activities have steadily increased resulting in the increase in the MJC's annual revenue, which greatly exceed the target (i.e. 60 million MMK/ year) in the last two years (75.5 million MMK in FY 2014 and 88.5 million MMK in FY 2015). Through TOT, mainly by OJT, the local

⁶ Including seminars

⁷ Japanese fiscal year: April - March

lecturers' capacity has greatly improved and the transition of teaching business courses and seminars from JICA experts to local lecturers has made a good progress. There is, however, a need to continuously secure a sufficient number of (prospective) local lecturers and establish the training mechanism of newly contracted local lecturers. Furthermore, for an effective operational management of MJC, there is a need to increase MJC's administration staff members and to strengthen the organizational implementation structure, which is currently excessively dependent on the Business Course Manager and the Chief Advisor (long-term JICA expert).

3-2. Summary of the Evaluation Result

(1) Relevance: High

The relevance of the Project is assessed as high. The Project is highly consistent with development policies of the Myanmar Government. The Myanmar Government has strengthened the national legal framework for the commercial and industrial sectors to facilitate the market-oriented economic reform through the introduction of various laws, including the Export Import Law, the Consumer Protection Law, the Competition Law, the Small and Medium Enterprise Law, the Myanmar Foreign Investment Law, and the Myanmar Special Economic Zone Law. The Project is satisfactorily consistent with the needs of Myanmar people. As the country moves towards a market-oriented economy and become more integrated into the regional and global economy, it has created needs to foster human resources in business fields, especially at the executive and the middle-management levels to modernize the business management and become competitive. The Project is in line with the Government of Japan's assistance policy for Myanmar, which sets the capacity building and development of a system to sustain economy and society as one of its three priority areas. Since the uniqueness of the Japanese-style management techniques lays in its practical applicability to businesses, Japan has comparative advantages in supporting the human resources development in the private sector that demands fast and concrete results. Moreover, JICA has accumulated its know-how and experiences in assisting operation of "Japan Center" projects in other ASEAN countries, such as Vietnam, Laos and Cambodia.

(2) Effectiveness: Relatively high

The effectiveness of the Project is assessed as relatively high. The Project Purpose ("Sustainable mechanism and functions to train business personnel who play an important role of the development of Myanmar economy are established at MJC in UMFCCI.") is envisaged to be mostly achieved by the end of the project period. The Project has conducted an extensive range of activities, including the capacity development of MJC managers, staff and local lecturers, the development of the MJC annual activity plan and the MJC Mid-term Strategic Plan (which contains the MJC's Ten-Year-Financial Plan), and the planning and implementation of business courses. As a result, three local lecturers are already able to implement MJC business courses by their own with a high level of satisfaction from course participants. The numbers of MJC business course participants have steadily increased over the project period, resulting in the steady increase in the MJC's annual revenue.

(3) Efficiency: High

The efficiency of the Project is assessed as high. In the Project, most inputs for implementing activities have been duly allocated as planned and used for the production of two outputs. The Project

has not only implemented originally planned activities set in PDM, but also carried out a broader range of activities to meet human resources development needs of the private sector in Myanmar, including the provision of one-day seminars, training in regional areas both for business community and for government officials, and the support for the establishment and utilization of business networks (e.g. MJC Upper Myanmar Alumni). The expansion of project activities have contributed to winning a greater support to the Project from project stakeholders and have resulted in additional inputs (e.g. training and office spaces in MRCCI and MOC in Mandalay and in other regional cities in upper Myanmar region) provided by the Myanmar side. The project implementation process was also enhanced by the use of the accumulated experiences and know-how on Japan Center projects inside JICA as well as good communication and collaboration with other Japan Centers in the ASEAN region. The factor that may have hampered the Project's efficiency is the instability of MJC. Three MJC staff resigned their positions in MJC in October 2015, resulting in under-staff and a large increase in workload for the remaining MJC staff.

(4) Impact: Relatively high

The impact of the Project is assessed as relatively high. The prospect of the Overall Goal (“Continuous training of core human resources in the industrial and commercial field in Myanmar.”) to be achieved within three to five years after the project completion is promising, judging from the assessment on the achievement level of its indicator and the observation by the Project's stakeholders. The number of MJC business course/seminar participants was 2,559 persons in FY 2014 and 3,200 persons in FY 2015, greatly exceeding the Overall Goal's indicator target (1,000 persons a year). In addition, MJC has been conducting joint seminars with external organizations, such as the Policy Research Institute (PRI) under the Japanese Ministry of Finance and the Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), as well as various networking activities with Japanese business organizations, companies, and local governments in Japan, which will contribute to increasing the scale and quality of the achievement of the Overall Goal. The follow-up survey results on former business course/seminar participants confirmed positive impacts of the Project, notably the increase in company profits (75% of respondents) and the expansion of company (more than 50% of respondents) due to the expansion of the market, the effective networking and the improvement in teamwork. Furthermore, more than 80% of respondents reported that the knowledge acquired through MJC training helped their career. Following the recommendations by the Mid-term Review, MJC has accelerated to expand the range of activities based on the changing needs and the request for related activities, not only in Yangon but also in other regions, collaboration in holding seminars, and so forth. If the Project successfully continues implementing additional activities, it will bring about significant positive impacts of the Project for promoting human resources development in business field in Myanmar in the future. No negative impact was found by the time of the Joint Terminal Evaluation.

(5) Sustainability: Relatively high, but is still fragile

The sustainability of the Project is assessed as “relatively high, but is still fragile.” The institutional sustainability of the Project is deemed as high. Although there is an uncertainty for the policy change due to the scheduled change of the government in April 2016, there will not be a drastic change in the

policy support for the market-oriented economy reforms since the manifest by the new government stresses the importance of acceleration of transforming its economy into a market-oriented, liberalized economy through increased promotion efforts for foreign direct investments. The organizational and financial sustainability of the Project is deemed as a challenge with some tasks lying ahead. As discussed in “3-1. Achievements of the Project,” MJC has established a foundation for its operation; however, MJC is still a new organization that requires further organizational strengthening through measures to ensure a stable placement and further capacity development of human resources (i.e. managers and staff, and local lecturers.) While the foundation for securing sufficient financial resources has been made through the development of a long-term financial plan, the increase in savings to be used as a revolving fund and the start of the cost sharing from the revolving fund, there is a need to accept more participants for business courses, seminars and other relevant activities and to further diversify revenue sources. The technical sustainability of the Project is deemed relatively high. The training contents were applicable to businesses in Myanmar. The capacity development of MJC staff including local lecturers and the Business Course Manger has been in a good progress; however, for the increase in the technical sustainability of the Project, there is a need to increase MJC staff and train them.

3-3. Main Factors Promoting the Production of Effects

(1) Factor Concerning to Planning

- 1) Public-private partnership: By having both private and public sectors in the project implementation framework such as MOC and UMFCCI, the Project was able to efficiently implement activities utilizing both know-how and networks of the public and private sectors. The project design that placed importance on the public-private partnership made it easier for various external actors to cooperate and collaborate with MJC.

(2) Factors Concerning to the Implementation Process

- 1) Team-building: In the Project, *hou-ren-so* (report-contact-consult/discuss) practices have been reinforced for team-building. This facilitated the improvement in the relationship among project team members and increased their understanding on the effectiveness of project activities. The project team was also staffed with managers and local lecturers who have overseas study experiences in Japan and MJC staff who have a keen interest in MJC’s functions as the base for cooperation and exchange between Myanmar and Japan and the center for developing core industrial human resources in industrial and commercial fields; their appreciation towards Japanese-style management and production methods and Japan in general and their high motivation for MJC work have contributed to building a strong project team.
- 2) Effective cooperation/collaboration with other organizations: MJC conducted several joint seminars with external organizations as a way to become a self-sustainable organization. The cooperation and collaboration have contributed to tightening the network between UMFCCI and Japanese business communities (e.g. KEIDANREN and KANKEIREN). It also contributed UMFCCI to have a greater appreciation toward benefits of working with MJC and to be more proactively involved in project activities.

- 3) Use of accumulated know-how in managing a Japan Center: The Project used the knowhow of and resources for operating a Japan Center that have been accumulated from previous Japan Center projects conducted by JICA (e.g. TOT of center staff, formats for monitoring financial indicators, and operational procedures). The Project was also able to use the network of Japan Centers to support a MJC alumni organization.
- 4) Increase in contributions by the Myanmar Side: Through project activities, a general understanding of MJC services' effectiveness and impacts have increased among project stakeholders. This has resulted in the increase in contributions by the Myanmar side (e.g. the provision of facility by the Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry (MRCCI) and the MOC Mandalay Office.)
- 5) Word-of-mouth advertisement by Business Course Participants: The review/comments on the MJC business program by MJC business course/seminar participants through the social networking services (SNS) have contributed to the promotion and advertisement of the MJC business program.

3-4. Main Factors Inhibiting the Production of Effects

(1) Factor Concerning to Planning

- None

(2) Factors Concerning to the Implementation Process

- Under-staffing of MJC staff members

3-5. Conclusion

The Project has made a steady progress towards the achievements of both two Outputs and the Project Purpose, which are likely to be mostly achieved by the end of the project period. While not specifically indicated in the PDM, it should be noted that a variety of activities that contribute to the further achievement of the Overall Goal and the increase in the Project's impacts and sustainability have been conducted with joint efforts by the Myanmar and the Japanese sides. Synergy effects and the increase in the Project's effectiveness and impacts are expected, if MJC ensures its continuation of currently implementing activities. While MJC is expected to function as the center for developing "core industrial human resources" that corresponds to expanding and advancing market needs, in essence, it is still a new organization established in less than three years ago. At the time of the Joint Terminal Evaluation, the development stage of the organization can be categorized as in the "rapid takeoff stage". It will require more time for MJC to reach the "smooth cruising stage" and become a matured organization with a strong and stably operational capacity. Based on this understanding of MJC's operational and management situation, it is deemed that the Project's sustainability is relatively high at the time of the Joint Terminal Evaluation but the MJC has some vulnerability.

Major examples of the vulnerability are; (1) Mobilization of local lecturers to MJC business course continuously participating in the MJC activities, (2) Institutional framework of the MJC, in which the establishment of the current MJC solely depends on the R/D, and (3) Rapidly expanding expectation for the MJC activities by the Myanmar side.

Based on the above findings, the Joint Evaluation Team concludes that the Project should be extended for another year. In the extended period, the Project should continue implementing project activities for the expansion of/increase in the Project's impact and sustainability and take measures to develop and implement more detailed and integrated medium- to long-term strategy and implementation plan for the expansion of/increase in the MJC's medium- to long-term impact and sustainability.

3-6. Recommendations

- (1) Establishment and enhancement of the function as a platform for business between Myanmar and Japan through the continuation of the current activities: It is recommended that the implementation of following activities be continued for the increase in the sustainability of the Project.
 - 1) Collaboration with Japanese companies, local governments, etc. in Japan,
 - 2) Enhancement of network by assisting the activities initiated by MJC alumni,
 - 3) Inclusion of students and fresh graduates from universities that intend to start their businesses in the business courses,
 - 4) Provision of services for Japanese companies and Myanmar companies that have business relations with the Japanese businesses,
 - 5) Provision of seminars and trainings in the regions other than Yangon in accordance with their needs, and
 - 6) Implementation of trial bookkeeping course.
- (2) Consideration and co-planning of the future institutional framework of the MJC: It is recommended that the following key issues be discussed by relevant stakeholders for MJC's sustainable operations and its medium- to long-term plan formulation.
 - 1) Institutional framework of the MJC including resource management (financial and personnel management),
 - 2) Stable procurement and continuous capacity development of local lecturers,
 - 3) Coverage of MJC activities including the issue of a satellite office and expansion of target beneficiaries,
 - 4) Expansion and enhancement of networking activities, and
 - 5) Enhancement of proactive networking with other Japan Centers in Southeast Asia.

3-7. Lesson Learned

- 1) Effectiveness of the "Public-Private Partnership" in project implementation

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景と目的

ミャンマー連邦共和国（以下、「ミャンマー」と記す）は、2011年3月の新政権樹立後、国内の民主化及び市場経済化の動きに進展がみられ、持続的な経済発展が期待されている。国内総生産（Gross Domestic Product : GDP）の約4割を占める農林水産業を中心とした第1次産業は雇用創出力が大きく全就業人口の過半数を抱えており、ミャンマーの基幹産業として位置づけられている。しかし、近年、第1次産業のGDP構成比が横ばいまたは減少傾向にある一方で、国内経済の発展に呼応した製造業及びサービス業の台頭がめざましく、2010年度には名目GDP割合において第3次産業が第1次産業を上回っている。ミャンマーは周辺国と比して低廉かつ豊富な労働力を有していることから、製造業における労働需要は急増しており、第2次または第3次産業への労働力の移動ないし集中が想定される。

また、近年の国内経済の発展を下支えしているのが全体企業数の約9割を占める中小零細企業である。しかし、その多くが伝統的経営（家族経営）手法を採っており、国内経済の発展に応じた、①経営能力の強化・改善、②市場ニーズに基づく企業経営の促進、さらには、③急激な経済成長で必要となる高度かつ国際的な経営知識や技術ノウハウを有する人材の確保・育成、が喫緊の課題となっている。ミャンマーでは、政府関係省庁、業界団体、民間教育機関、民間企業、日系団体等、複数の機関・団体が今後の経済の担い手となる産業人材の育成に取り組んでおり、技能訓練からビジネス経営等の分野に至るまで幅広い分野の研修が実施されている。

しかし、その多くが一般的な教養や技術内容に集中しているうえに、講師不足及び時代遅れの教育資機材の問題から、教育の質的向上が課題として指摘されている。また、アカデミックと技術の両面において高度な研修プログラムを提供している団体はほぼ皆無に等しく、今後の工業の進展に伴う産業振興の過程で必要とされる中間管理職以上の企業経営層に対する人材が現状では極めて手薄な状態となっている。さらに、高い技術力と知識を必要とする即戦力人材の育成も十分とはいえず、技術者の全体的な能力の底上げも課題の1つである。

このような背景の下、ミャンマー政府からのわが国政府への要請に基づき、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）とミャンマー商業省は、ミャンマー商工会議所連盟（The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry : UMFCCI）をプロジェクト実施機関として、3年を協力期間とする技術協力プロジェクト「ミャンマー日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）を実施することに合意した。

ミャンマーでは、2015年11月の選挙が平和裏に終了し、2016年3月には新体制への移行が予定されており、今後も日系企業を含む海外企業のさらなる進出が想定される。かかる状況の下、ビジネス人材育成に対する需要を背景に、ヤンゴン市内では研修実施機関も増えており、ミャンマー日本人材開発センター（Myanmar-Japan Center for Human Resources Development : MJC）に求められている役割も変化しつつある。本プロジェクトは、MJCに対する支援を通じ、めざましい発展を遂げるミャンマー経済において、政府が推進する市場経済化政策を側面支援し、今後のミャンマー経済の発展を支える産業中核人材の育成を担うものとして位置づけられる。本終了時評価調査は、2013年1月31日にJICAとミャンマー政府の間で締結された討議議事録（Record of Discussions : R/D）に基づいて、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、実施

機関に対する提言及び今後の類似業務の実施にあたっての教訓を導くことを目的として、実施された。

1-2 調査団の構成と調査日程

(1) 調査団の構成

調査の実施にあたっては、以下のメンバーからなる合同評価調査団を形成し、日本・ミャンマー国側双方による合同評価を行った。調査団のメンバーは以下のとおりである。

1) 日本側

担当分野	氏名	所属
団長/総括	富田 洋行	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 第二チーム 課長
協力/企画	高旗 瑛美	JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ 第二チーム 職員
評価分析	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー パートナー

2) ミャンマー側

氏名	所属
Mr. Toe Aung Myint	ミャンマー連邦共和国商業省 事務次官 (Permanent Secretary)
Mr. Minn Minn	ミャンマー連邦共和国商業省 貿易局 次長 (Deputy Director General)
Dr. Htein Lynn	ミャンマー連邦共和国商業省 貿易促進・消費者局 国際貿易促進部 部長 (Director)
Dr. Myo Thet	ミャンマー商工会議所連盟 副会長 (Vice President) MJC ディレクター

(2) 調査の日程

本合同評価調査は2016年2月7日(日)から2016年2月20(土)の日程で実施された(評価調査日程の詳細は、付属資料 Annex 1を参照)。

1-3 プロジェクトの概要

表-1 プロジェクトの概要

協力期間： 2013年10月15日～2016年10月14日(3年間)
協力相手先機関： 監督機関：商業省 実施機関：ミャンマー商工会議所連盟 (UMFCCI)
上位目標： ミャンマーにおける産業中核人材がMJCにおいて継続的に育成される。

プロジェクト目標：

UMFCCI に付設の MJC において、ミャンマーの経済発展において重要な役割を果たし得る産業人材の育成を自立的に行っていくための仕組み（メカニズム）及び機能が構築される。

成果：

1. ミャンマーの産業・商業分野における現地企業の発展に資する中核人材育成に効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。
2. MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能が構築される。

活動：

[成果1の活動]

ミャンマー民間セクター（特に中間管理職レベル）に関するニーズ調査を行う。

- 1-1. 市場のニーズに基づく研修カリキュラムを策定する。
- 1-2. ビジネスコース関連の年間事業実施計画を策定する。（予算計画を含む）
- 1-3. 上記調査の結果及び実施計画に基づいて、ビジネスコースを実施する。
- 1-4. ビジネスコースを担当する有望な講師候補を発掘し、講師候補に講師研修（Training of Trainers : TOT）を実施する。
- 1-5. ビジネスコースのモニタリング・評価を行い、改善点を明らかにする。
- 1-6. MJC ビジネスコース現地講師及び研修受講者のデータベース構築を支援する。

[成果2の活動]

- 2-1. MJC の規定、MJC スタッフの職務記述書及び組織図を作成し、定期的に見直しを行う。
- 2-2. MJC の年間予算・活動計画を策定する。
- 2-3. MJC 職員に対する能力強化のための職員研修を企画し、実施する。
- 2-4. 効果的な運営に向けて、MJC のビジネス研修以外の活動を調整する。
- 2-5. 定期的に活動進捗モニタリングを実施する。
- 2-6. 毎年及び適宜必要に応じて MJC 活動報告書を作成する。

第2章 終了時評価調査の方法

2-1 終了時評価調査の方法

本終了時評価調査では、「JICA 事業評価ガイドライン 第2版」(2014年)を指針として、評価調査を実施した。

(1) 終了時評価調査の方法

本終了時評価調査では、以下の手順によって評価調査を実施した。

- 1) これまで実施してきた協力活動や中間レビュー調査結果、提示事項の進捗状況等について、最新版(2015年7月付)のプロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix : PDM)や活動計画(Plan of Operations : PO)を参照し、評価項目、評価に必要なデータ・資料、情報源、データ収集方法をまとめた評価グリッドを作成する。
- 2) 評価に必要な情報をプロジェクトの月次報告書、事業進捗報告書等の資料レビューにより収集・整理する(PDMは付属資料Annex 2、POは付属資料Annex 3を参照)。
- 3) プロジェクト目標の達成見込み及び上位目標がプロジェクト終了から3年から5年の間に達成される見込みを確認する。
- 4) 評価5項目(妥当性、効率性、有効性、インパクト、持続性)の観点から、現状・実績に基づき、包括的に評価を実施する。
- 5) 実績及び実施プロセスの確認、5項目評価結果を整理し、プロジェクトに残された課題をミャンマー側関係者と確認する。
- 6) 評価結果を踏まえ、今後の方向性について、ミャンマー側関係者と意見交換を行う。
- 7) 協議結果を、議事録(ミニッツ)としてまとめ、ミャンマー側と署名する。

表-2 評価5項目

妥当性	プロジェクト目標や上位目標がミャンマー政府の開発政策やわが国の援助政策と整合性がとれているか、裨益者のニーズやそのニーズに対するアプローチは適切であったかなど、プロジェクトの妥当性について評価する。
有効性	プロジェクト目標がプロジェクト終了時まで達成されるか、また、プロジェクト目標の達成が成果の達成によって引き起こされたのかを評価する。
効率性	プロジェクトの投入実績と成果産出の達成度を考慮し、プロジェクト投入がどのように効率的に成果に転換されたのか、投入のタイミング、質、量の観点から投入と成果の関係を検証する。
インパクト	プロジェクト終了後3年から5年の間に上位目標が達成される見込み、プロジェクト実施により直接的・間接的にもたらされたプラスまたはマイナスの変化の有無を検証する。
持続性	政策・制度面、組織面、財務面、技術面から、プロジェクト終了後、ミャンマー側で、プロジェクトで発現した効果がどのように持続し、さらに拡大していくかについて検証する。

2-2 情報収集手段

終了時評価調査では、既存資料レビュー、質問票調査・インタビュー調査、現地調査により、情報・データを収集した。

(1) 既存資料のレビュー

本プロジェクトに関する報告書（中間レビュー報告書、事業進捗報告書、事業総括報告書等）、ミャンマー政府の開発政策文書、日本政府の対ミャンマー援助政策文書等のプロジェクト関連資料を収集、分析し、基礎情報についてまとめた。

(2) 質問票調査・インタビュー調査の実施

現地調査前に、以下のプロジェクト関係者に対して質問票を作成・配付し、プロジェクト実績、課題等に関するプロジェクト関係者の認識を確認した。現地調査では、質問票対象者に加え、商業省の高官、ミャンマーで事業を展開する本邦企業関係者等にインタビュー調査を行い、追加情報の収集と分析を行った（面談者リストは付属資料 Annex 4 を参照）。

- ・ MJC ディレクター、スタッフ、現地講師
- ・ MJC ビジネスコース参加者
- ・ ミャンマー企業
- ・ JICA 専門家

(3) MJC 及びプロジェクト対象地域の訪問

MJC 及び本プロジェクトの対象地域（ヤンゴン）、商業省（ネピドー）に加え、MJC が活動範囲を広げてセミナー等の実施を開始したマンダレーを訪問し、供与施設や機材の使用状況やビジネスコースの実施状況やインパクトの発現状況等を確認した。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入の実績

(1) 日本側の投入

1) 専門家の派遣

日本側の投入として、3名の長期専門家（チーフアドバイザー1名、業務調整/組織強化2名）と15名の短期専門家（主にビジネスコースの設計、運営管理、講師を担当）が派遣された（JICA 専門家派遣実績は、付属資料 Annex 5 を参照）。専門家の派遣は、プロジェクト開始から終了時評価時点まで計画どおりに実施されている。

プロジェクト終了時（2016年10月）までに、長期専門家は総計72.00人/月（チーフアドバイザー36人/月、業務調整/組織強化36人/月）、短期専門家は総計57.23人/月、派遣される予定である。短期専門家の専門分野には、ビジネス分野の事業運営管理、ニーズ調査、コースデザイン、ナレッジマネジメント、実施体制計画、人材管理、リーダーシップ/組織運営、ビジネスプラン作成、財務・会計、日本的経営、マーケティング、生産管理、コミュニケーションスキル等が含まれる。

2) 本邦研修

プロジェクト開始から終了時評価の時点まで、日本側の投入として本邦研修が合計4回実施された（本邦研修参加者リストは、付属資料 Annex 6 を参照）。第1回目の本邦研修（2013年12月実施）には、商業省から5名、第2回目（2014年2月実施）はUMFCCIから5名が参加した。第3回目（2014年10月実施）及び第4回目（2015年10月実施）は、MJCのビジネスコースに参加・修了した受講生のなかから成績優秀者が本邦研修の参加者として選定され、2014年には14名、2015年には15名が参加した。第3回目及び第4回目の本邦研修では、MJC ビジネスコース受講経験者は日本の企業や工場視察を通じて日本式の生産管理手法や人材管理手法等を学ぶだけでなく、本邦企業とのネットワークづくりや企業訪問及び日本人家族とのホームステイを通じた異文化交流にも参加した。

3) 資機材の供与

日本側の投入として、センターの運営管理に必要な以下の資機材が供与された。

- ・オフィス機器（ノートパソコン、デスクパソコン、プロジェクター及びプロジェクタースクリーン、プリンター、コピー機等）
- ・オフィス家具（デスク、テーブル、椅子、キャビネット等）
- ・オフィス用品及び台所用品（ホワイトボード、計算機、ホッチキス、コーヒーセット、グラス、皿等）
- ・その他の消耗品（携帯電話、携帯電話用のプリペイドカード等）

4) ローカルコストの支出

表-3のとおり、プロジェクト開始から2015年3月末までに、合計3,939万6,236円が本プロジェクトの運営費用として支出された。加えて、2015年度及び2016年度（10月まで）は、合計3,372万1,106円の予算が確保されている。

表－３ ローカルコストの支出

支出実績		予 算	
2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度
13,590,222 円	25,806,014 円	22,680,229 円	11,040,877 円

(2) ミャンマー側の投入

1) カウンターパート（Counterpart：C/P）の配置

終了時評価時点において、MJC では 13 名のスタッフが勤務している（MJC 組織図は付属資料 Annex 7 を参照）。MJC 所長及び MJC ビジネスコースマネジャー⁸は、UMFCCI が C/P として配置した。MJC ビジネスコース担当のアシスタントは正規スタッフとして雇用されており、残りのスタッフ〔日本商工会議所（Japan Chamber of Commerce and Industry：JCCI）簿記担当のアシスタント 1 名、総務担当のアシスタント 1 名、IT 担当スタッフ 1 名、安全管理スタッフ 2 名、運転手 1 名、清掃作業員 2 名〕は契約スタッフとして雇用されている。

2) 施設の提供

ミャンマー側の投入として、ヤンゴンの UMFCCI ビル 12 階の 1 フロア全体に、受付、セミナールーム（2 室）、会議室（2 室）、MJC スタッフ及び JICA 専門家の執務スペースが提供されている。2013 年 12 月以降、マンダレー商工会議所（Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry：MRCCI）及び商業省マンダレー支局が MJC 活動実施のために研修施設や執務スペース等を便宜供与している。

3) その他

会議費、講師謝金等、プロジェクト活動に係る経費の一部は、ミャンマー側により負担された。また、ミャンマー側により、日本人専門家の招へい状及び国内移動許可証の発行等、効率的なプロジェクト実施のために必要な対応がとられている。

3－2 活動の実績

2 つの成果の産出に向けて、プロジェクト活動は特段の遅滞なく、おおむね計画どおりに実施された（PO は、付属資料 Annex 3 を参照）。主な活動実績は以下のとおりである。

成果 1：ミャンマーの産業・商業分野における現地企業の発展に資する中核人材育成に効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。	
活 動	実 績
1-1 ミャンマー民間セクター（特に中間管理職レベル）に関する	・2013 年 7 月から 10 月にかけて、民間セクターの研修ニーズ調査が実施された。同調査では、30 以上の現地企業やミャンマーの関連団体 ⁹ に加え、60 以上のミャンマーで事業/活動を展開する本邦

⁸ MJC ビジネスコースマネジャーは、元ヤンゴン経済大学の教員であり、経済分野における高度な知見を有し、ビジネスコースの企画運営に生かしているほか、商業省副大臣をはじめ同省におけるキーパーソンと個人的な人脈を有しているため（教え子、後輩等）、商業省との円滑なコミュニケーションに貢献している。また、日本への長期の留学経験を有し、日本人の思考や文化をはじめ、日本式経営・生産方式などについても理解しており、本プロジェクトの実施におけるキーパーソンの 1 人となっている。

⁹ ミャンマー国際フレイトフォワードナー協会、ミャンマー米穀生産者協会、ミャンマー青年起業家協会、マンダレー商工会議所、工業団地管理事務所等

ニーズ調査を行う。	<p>企業や日本の関連団体¹⁰から情報収集が行われた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ調査の結果、研修のトピック、開催頻度、受講料等、民間セクターの研修ニーズが明確となった。 ・中間レビューの提言（8-1-2）に対応する活動として、マンダレー及びモンユワ等の上部ミャンマー地域を中心に、変化するビジネス環境及び研修に関するニーズ調査を継続的に実施している。
1-2 市場のニーズに基づく研修カリキュラムを策定する。	<ul style="list-style-type: none"> ・MJC ビジネスコースのカリキュラムは上記のニーズ調査結果に基づいて策定された。MJC ビジネスプログラムと市場ニーズとを確実に合致させるために、2013年12月から2014年2月にかけてビジネスコースが試行された。 ・ミャンマー国内で同様のビジネス研修を実施している他の機関の研修コースと MJC の研修コースの内容を差別化するために、他の機関が実施しているプログラムの調査が行われた。
1-3 ビジネスコース関連の年間事業実施計画を策定する（予算計画を含む）。	<ul style="list-style-type: none"> ・2014年度及び2015年度の各年度について事業実施計画が策定された。事業実施計画には、ビジネスコース実施に関する年間計画、実施計画及び予算計画等が含まれている。 ・中間レビューの提言（8-1-1）に対応する活動として、マンダレーや上部ミャンマー地域での研修計画が2015年度計画に追加された。
1-4 上記調査の結果及び実施計画に基づいて、ビジネスコースを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ・2013年度に実施されたニーズ調査及び実施計画に基づいて、ビジネス研修が2013年12月より試行的に開始された。 ・2013年度には、1日セミナー、特設セミナー¹¹、テラーメイドコース¹²を含む25のビジネスコース、2014年度には71のコースが実施され、2015年度には総計で90のコースが実施される予定である（ビジネス研修及びセミナーのリストは付属資料 Annex 8を参照）。 ・MJC は、年に1度の頻度で、宮崎県延岡市や人材育成奨学計画（Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship : JDS）¹³プログラムと連携して、ネットワーキングコースも提供している。 ・中間レビューの提言（8-1-1）に対応する活動として、上記の活動1-1、1-3の結果を踏まえてマンダレーでの研修を2015年後半から実施している。さらに上部ミャンマー地域での研修・セミナーを2016年に入って展開中である。

¹⁰ 経団連、ヤンゴン日本商工会議所、JETRO、ミャンマー進出企業等

¹¹ 特設セミナーは、経団連等、外部組織と連携して実施されたセミナー、または外部組織から資金援助を受けて実施されたセミナーを指す。特設コースに関しては、起業家育成、ケースメソッド、ビジネスネットワーキング及びリサーチ等のコースを実施している。

¹² テラーメイドコースは特定企業からの要望に基づいて計画・実施されるコースを指す。

¹³ JDSは、政府の「留学生受入10万人計画」に資するために1999年度に新設された無償資金協力による留学生受入プロジェクトである。

<p>1-5 ビジネスコースを担当する有望な講師候補を発掘し、講師候補に TOT を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトでは、日本での留学経験を有し、日本の管理方法に理解がある有望な講師候補を合計 5 名発掘し、講師候補にオンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) を通じた TOT (講師研修) を実施している。 ・中間レビューの提言 (8-3) に対応する活動として、OJT を通じた TOT を強化し、現地講師による研修の数を増やしている。さらに JCCI 簿記コースの講師となる MJC 現地講師やヤンゴン経済大学教員に対する TOT を実施して、現地講師による研修実施を行った。2016 年 1 月から 3 月にかけて研修を受けて現地講師による JCCI 簿記コースが実施される予定である。
<p>1-6 ビジネスコースのモニタリング・評価を行い、改善点を明らかにする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースのさらなる改善に向けてモニタリング・評価を行うため、コース実施後に受講者を対象とした質問票調査を実施している。 ・中間レビューの提言 (8-2) に対応する活動として、研修の効果やインパクトを知るためのフォローアップ活動を、本邦研修候補者の選定過程でリストアップされた成績優秀者 100 名を対象として強化している。 ・中間レビューの提言 (8-2) のもう 1 つの柱である卒業生ネットワークの構築に関しては、マンダレーの同窓会が 2016 年 1 月に正式に発足し、現在、約 30 名の卒業生が活発に情報・意見交換や MJC 活動の支援、主催等を開始している。MJC 同窓会のイニシアティブのもと、5S 及び見える化の 1 日セミナー並びに中小企業向けの財務セミナーが実施された。ヤンゴンでもマンダレーでの動きに触発されて MJC の支援による同窓会設立に向けての動きが始まっている。
<p>1-7 MJC ビジネスコース現地講師及び研修受講者のデータベース構築を支援する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・MJC ビジネスコースの受講者データベースは、プロジェクト開始後の早い時期に構築され、2013 年 12 月から実施した試行コース以来、すべてのコース受講者のデータが蓄積されている。 ・プロジェクトでは、このデータベースを受講者募集やイベント参加者募集などの際に活用している。

<p>成果 2 : MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能が構築される。</p>	
<p>活 動</p>	<p>主な実績</p>
<p>2-1 MJC の規定、MJC スタッフの職務記述書及び組織図を作成し、定期的に見直しを行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・MJC スタッフの職務規定及び詳細規則が 2014 年 4 月 1 日付で作成され、適用されている。 ・MJC 組織図は、2013 年 12 月に作成され、定期的に見直しが行われている (2016 年 2 月に改訂された最新の MJC 組織は、付属資料 Annex 7 を参照)。

2-2 MJC の年間予算・活動計画を策定する。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトでは、2013 年度、2014 年度及び 2015 年度の各年度について財務計画が策定された。これらの財務計画は、各年度の貸借対照表、損益計算書、収支見積り等の MJC 財務資料の分析を経て、その結果を基に策定されている。MJC の年間予算計画は、合同調整委員会（JCC）で検討及び合意される MJC 年間事業実施計画（活動 1-3 を参照）に含まれている。
2-3 MJC 職員に対する能力強化のための職員研修を企画し、実施する。	<ul style="list-style-type: none"> MJC スタッフを対象とした技術移転は日々の業務における OJT を通じて行われている。 スタッフからの要望に基づいて、2014 年 11 月から 12 月にかけて、MJC スタッフを対象とした日本語研修が実施された。 パワーポイントや Facebook の使い方、ウェブサイト運営管理等、ICT 研修が 2014 年 12 月に実施された。 ミャンマー、ベトナム、カンボジア、モンゴル及びキルギスの日本センタースタッフを対象とした研修が JICA 本部によって 2014 年及び 2015 年にビデオ会議システムを使って実施された。第 1 回目の研修は効果的な販売方法、第 2 回目の研修は、広報のためのオンラインメディアの効果的な使い方について行われた。
2-4 効果的な運営に向けて、MJC のビジネス研修以外の活動を調整する。	<ul style="list-style-type: none"> MJC のマネジャーとその他のスタッフは、効果的なセンター運営に向けて、実施予定の活動を調整し、実施済みの活動を振り返るために週次会議を開催している。
2-5 定期的に活動進捗モニタリングを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> MJC では、すべての活動において進捗モニタリングを実施しており、その結果は年 1 回開催されている JCC 会合で関係者に報告されている。
2-6 毎年及び適宜必要に応じて MJC 活動報告書を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> MJC では、2013 年度及び 2014 年度についてそれぞれ、年間報告書を作成しており、そのなかに活動計画（ビジネスコースの分析結果、受講者による評価結果及び次年度の実施計画等）が記載されている。

当初、計画されていた活動に加えて、プロジェクトの有効性及びインパクトを高めるために、MJC はミャンマー日本商工会議所、財務総合政策研究所（Policy Research Institute, Ministry of Finance : PRI）¹⁴、経団連等の多くの外部団体と連携し、共同セミナーやワークショップを実施している。例えば、2015 年 6 月には PRI と連携し、「銀行の視点：銀行はあなたのビジネスをどのように審査しているか」というタイトルで銀行融資に関する共同セミナーが実施された。また、2015 年 8 月には、関西経済連合会（関経連）との連携により、ビジネスコースの受講経験者が参加する「ビジネスアイデアコンテスト」が実施された。中間レビューの提言（8-1-4）に対応して、外部連携強化に係る活動が継続して実施されている。

本プロジェクトでは MJC の収入源を増やすための対策も積極的にとられており、2014 年 4 月

¹⁴ 財務総合政策研究所は、財務省傘下の機関である。

からルームレンタルサービスが提供開始された。2014 年度には同サービスが 18 回利用され、合計 480 万ミャンマー・チャット (Myanmar Kyat : MMK) の追加的収入をもたらした。2015 年度には 15 回利用され (2015 年 12 月まで)、690 万 MMK の追加的収入をもたらしている。

3-3 成果の達成状況

本プロジェクトの成果及びプロジェクト目標の達成度は、指標の達成状況及びプロジェクト関係者 (日本人専門家、MJC スタッフ、現地講師、ビジネスコース参加者等) からの聞き取り (質問表・インタビュー調査) に基づき、以下のとおりと判断した。

(1) 成果 1 の達成状況

成果 1 : ミャンマーの産業・商業分野における現地企業の発展に資する中核人材育成に効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。	
[総合評価 : 達成]	
<p>成果 1 は達成されたと評価する。2013 年 12 月のビジネスコースの試験的实施以来、ビジネスコース (セミナーを含む) の実施回数は 2013 年度に 25 回、2014 年度に 71 回、2015 年度に 90 回、現地講師によるビジネスコースの実実施回数は 2014 年度に 4 回、2015 年度に 15 回と年々、着実に増加している。MJC セミナーは当初計画に比べてより広い範囲で開催されており、2015 年には 8 つの地方都市で実施された。プロジェクト活動を通じて、MJC のビジネスコース運営管理・実施能力は確実に向上しており、MJC スタッフはスケジュールの策定、コースのモニタリング・評価の実施、及びその結果の反映によるコース改善等を行えるようになった。本調査で実施した質問票/インタビュー調査は、ビジネスコース参加者の MJC プログラムへの高い満足度を示している。OJT を通じた現地講師への研修 (TOT) の継続的な実施及びビジネス研修の市場ニーズ調査の定期的な実施が、今後の MJC のビジネス研修の質をさらに高める鍵となる。</p>	
指 標	達成状況
1-1 ニーズ調査、ビジネス研修プログラムのカリキュラム策定、年間実施計画 (ビジネスコース、予算を含む)、ビジネス研修プログラムの実施をプロジェクト開始から 6 カ月以内に実現する。	<p>[達成状況 : 達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1-1 (ニーズ調査の実施) から 1-4 (ビジネスコースの実施) までの活動は、プロジェクト開始から 6 カ月以内に実施されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 「3-2 活動の実績」に記述したとおり、ビジネスコースに関するニーズ調査は 2013 年 7 月に開始された。 - ニーズ調査結果に基づいて、ビジネスカリキュラムの設計、年間事業計画の策定が行われ、2013 年 12 月にビジネスコースの試行が行われた。
1-2 ニーズに基づいた研修が実施される (受講者の 80% 以上が、MJC が提供する研修内容と	<p>[達成状況 : 達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2014 年 4 月から 2015 年 3 月までに実施されたビジネスコースの完了報告書によると、94%の受講者がビジネスコースは「大変良かった (excellent)」か「良かった (good)」と回答して、同コースを高く評価している。

<p>カリキュラムに満足している)。</p>	<p>・MJC はビジネス研修事業に PDCA サイクル (計画 [Plan : P] - 実行 [Do : D] - 評価 [Check : C] - 改善 [Act : A]) を取り入れて、ニーズに基づいた研修を実施できるように努力している。具体的には、ビジネスコースの提供後に、質問票調査の実施、調査結果の分析、コースのさらなる改善に向けた議論の実施、次期コースへの議論結果の反映を行っている。</p>																											
<p>1-3 年度当初の予算計画と予算執行実績に大きな乖離がない。</p>	<p>[達成状況：達成]</p> <p>・年度当初の予算計画と予算執行実績に大きな乖離はない。例として、2014 年度の予算見積総額は 2 億 3,000 万 MMK であったのに対して、予算執行実績額は 2 億 3,800 万 MMK だった。</p> <p>・MJC は毎年、当初の計画よりも多い収入を得ることに成功している。2015 年度は当初、計画されていた 6,390 万 MMK に対して、終了時評価時点 (2016 年 2 月) において収入総額が 8,850 万 MMK に達すると推計している。</p>																											
<p>1-4 現地講師による講義数が毎年増加する (講義時間もしくは講義数で計算)。</p>	<p>[達成状況：達成]</p> <p>・表-4 に示すとおり現地講師による講義数が順調に増加している。</p> <p style="text-align: center;">表-4 現地講師による講義数</p> <table border="1" data-bbox="536 987 1410 1173"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">コース数</th> <th colspan="3">時 間</th> </tr> <tr> <th>全体</th> <th>現地講師*</th> <th>%</th> <th>全体</th> <th>現地講師*</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014 年度</td> <td>71</td> <td>4</td> <td>10</td> <td>803</td> <td>41</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2015 年度**</td> <td>90</td> <td>15</td> <td>21</td> <td>1,553</td> <td>298</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 現地講師が担当したビジネスコースまたはセミナー ** 2016 年の 2 月から 3 月までに計画されているビジネスコース及びセミナーを含む。</p>		コース数			時 間			全体	現地講師*	%	全体	現地講師*	%	2014 年度	71	4	10	803	41	5	2015 年度**	90	15	21	1,553	298	19
	コース数			時 間																								
	全体	現地講師*	%	全体	現地講師*	%																						
2014 年度	71	4	10	803	41	5																						
2015 年度**	90	15	21	1,553	298	19																						
<p>1-5 受講生の 80%以上が日本人講師に対して満足している。</p>	<p>[達成状況：達成]</p> <p>・2014 年 4 月から 2015 年 3 月までに実施されたビジネスコースの完了報告書によると、日本人講師によって実施されたビジネスコースを受講者は高く評価している。</p> <p style="text-align: center;">表-5 日本人講師による講義の満足度</p> <table border="1" data-bbox="536 1541 1410 1865"> <thead> <tr> <th>項 目</th> <th>「大変良かった」、「良かった」と回答</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本人講師の教え方及び経験</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>コースの内容</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>プレゼンテーション能力</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>分かりやすさ</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>教 材</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table>	項 目	「大変良かった」、「良かった」と回答	日本人講師の教え方及び経験	87%	コースの内容	94%	プレゼンテーション能力	91%	分かりやすさ	84%	教 材	93%															
項 目	「大変良かった」、「良かった」と回答																											
日本人講師の教え方及び経験	87%																											
コースの内容	94%																											
プレゼンテーション能力	91%																											
分かりやすさ	84%																											
教 材	93%																											
<p>1-6 評価分析結果が次回研修に活用され</p>	<p>[達成状況：達成]</p> <p>指標 1-2 の達成度に記述したとおり、MJC は PDCA サイクルをビジ</p>																											

る。	ネス研修事業に取り入れており、研修やセミナーのモニタリング・評価結果が事業のさらなる改善に活用されている。
1-7 研修マニュアルが作成され、必要に応じて修正される。	[達成状況：一定程度、達成] ・ビジネスコースやセミナーの度に研修テキストが準備され、必要に応じて日本人専門家及び現地講師によって改訂されている。ロールプレイカード等の必要教材も作成されている。他方、これらのテキストや教材の使い方を説明する研修マニュアルはまだ作成されていない。
1-8 四半期に1度、MJCの活動に関する情報が発信・共有される。	[達成状況：達成] ・MJC 活動に関する情報は、定期的に MJC ニュースレターや Facebook 等のソーシャルメディアを通じて発信されている。総務部のスタッフがほぼ毎日、ソーシャルメディアを通じて、MJC 情報をアップデートしている。

(2) 成果2の達成状況

成果2：MJCの持続可能な組織運営管理体制及び機能が構築される。	
[総合評価：おおむね達成]	
<p>成果2はおおむね達成されたと評価する。本プロジェクトの活動を通じて、MJCを継続的に運営し機能させていくための確固たる基盤が形成された。MJCの運営管理方針及び戦略的計画として10カ年財務計画が策定された。加えて、MJCスタッフの業務分掌や労働規定も策定されて適用されている。その一方、MJCに本来、期待されているその役割や機能を考慮すると、MJCはいまだ未成熟で「持続可能な」実施機関として評価するには脆弱性がある。その要因の1つにはMJCの正式なスタッフ（常用雇用スタッフ）の数が不足していることが挙げられる。活動の増加、特にヤンゴン以外の地域における活動が増える一方、2015年10月に3名の職員が退職したことから、残りのMJCスタッフの負担が増加している。MJCの財務状況は好転しているものの、財務面の持続性はビジネスコースやセミナーの申込者数が安定的に増加していくことに依存しており、ビジネスコースの種類を広げるとともに、より広範囲な対象地域のコース提供を通じて、ビジネスプログラムの対象層を広げて、新しい顧客を継続的に引きつけていく必要がある。加えて、ビジネスプログラム対象者の変化するニーズを常に把握・理解し、それに対応していく努力を継続的にすることも重要である。</p>	
指 標	達成状況
2-1 MJCの運営管理方針及び戦略的計画が策定される。	[達成状況：達成] ・MJCの10カ年財務計画が策定され、2014年3月に開催されたJCC会合で承認された。MJCは同財務計画を、運営管理方針及び戦略的計画と位置づけてセンターの運営管理を行っている。 ・10カ年財務計画の要点は以下のとおりである。 - 授業料は、10年の対象期間中に毎年1万MMKずつ引き上げていく計画となっている。そして、計画どおりに実施されれば、10年後には主にリボルビングファンドを活用して活動ができるようになる予定である。

	<ul style="list-style-type: none"> - 同計画では、MJC が 2022 年度までにリボルビングファンドの留保金から活動経費の 50%をカバーできるようになることを目標としている。 - 同計画の期間中に（10 年以内に）、ビジネスコース実施を日本人からミャンマー人講師へ段階を経て移管していく。
2-2 MJC スタッフの業務分掌が明確化し、毎年更新される。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・MJC スタッフの業務分掌が設定され、2014 年 4 月から PDCA サイクルに基づいた業務管理の仕組みを導入している。
2-3 MJC スタッフの労働規約が策定される。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・MJC スタッフの労働規約が 2014 年 4 月 1 日付で策定されて、適用されている。 ・2013 年 12 月に組織図が作成され、必要に応じた改訂が行われている。 ・MJC はアシスタント/マネジャー用評価シート、スタッフ用評価シートを作成して公正な業績評価に努めている。
2-4 年間 1～2 回、定期的に JCC が開催される。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JCC 会合が定期的実施されており、プロジェクト開始以来、2014 年 3 月、2015 年 3 月、2016 年 2 月に年に 1 度の頻度で開催されている。 ・JCC はプロジェクト管理運営機関として適切に機能している。モニタリング・評価結果の報告を受け、予算や事業実施計画を確認し、必要に応じてこれらの計画を改定したり内容の決定を行う有効な場として活用されている。
2-5 プログラムごとに財務・会計検査が実施される。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務・会計検査は、活動（プログラム）ごとに実施され、MJC の収支についても活動ごとに計算されている。
2-6 毎年、受講料の見直しを行い、必要に応じて改定を行う。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2014 年度には一般コースの受講料が 3 万 MMK、特設コースについては内容によってそれぞれ妥当な料金が設定された。 ・2015 年度に一般コースの受講料見直しが行われ 4 万 MMK に値上げされた。 ・指標 2-1 の達成状況に記述したとおり、一般コースの受講料は、毎年 1 万 MMK ずつ増額し、2022 年度には 10 万 MMK にまで引き上げる計画である。

3-4 プロジェクト目標達成の見込み

プロジェクト目標：UMFCCI に付設の MJC において、ミャンマーの経済発展において重要な役割を果たし得る産業人材の育成を自立的に行っていくための仕組み（メカニズム）及び機能が構築される。

[総合評価：おおむね達成]

プロジェクト目標はおおむね達成されたと評価する。プロジェクト目標に係るすべての指標が達成、またはおおむね達成されており、MJC 運営の基礎が構築されたといえる。本プロジェクトを通じて、ビジネスコース/セミナーの実施回数と MJC 活動への参加者数はともに順調に増加している。主に OJT による TOT により、現地講師の能力は大幅に向上し、ビジネスコース/セミナーは日本人専門家による講義から現地講師による運営へと順調に移行が行われている。他方で、現地講師（候補）の数を継続的に確保しながら、新たに雇用された現地講師に対する研修の仕組みを構築していく必要がある。さらに、管理運営スタッフの数を増やし組織運営構造を強化することで現在、ビジネスコースマネジャーとチーフアドバイザー（日本人専門家）に過度に依存している組織の実施体制を強化していくことが、MJC の効果的な運営管理を実現するうえで重要である。日本人専門家と C/P によれば、MJC がミャンマー経済の発展に重要な役割を果たすビジネス人材を育成する十分に持続的な研修機関として機能するためには、①マンダレー等の他の主要都市・地域をターゲット地域に含めること、②起業を希望している大学生・大卒新卒者や一般の企業人材（簿記コース参加社等）をターゲット顧客層に含めること¹⁵、③関係機関とのネットワーク強化、等を進める必要があるとしている。

指 標	達成状況																				
1. MJC の年間活動計画が、ミャンマー側主体で策定される。	<p>[達成状況：おおむね達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ MJC 活動計画¹⁶が日本人専門家と MJC マネジャーとの緊密な協働により毎年、策定されている。しかし、合同終了時評価時点では依然、JICA チーフアドバイザーが計画策定を主導している。同計画は JCC 会合で毎年、検討・承認を受けている。 																				
2. プロジェクト終了までに、MJC の歳入が年間 6,000 万 MMK を越える。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ MJC の歳入は 2014 年度と 2015 年度にそれぞれ 7,550 万 MMK、8,850 万 MMK であり、目標値の年間 6,000 万 MMK をはるかに超えている。 <p style="text-align: center;">表－6 MJC の歳入・支出¹⁷</p> <p style="text-align: right;">百万 MMK</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>歳 入</th> <th>支 出</th> <th>収 支</th> <th>リボルビングファンド</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FY 2013</td> <td>16.3</td> <td>0</td> <td>16.3</td> <td>16.3</td> </tr> <tr> <td>FY 2014</td> <td>75.5</td> <td>27.3</td> <td>48.2</td> <td>64.5</td> </tr> <tr> <td>FY 2015*</td> <td>88.5</td> <td>41.0</td> <td>47.5</td> <td>112.0</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 2016 年 3 月末までの推計</p>		歳 入	支 出	収 支	リボルビングファンド	FY 2013	16.3	0	16.3	16.3	FY 2014	75.5	27.3	48.2	64.5	FY 2015*	88.5	41.0	47.5	112.0
	歳 入	支 出	収 支	リボルビングファンド																	
FY 2013	16.3	0	16.3	16.3																	
FY 2014	75.5	27.3	48.2	64.5																	
FY 2015*	88.5	41.0	47.5	112.0																	
3. 中期戦略計画が、ミャンマー側主体で策定される。	<p>[達成状況：おおむね達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ MJC の中期戦略計画の中核となる 10 カ年財務計画がミャンマー側イニシアティブで策定された。当該計画は MJC のビジネスコースマネジャーが起案し、日本人専門家とともに内容を検討したうえで 																				

¹⁵ 合同終了時評価時点で、ビジネスコース参加者の 90%以上がミャンマー中小企業（SME）の経営者または中間管理職である。

¹⁶ 活動 1-3 の達成状況で記述した「事業実施計画」と同じ。

¹⁷ MJC 自己勘定からの支出（JICA 勘定からの支出でないもの）。

	<p>最終化され、2014年3月のJCC会合で承認された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中間レビューの提言8-4を受けて、チーフアドバイザーの支援の下でビジネスコースマネジャーがMJC中期戦略計画（2016年度～2020年度）の骨子を策定した。同計画は定期的な改訂と、より体系的な計画への強化を行い、最終的にミャンマー側イニシアティブによってJCCで承認される予定である。
4. プロジェクト終了までに、2名以上の現地講師が単独で講義を行えるようになる。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TOT/OJTを通じて3名の現地講師が日本人専門家の支援なしで独自に講義を行えるようになった。 ・成果1で記述したように、現地講師による講義の数は2014年度の4コースから2015年度の15コースになった。 ・現地講師によるビジネスコースは講師の専門知識、経験、ミャンマー語でのコミュニケーションスキル等によって、受講者及び指導に来ていた日本人専門家からも高い評価を得た。
5. 年間50回以上のビジネス研修が行われる。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2014年度には71のビジネスコース/セミナーを実施し、目標値である年間50コースを上回った。 ・2015年度は90のビジネスコース/セミナーが開催予定で、合同終了時評価時点で85のコースが実施済みである。
6. 毎年JCC（もしくは関連機関等）によるMJCの活動評価が行われ、その結果を翌年の活動計画に反映する。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2014年3月と2015年3月に開催されたJCCではMJC活動の進捗や成果のレビューが行われ、同結果に基づいて次年度の計画が策定・了承された。例えば、2014年度のJCC会合では運営費削減と現地講師のより積極的な活用が議論され、これらが次年度に実施された。 ・第3回JCCは2016年2月20日に開催された。

3-5 上位目標達成の見込み

<p>上位目標：ミャンマーにおける産業中核人材がMJCにおいて継続的に育成される。</p>
<p>[総合評価：達成見込みは有望]</p> <p>上位目標指標の達成状況とプロジェクト関係者の認識等を踏まえると、上位目標がプロジェクト終了後3年から5年の間に達成される見込みは有望であると判断する。以下に記述のとおり、上位目標の指標は現時点で既に達成されている。さらに、現在の開発政策と新政権のマニフェストに示されているように、市場経済改革に係る政策支援は継続するとみられ、上位目標達成に至る外部条件達成の見込みは高い。</p> <p>一方、ビジネスコース/セミナー応募者の多くが過去にMJCのビジネスコース/セミナーを受講した経験のあるリピーター（顧客）という傾向も出てきている。MJCサービスの顧客層を拡大し新たな応募者を着実に獲得していくためには、①MJCが5Sやハウ・レン・ソウ等の「日本的経営手法」を取り入れた「実践的な（他機関が提供しているような理論偏重ではない）」研</p>

修を提供しているという事実を強調して MJC ビジネスコースと、他ドナー・機関が提供する民間セクター人材育成プログラムとの一層の差別化、②日系企業で働くことや日本のビジネス界との連携を図ることに意欲をもつ若者を含めたターゲット顧客層の拡大を図っていく必要がある。

指 標	達成状況																
1. MJC ビジネスコース受講者数が年間平均1,000名を超える。	<p>[達成状況：達成]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2014年度にMJCは71のビジネスコース/セミナーを開催し計2,559名の参加者を得た。2015年度には90のビジネスコース/セミナーを開催し約3,200名の参加者があった。両年度ともに目標値の1,000名を超えており指標を達成している。 <p style="text-align: center;">表－7 MJC ビジネスコース/セミナーの開催数と参加者数</p> <table border="1" data-bbox="555 712 1391 990"> <thead> <tr> <th></th> <th>(a) コース/ セミナー数*</th> <th>(b) 参加者数**</th> <th>(b)/(a) 1コース平均 参加者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013年度</td> <td>25</td> <td>734</td> <td>29.4</td> </tr> <tr> <td>2014年度</td> <td>71</td> <td>2,559</td> <td>36.0</td> </tr> <tr> <td>2015年度***</td> <td>90</td> <td>3,200</td> <td>35.6</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 一般ビジネスコース、1日セミナー、特設セミナー、テラーメイドコースを含む。</p> <p>** 同数値はコース修了者またはセミナーにフル参加した者の数を示す。</p> <p>** 2016年2～3月に実施予定のビジネスコースの数を含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・加えて、MJCは日本の財務省傘下のPRIや三井住友銀行(Sumitomo Mitsui Banking Corporation : SMBC)等の外部機関との共同セミナーを開催するとともに、日本のビジネス組織、企業、地方自治体等とのネットワーキング活動を実施してきており、これらが上位目標の規模と質の拡大・向上に寄与していくことが期待される。 		(a) コース/ セミナー数*	(b) 参加者数**	(b)/(a) 1コース平均 参加者数	2013年度	25	734	29.4	2014年度	71	2,559	36.0	2015年度***	90	3,200	35.6
	(a) コース/ セミナー数*	(b) 参加者数**	(b)/(a) 1コース平均 参加者数														
2013年度	25	734	29.4														
2014年度	71	2,559	36.0														
2015年度***	90	3,200	35.6														

3-6 プロジェクトの実施プロセス

「3-2 活動の実績」に記述のとおり、本プロジェクトの活動は大きな遅延などもなく、おおむね計画どおりに実施された。プロジェクト実施面に影響を与えた主な促進・阻害要因は以下のとおりである。

(1) 促進要因

1) ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）の徹底

本プロジェクトの初期段階では商業省、UMFCCI、MJCスタッフ、日本人専門家等での情報共有が十分とはいえなかった。MJC内部やプロジェクト関係者間で順次、ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）を徹底することで、メンバー間の関係強化とプロジェクト活動の有効性、リボルビングファンドの設置と活用等のプロジェクトの方向性に係る理解が向上した。その結果、MJCスタッフを中心にプロジェクト活動実施にあたっての積極的な対応が進められた。

2) MJC マネジャーや現地講師の日本的経営・生産方式に係る理解

MJC マネジャーや現地講師の多くが日本での留学経験があり、日本的経営・生産方式（ものづくり）や日本全般への理解を有しており、それが他の MJC スタッフや研修コース/セミナー参加者との間を円滑につなぐ役割を果たしている。

3) MJC スタッフの高いモチベーション

近年、ミャンマーでは政治・経済の構造改革が急速に進んでいる。この環境変化が、日緬間のビジネス・交流の拠点及びミャンマー商工業分野の中核人材育成機関としての MJC の役割に対する MJC スタッフの関心を高めてきている。MJC マネジャー、現地講師、スタッフの MJC 業務への関心の高さが彼らのモチベーション向上につながっている。

4) 関係機関との効果的な協力・連携

本プロジェクトではミャンマー民間セクターの人材育成を図るうえで他機関との効果的な協力・連携を行ってきた。例えば、人材育成奨学計画（JDS）、バゴ地方の貿易研修センター、PRI、SMBC 等の関係機関と、協力・連携や共同セミナーを実施してきた。さらに、研修生に対する日本経済団体連合会（経団連）からの財務支援を得て、研修生への奨学金供与や「日本的経営」に関するセミナーを行ってきた。2014 年度には研修生への奨学金が 85 名に供与されたが、2015 年度にはその枠が 100 名に拡大することになっている。

このような外部機関との協力と連携は、UMFCCI と経団連や関西経済連合会（関経連）等の日本のビジネス界とのネットワーク強化につながり、MJC 活動と連携を図ることのメリットに係る UMFCCI の理解促進と UMFCCI による MJC 活動への積極的な関与促進に貢献した。

5) 日本センター運用に係るノウハウの活用

MJC は既に長年の運営経験をもつベトナム、ラオス、カンボジア等の他の日本センターの後を追う形で設立されており、これまで JICA 本部が支援してきた日本センタープロジェクトの蓄積された運営ノウハウやリソースを活用することができた。例えば、スタッフの研修や財務指標のモニタリングに係るフォーマット、業務手続等に係る経験やノウハウである。それに加えて、本プロジェクトでは、2016 年 1 月に設立された上部ミャンマー地域 MJC 同窓会によるベトナム日本人材開発センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperaiton Center : VJCC）のスタディ・ツアー企画において VJCC の協力を得る等、他の日本センターのネットワークの活用が可能になっている。このスタディ・ツアーではベトナムの投資環境、中小企業（Small and Medium-sized Enterprises : SME）振興政策、日本の支援による工業団地や経済特区等の運営状況とともに、VJCC 同窓会グループの実施する活動について、参加する同窓会メンバーが学ぶことが計画されている。

6) ミャンマー側の投入の増加

本プロジェクトでは、プロジェクトがもたらす利益について関係者間の理解を高める積極的な努力が払われてきた。例えば、ネピドーやマンダレーにおいて商業省職員を含めた政府関係者を対象とする創造的思考法に関するセミナーが実施された。このような活動を通じて、本プロジェクトの有効性及びインパクトに関する理解が関係者間で深まったことでミャンマー側の貢献度が高まり、他地域での活動の展開を中心に、プロジェクトの円滑な実施に寄与した。具体的には MRCCI と商業省マンダレー支局、さらには上部ミャンマー地域のいくつかの商業省支局が MJC の活動のための施設の供与等の投入の増加を行っ

ている。

7) MJC ビジネスコース参加者の口コミによる宣伝

MJC ビジネスコース・セミナーの参加者による SNS 上での MJC ビジネスコースに関するレビューやコメントが MJC ビジネスプログラムの広報・宣伝に貢献している。MJC ビジネスコース内容の実践性や日本的経営手法がチーム形成や現場（実際の職場）スタッフのモチベーション向上を重視することなどをよく理解した MJC ビジネスコース/セミナーの受講者の多くが、日々のビジネス活動において MJC で学んだノウハウを実践している。その過程で彼らは自発的にフェイスブックやツイッター等のソーシャルネットワーキングメディアを通してそれらの情報を発信しており、MJC ビジネスコースの広報・宣伝に役立っている。

(2) 阻害要因

1) MJC 職員の人員不足傾向

2015 年 10 月に総務マネジャーを含めた 3 名の MJ スタッフが辞任した。合同終了時評価調査時点で MJC の人員数は不足気味となっており、残りの MJC 職員、特にビジネスコースマネジャーに多くの作業量と責任がかかっている。

第4章 評価結果

4-1 妥当性：高い

本プロジェクトの妥当性は「高い」と評価する。

(1) ミャンマー政府の開発政策との整合性

本プロジェクトは、ミャンマー政府の開発政策と非常によく整合している。

ミャンマー政府は長期国家総合開発計画（2011～2031年）を、ボトムアップアプローチによってセクター別及び地域別の計画を作成したうえで国家計画として取りまとめる一連の見直しを行っている。当該長期計画の策定とともに、工業、商業分野に係る法制度について、輸出入法、消費者保護法、競争法、中小企業振興法、外国投資法、経済特別区法等を制定して制度強化を図っている。

さらに、現在の開発政策とともに新政権のマニフェストにも示されているように、市場経済化改革に係る政策支援は今後も継続する見通しである。本プロジェクトは工業及び商業分野における人材育成を通じてミャンマーの市場経済化改革及び経済発展の支援に貢献するものである。したがって、本プロジェクトはミャンマー政府の政策に十分に整合しているといえる。

(2) ターゲットグループのニーズとの整合性

本プロジェクトはミャンマー国民のニーズに十分、合致している。

ミャンマーは2011年の民政移管以降、市場経済化改革を推進している。ミャンマーが市場経済に移行し、地域経済やグローバル経済との統合を一層進めていくためには、経営管理手法の近代化と競争力向上を図るための産業人材育成、特に中小企業を含めた企業の経営層及び中間管理職の人材育成を進めていくことが不可欠である。本プロジェクトの主要なターゲットグループはSMEオーナー、企業の経営者及び中間管理職層、起業家であり、本プロジェクトは裨益者ニーズと整合している。また、本プロジェクトがビジネス分野の人材育成に貢献することを目的としていることから、商業省及びUMFCCIをC/P機関及び実施機関として選定したことは適切である。

(3) わが国の対ミャンマー援助政策との整合性

本プロジェクトは日本のODA政策と十分に整合している。

2015年3月の「日本のミャンマー支援」によると、わが国政府はミャンマーへの協力に関して、①国民生活向上のための支援、②経済・社会を支える人材の能力向上や制度整備のための支援、及び③持続的経済成長に必要なインフラや関連制度の整備等の支援、の3つの重点分野を設定している。本プロジェクトはミャンマーで実践的かつ適用可能な研修の提供によって、主に企業経営者及び中間管理職レベルのビジネス人材の能力強化をするものであり、上記2)の重点分野に貢献するものである。以上から、本プロジェクトはわが国のODA政策に整合しているといえる。

(4) わが国の協力の比較優位性

MJCのビジネスコース/セミナーは「理論」に偏ることなく「ビジネスに実際に適用できる

具体的かつ実践的なノウハウ」の研修を行うことから参加者からの評価が非常に高い。他の機関が提供するビジネス研修と比較すると MJC のビジネスコース/セミナーは、5S、ホウ・レン・ソウ、コミュニケーションとチームワークを通じたモチベーション向上等の日本的経営にその特徴がある。さらに、JICA はベトナム、ラオス、カンボジア等、他の ASEAN 諸国において「日本センター」プロジェクトの実施支援を行っており、ビジネス分野の人材育成に必要なノウハウや経験を蓄積してきている。これらの見方は MJC コース参加者や商業省、UMFCCI のプロジェクト関係者とのインタビューで確認されており、わが国はビジネス分野の人材育成支援分野での比較優位性を有しているといえる。

4-2 有効性：比較的高い

本プロジェクトの有効性は「比較的高い」と評価する。

(1) プロジェクト目標達成の見込み

「3-4 プロジェクト目標達成の見込み」で記述のとおり、プロジェクト目標〔「UMFCCI に付設の MJC において、ミャンマーの経済発展において重要な役割を果たし得る産業人材の育成を自立的に行っていくための仕組み（メカニズム）及び機能が構築される。】は、2 つの成果達成状況とプロジェクト目標に係る 6 つの指標の達成状況を勘案するとプロジェクト終了時までにおおむね達成されると見込まれる。

本プロジェクトでは、MJC のマネジャー・スタッフ・現地講師の能力強化、商業省、UMFCCI、関係機関との効果的な連携による組織だったビジネスコース/セミナーの計画・実施等の多岐にわたる活動が実施されている。その結果、MJC ビジネスコース/セミナーの実施回数と参加者数は着実に増加し、10 年財務計画で設定した歳入目標を超える水準の年間収入を上げている。日本人専門家のサポートなしで独自にビジネスコースを計画・運営できる現地講師が既に 3 名育成され、参加者から高い評価を受けている。「組織」としての MJC が構築されて研修、セミナー、行事を効果的に計画・運営できるビジネス研修提供機関としての機能が強化されている。さらに、本プロジェクトでは地方での潜在的顧客に対するニーズ調査を頻繁に実施するとともに、特定企業に対するテーラーメイドコースの運営にも注力している。

(2) 成果とプロジェクト目標の因果関係

2 つの成果である「1. ミャンマーの産業・商業分野における現地企業の発展に資する中核人材育成に効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。」と「2. MJC の持続可能な組織運営管理体制及び機能が構築される。」はともにプロジェクト目標を達成するために必要なものであり、これら 2 つの成果の達成状況がプロジェクト目標の達成に貢献している。成果 1 が達成されているのに対して、成果 2 の達成状況はさらに改善していく余地がある。成果 2 の達成状況を計測する指標の多くが既に達成されているものの、MJC の組織構造・機能は依然、脆弱性を抱えており十分に持続可能になったとはいえない。

一方、PDM で定義された 2 つの成果に係る活動に加えて本プロジェクトではミャンマー側の要請と中間レビューでの提言事項に応える形で、ヤンゴン以外の地方でのビジネスコース/セミナーを積極的に実施してきた。また、本プロジェクトはミャンマー、日本両国の関係機関との多様なネットワークを形成し活用する努力を払ってきた。これら関連する支援活動の実施によって、ヤンゴンや地方において MJC のコースやセミナーが「実践的で 1 ノウハウを

習得できるもの」としての評判を高めるとともに、ミャンマーと日本の企業関係者間のコミュニケーションの増加と具体的なビジネス関係構築等の波及効果をもたらすことで、PDM で定義された成果の達成状況をより高めることに貢献したといえる。

4-3 効率性：高い

プロジェクトの効率性は「高い」と判断する。

日本側の投入（長期及び短期専門家の派遣、機材供与、在外事業強化費の供与及び本邦研修）は質、量の面において適切に実施された。ミャンマー側の投入としては、C/P 人員の配置、オフィススペースの供与、一部ローカルコスト（会議費、講師謝礼等）の供与が行われた。MJC のオフィス、ミーティングルーム及びセミナールームは、施設を UMFC CI が提供し、JICA 資金で内装を改装し事務機器を提供・設置したものである。これらの投入すべてが本プロジェクトの円滑な実施に貢献している。MJC は UMFC CI ビルの中に設置されており、ヤンゴンの中心部に位置しているため研修生の交通アクセスがよく、また同じビル内にあることから MJC と UMFC CI の間の直接的なコミュニケーションが可能で両組織間の円滑な連絡・調整を促進し、MJC が UMFC CI と日本のビジネス界との窓口役として機能することに役立っている。

プロジェクトが進むにつれて MRCCI、商業省マンダレー支局や上部ミャンマー地域の他の商業省支局での研修室やオフィススペース等のミャンマー側による投入が増えてきている。投入実施やプロジェクト活動に関する大きな遅延はみられず、投入が期待どおりの成果及びプロジェクト目標の達成のために効率的に活用された。

本プロジェクトは PDM で定義された活動を実施して、早いペースで期待されている成果を算出しているだけでなく、ミャンマー民間セクターの人材開発ニーズに対応するために要請に応じて当初計画よりも広範囲の活動を実施している。例えば、地方部でのビジネス界及び政府関係者双方に対する 1 日セミナーや研修の開催である。「3-6 プロジェクトの実施プロセス」の項で記述したように、JICA 内の「日本センター」プロジェクトに係る蓄積された経験とノウハウ、ASEAN 地域の他の日本センターとの良好なコミュニケーションと連携があり、本プロジェクトの実施プロセスが強化されてきており、この要因は本プロジェクトの残り期間においても継続する見込みである。

本プロジェクトの効率性を阻害した可能性のある要因としては MJC の組織としての不安定さが挙げられる。MJC は本プロジェクトの当初設計時に期待された組織構造をほぼ確立しているものの、組織自体はまだ若く発展途上にある。さらに、2015 年 10 月に 3 名の MJC スタッフが辞任し、人員数が不足気味となり残りの MJC 職員、特にビジネスコースマネジャーに多くの作業量と負担がかかっている。本プロジェクトの効率性と持続性を向上させるためには、MJC がその組織メカニズムを強化していくことが継続して必要である。

4-4 インパクト：比較的高い

本プロジェクトのインパクトは「比較的高い」と評価する。

(1) 上位目標達成の見込み

「3-5 上位目標達成の見込み」の項で記述したように、上位目標（「ミャンマーにおける産業中核人材が MJC において継続的に育成される。」）がプロジェクト終了 3~5 年の間に達成される見込みは高い。

MJC の研修生（卒業生）がミャンマー・ビジネス界の「中核的な」人材となっているかについて本プロジェクトで今後、継続的に検証していく必要がある。MJC は既に 2015 年 7 月から 8 月にかけて特設コース研修生を対象としたフォローアップ調査（電話インタビュー）を実施しており、活動のインパクトに関する検証作業を開始している。同調査によれば、①75%が「MJC での研修後、企業収益が増加した」とし、そのうち、50%が「11～20%の増益」と回答、②50%以上が市場拡大、ネットワークの拡大、チームワークの形成等を通じて「MJC での研修後、事業規模が拡大した」と回答、③80%以上が「MJC 研修が個人のキャリア形成・向上に役立った」と回答するなど、本プロジェクトによるミャンマー・ビジネス界への正のインパクトを示した。本終了時評価調査のインタビューでも、MJC ビジネスコースで習得した 5S、ホウ・レン・ソウ等の手法を実際の事業運営に適用し成果を収めているいくつかの事例が確認された（代表的事例 2 件を次の Box に紹介する）¹⁸。

MJC は本プロジェクトのインパクト確保・拡大に向けて必要な情報収集と、活動によるインパクトの検証作業の努力を今後も強化していく必要がある。

Box MJC ビジネスコースによる企業でのインパクトの事例

(1) マンダレーのレストラン A 社

若い起業家夫婦が経営するレストラン A 社では、5S とホウ・レン・ソウを事業運営に積極的に取り入れている。マンダレー商工会議所（MRCCI）メンバーであるオーナー夫妻は MJC の複数のビジネスコースに参加し、特に日本的経営（5S と見える化）と人材管理のコースの実用性に感銘を受けた。マンダレーMJC 同窓会主催で 2016 年 1 月中旬に開催された“5S/Visualization”セミナー（1 日間）にレストラン従業員の大半（十数名）を参加させ、その有効性と具体的な手法を学ばせた。その後の数週間の中に、資材・材料倉庫、キッチン、テーブル席（室内と庭の両方）それぞれにおいて、調理器具、什器、材料、資材等の置き場や従業員の立ち位置、動線等について整理・整頓、見える化を行い、調理・サービスの質と効率性の向上、清潔度向上等を実現している。これらの実施にあたっては従業員全員との面談やグループ討議を進めるとともに、個人別の日記帳（問題意識や課題、提案事項等を各自が自由に記載するノート）をつくって活用する等、企業内のコミュニケーション向上と参加意識向上によるモチベーション向上を図っている。

同オーナー夫妻は他にマイクロファイナンスや製靴業等の事業（いずれも中小零細企業）も行っており、今後も継続的に MJC で学んだ知識・ノウハウを活用していくとしている。なお、同夫妻はマンダレーMJC 同窓会の主要メンバーでもあり、同窓会活動を通じて MJC と緊密な連携・協力を今後も図りたいとしている。

(2) ヤンゴンの電子部品メーカー B 社

B 社は日系企業（在マレーシア）とも取引関係があるミャンマー資本の電子部品メーカー。工場の従業員数は 300 名以上と規模が大きく、製造業の他に衛生・生活用品の販売代理店業

¹⁸ 終了時評価調査で実施した研修生向け（修了生）質問表調査では、回答のあった 10 名のうち、全員が「MJC 研修で得た知識・ノウハウ・スキルを実際に企業（職場）で実践・活用している。」とし、そのうちの 9 名が「MJC で得た知識・ノウハウ・スキルの活用によって売上、生産性、従業員のモチベーション向上等に効果が出ている。」と回答した。さらに、10 名全員が「MJC で得た知識・ノウハウ・スキルの活用継続で将来、自身のビジョン実現や経営改善に資することができる。」と回答している。これらは、本プロジェクトのインパクトの潜在性の高さを示していると判断できる。

等も行う複合企業である。同社では MJC の一般ビジネスコース（複数）に中間管理職数名を派遣したほか、「日本的経営」に係るテーラーメイドコースを MJC に発注し、約 20 名の従業員に受講させた。同社の工場長や人事部マネジャーの評価によれば、「MJC の研修内容は非常に実践的で、習得した知識・スキル・ノウハウを同社の運営において実践している。今後の生産性や従業員のモチベーション向上に期待している（経営指標上の効果発現には至っていないとのこと）」としている。5S 等、いくつかの日本的経営ノウハウに知識・経験のあった同社の経営・中間管理職層も「ホウ・レン・ソウは新鮮かつ有効なノウハウで、今後の品質・生産性向上、コスト低減や日系顧客企業とのコミュニケーション維持にあたって効果的」だとしている。なお、将来、MJC に期待するコースとしては安全管理・環境保全に係る課題への対応を挙げた。また、MJC の一般コース、テーラーメイドコースともに重要で、今後もコースへの参加や連携について関心をもっていくとした。

研修生が所属する産業カテゴリーについては特設コース参加者の 80%以上が「貿易」や「サービス業」従事者で、「製造業」従事者数は相対的に少ない傾向が確認されている。製造業セクターにおける海外直接投資、特に日本からの投資が急速に増加している事実を踏まえると、本プロジェクトのインパクト拡大を図るために MJC が「ものづくり（製造業）」関連コースに係るニーズ調査、コース設計、積極的なマーケティングを進めていくことが必要になってくる。

一方、中間レビューの提言を踏まえて MJC は変化する研修ニーズに応じた活動の拡大や、ヤンゴンだけでなく他の地方都市における関連活動の実施、セミナー開催における連携等、活動範囲の拡大を加速化している。これらの努力によって上位目標以外の多くの正のインパクトがみられる。例えば、MJC の「ネットワーキング」活動の結果として日本企業と MJC 事業参加企業との間に具体的なビジネス関係が構築された。このような活動の拡大は、MJC の機能に係る注目を高めるとともにミャンマー・ビジネス界のニーズに合致する努力を示すものであり、「ブランド構築」とプロジェクト・インパクト拡大に向けた潜在性拡大の良好なサイクルを生み出すものである。本プロジェクトがこのような取り組みを継続して行くことができれば将来、ミャンマーのビジネス界の人材育成促進において大きな正のインパクトをもたらすことになろう。なお、終了時評価調査時点では負のインパクトは確認されていない。

(2) 上位目標に至るまでの外部条件達成の見込み

上位目標に至るまでの外部条件：市場経済化を推進する現在の政策が維持される。

現在の開発政策と新政権のマニフェストに示されているように、市場経済改革に係る政策支援は継続するとみられ、上位目標達成に至る外部条件達成の見込みは高い。

4-5 持続性：比較的高いが脆弱性がある

本プロジェクトの持続性については、「比較的高いが脆弱性がある」と判断する。

(1) 政策・制度面

政策・制度面での持続性は高いと評価される。2016 年 4 月の政権交代による政策変更の不確実性があるが、新政権のマニフェストでは外国直接投資促進強化による市場経済移行・経

済自由化加速の重要性が強調されており、ミャンマー政府が人材育成努力を通じた、SMEを含めた工業・商業分野の振興に今後も引き続き注力することが期待される。したがって、本プロジェクト終了後においてもミャンマー政府によるプロジェクト活動への支援に係る適切な理解と政策支援が続くことが期待される。

MJCは、本プロジェクトのC/P機関である商業省及び実施機関であるUMFCCIの協力を得て活動を実施している。商業省はミャンマーの工業・商業分野の人材育成の主管官庁であり、UMFCCIはミャンマー・ビジネス界を全国的に統括する組織である。これら2つの機関と緊密な連携の下で運営するMJCの制度的位置づけは、活動を促進するために適切なものである。商業省とUMFCCIは実務的な助言や両機関のネットワークを活用した支援を提供したほか、両機関の協力と連携はミャンマー・日本国側双方のビジネス人材からの注目を集めるといった意味でも効果があったといえる。この制度的位置づけが、本プロジェクトの政策・制度面の持続性を今後も向上させていくことが期待される。

(2) 組織・財務面

組織面と財務面の持続性は本プロジェクトの課題であり、対応すべき事項が残されている。MJCは本プロジェクトの第2の成果（成果2）をほぼ達成することで一定レベルの組織メカニズムを構築しており、組織的持続性強化の基礎を形成している。しかし、効率的な組織運営管理という面からみると、MJCは依然、若い発展途上の組織である。課題の1つはマネジャー、スタッフ、現地講師等の人材の安定的な配置（確保）と一層の能力強化である。人材を適切に発掘、採用、研修実施を行って「MJCの有能なマネジャー、スタッフ、講師」として雇用維持していく一連の良好なサイクルはいまだ確立されていない。プロジェクト期間中及びその後の期間を通じて、MJCは組織メカニズム強化に向けた継続的な努力を払っていく必要がある。

財務面では、長期（10カ年）財務計画の策定、想定した水準の歳入の確保、リボルビングファンド設置による貯蓄の増加、長期財務計画に沿ったリボルビングファンドを活用したコストシェアリング開始等により、「中程度」の財務的持続性を有すると評価できる。

本プロジェクトでは、プロジェクト開始後の早い段階でMJCマネジャーのイニシアティブで10カ年財務計画を策定し、第1回JCC会合で承認されている。MJCはその後、年度歳入・支出の計算、リボルビングファンドの設置、収入からの留保金積み立ての開始、ファンドからのコストシェアリングの開始等、財務的持続性向上に向けた必要な対策を講じてきた。これらのプロセスはJCCへの報告と承認を得たうえで実行されている。

MJCがその財務的持続性を一層、向上させていくためには、ビジネスコース/セミナーやその他の関連活動への参加者数を増やし歳入を増加させていくとともに、ルームレンタルや財務支援の獲得等、収入源の一層の多様化を図っていく必要がある。

(3) 技術面

本プロジェクトの技術面の持続性は比較的高いと判断される。

参加型の研修手法、実践的な内容、日本的経営等の本プロジェクトで導入・強化された技術・手法はミャンマー・ビジネス社会での適用可能性が十分に高いものである。ミャンマーでの適用にももう少し時間がかかると思われる研修内容もあるが、ビジネスプラン策定や人材

管理等では、実際の適用事例が出てきている。

また、MJC ビジネス研修の複数の科目において現地講師の能力開発が順調に進んでいる。3名の現地講師がグループ討議/作業、プレゼンテーション等を含む参加型アプローチを導入した効果的な講義が行えるようになっており、ミャンマー語での良好なコミュニケーションスキルを有していることもあり、現地講師はコース参加者から高い評価を受けている。彼らの自己評価では、日本人講師の支援がなくても自力で講義を行う自信をもっているが、いくつかの高度に実践的な部分について日本人講師の支援が必要、とのことである。本プロジェクトでは今後、現地アシスタント講師が独力で講義を行う機会を増やし、実践のなかで試行錯誤しつつ日本人講師から指導を受けるという形で、彼らの能力向上を図っていく必要がある。同時に、いかにして彼らが本プロジェクトにしっかりと関与・定着していけるかについて検討を進めていく必要がある。さらに、技術面の持続性を高めるためには、現地講師の数を増やしていくことも検討していく必要がある。

MJC のビジネスコースマネジャーは担当業務についてほぼ自力で実施する能力が十分にあり、MJC のスタッフについてもマネジャーとチーフアドバイザーの指導の下で、日常業務を十分に実施することができるようになってきている。マネジャーとスタッフは MJC の活動に積極的に関与しており、業務や MJC のミッションについても高い関心をもっているとみられる。また、MJC マネジャーはスタッフの能力向上の重要性を十分に認識しており、日々の業務のなかでスタッフに対する OJT を実施している。すべてのスタッフがハウ・レン・ソウ（報告、連絡、相談）による情報共有を行うことの重要性を認識している。しかし、MJC がこれらの人材をプロジェクト期間中及び終了後に継続して確保していけるかどうかについては、雇用条件が不安定であるとともに、業務の責任や内容に比べて報酬レベルがミャンマー労働市場で必ずしも高くないことから不透明である。技術的持続性をより一層、向上させるため、本プロジェクトが今後も継続して必要な対策を検討し講じていくことが重要である。

第5章 結論

本プロジェクトは着実な進歩を遂げており、2つの成果及びプロジェクト目標はプロジェクト終了までにはほぼ達成される見込みである。また、PDMに記述されていないものの、プロジェクト目標と上位目標の達成、及びそれらを通じたインパクト拡大と持続性向上に資する諸活動をミャンマー側、日本側の双方の努力で実施してきていることは特筆に値する。現在、MJCが実施している研修・セミナー、地方部での活動展開、日本とミャンマー側関係者とのネットワーキング活動等は相互に関連し、現在の活動が継続して実施されていけば相乗効果をもって今後、その有効性とインパクトを拡大させていくことが見込まれる。MJCは拡大・高度化する市場ニーズに対応する「中核産業人材育成機関」として機能していくことが期待されているものの、まだ設立からわずか3年に満たない組織である。終了時評価調査時点では「急速な離陸期」にあるものの、強固で成熟した組織としての実施能力の定着に至る「巡航運転への到達」にはまだ時間がかかるといえる。このような観点から、現時点での本プロジェクトの持続性は比較的高いと見込まれるものの、MJCはいくつかの脆弱性を抱えていると判断した。

今回の終了時評価調査で明らかになったMJCの脆弱性に関する具体的な例は、①MJC事業に継続して関与する現地講師に係る課題、②現在、R/Dのみを設置根拠としているMJCの将来的なあり方（枠組み）の問題、③MJC事業に対して急速に拡大しているミャンマー側の期待、等がある。

(1) 現地講師のMJC事業への継続した関与に係る課題

本プロジェクトでは、MJCビジネスコースの現地講師として、主に日本の大学院への留学経験がある優秀な大学講師・教授を選抜し、日本人専門家（ビジネスコース講師）によるOJTにより、幾つかのビジネスコース科目の授業を実施することができると育成してきた。また、現在JDSプログラムで留学中の人材1名についても今後MJCの現地講師として育成していく予定であり、継続的な現地講師育成に取り組んでいる。これら講師は、必ずしもすべての科目を単独で教えられるまでには至っていないものの、MJCビジネスコースの現地化に向けて大きく貢献してきたといえる。しかしながら、現在、これら現地講師に対しては、欧米他ドナーが大学等で提供しているビジネスコースから、高額な講義報酬の提示による引き抜きがやかかってきている。これまでのところ、日本側が提供する実践的な日本式経営のノウハウが現地講師にとってもMJCで講義を継続するインセンティブとなっているが、プロジェクト終了後、日本人専門家からのインプットがなくなった場合、MJCには、これら現地講師を継続して備上できるだけの環境が整っているか、慎重に検討する必要がある。

(2) MJCの枠組み（あり方）に係る課題

MJCの設置は、ミャンマー側関係機関（商業省とUMFCCI）とJICAの間で合意されたR/Dのみを根拠としている。このため、わが国によるMJC支援の本プロジェクトが終了した場合、MJCがどのような組織として（枠組みで）存続していくかについては未知数である。現在までのところ、UMFCCIはこれまでMJCがその積極的な事業展開により獲得してきた、MRCCI等のUMFCCIの所属団体からの強い満足度等により、MJCの価値を高く評価するようになってきている。しかしながら、MJCの設置に係る制度的枠組み（法的なステータス）については日緬関係者の中でこれまでにJICA支援終了後を見据えて合意されているわけではなく、

不確定要素が残されている。MJC が達成またはほぼ達成してきた本プロジェクトの成果とプロジェクト目標を継続して発現し続け発展的に拡大していくために、本課題に係る検討、議論、合意形成に向けて継続的に努力していく必要がある。

(3) 急速に拡大するミャンマー側の MJC 事業への期待

本プロジェクトが計画され、開始された 2013 年から現在に至るまで、ミャンマー側（商業省と UMFCCI）の MJC 事業に対する期待とニーズは、ミャンマーの経済自由化と開放政策の進展、日本によるミャンマーの工業団地への大型投資案件の実現見込み等の状況の変化により、急速に高まっている。また、ミャンマーへの進出を検討する日系企業にとっても、本プロジェクトで展開される MJC 事業の重要性は増大してきている。本プロジェクトの計画時には必ずしも正確に予測し得ない部分もあった、これら急速に増大する期待やニーズに応えるため、MJC と本プロジェクトでは、プロジェクト設計時の所与の投入の範囲内で柔軟かつ積極的に事業の質・量の拡大を図ってきた。日本からの投資金額・件数は、現在でも堅調に増加してきており、ネットワーキングや日本企業の進出が期待される地方等での活動の充実や定着に関して、より計画的・戦略的に実施できるよう MJC の体制を分析・検討する必要性が生じてきている。

以上から、本合同評価チームは、本プロジェクトを 1 年間延長すべきであると結論づけた。延長期間において、本プロジェクトのインパクトと持続性の拡大・向上に向けた諸活動を継続的に実施しつつ、中長期的なインパクト拡大と持続性向上に向けた、より詳細かつ統合的な中長期戦略及び実施計画の策定・実施に向けた対応をとっていく必要がある。

第6章 提言

上記の評価結果を踏まえ、本合同評価チームは1年間の延長期間の本プロジェクトの活動について以下の提言を行う。

(1) 現行活動の継続による日緬経済界のプラットフォーム機能の定着と強化

上述のとおり、本プロジェクトでは、当初 R/D で計画されたビジネスコースの実施と現地人講師の育成を通じて、プロジェクト終了後の MJC による事業継続の基盤を構築するとともに、現地人講師の活用等により変化・多様化し続ける日緬ビジネス界からの要請に柔軟かつ積極的に対応してきた。延長期間中も、この柔軟かつ積極的な事業実施方針を継続するとともに、MJC の持続性の向上に資する以下のような活動の実施を提案する。

- 1) 日系企業や日本の地方自治体等との連携事業
- 2) MJC 卒業生の自発的な同窓会活動支援によるネットワークの強化
- 3) 起業前の大学生・大学新卒者へのビジネスコースの対象拡大
- 4) 日系企業及び日系企業とビジネス関係にあるミャンマー企業へのサービス提供
- 5) ヤンゴン以外の地域でのニーズに対応するセミナー・研修
- 6) 試行的に導入された簿記コースの実施

(2) MJC の将来のあり方に係る検討と共同での計画

延長期間において、R/D 署名関係者間（商業省、UMFCCI、JICA）で、MJC の自立発展的な事業の継続に必要な事項について継続的に協議を行うとともに、ミャンマーの国家開発計画を踏まえた MJC の中長期的な事業方針についても検討を行う。主な検討・協議事項については、以下のとおり。

- 1) 事業実施に必要な財務的・人的資源を含めた MJC のあり方
- 2) 現地人研修講師の安定的な確保と継続的な能力の向上
- 3) 新規活動拠点の設置や研修裨益者層の拡大等を含む MJC の事業範囲
- 4) ネットワーキング活動の拡大・強化のあり方
- 5) 東南アジア地域の日本センターとの積極的なネットワーク強化

第7章 教訓

(1) プロジェクトの実施における官民連携の有効性

本プロジェクトの枠組みとして、ミャンマー政府の代表として商業省をC/P機関に、民間セクターの代表としてUMFCCIを実施機関とすることがデザインされた。プロジェクト実施におけるミャンマー側の効果的な官民連携が、円滑で有効なプロジェクト運営における貢献要因となった。ビジネス及び民間セクターと、政府セクターの双方の知識、経験、ネットワークが相互補完要因となり、効果的に活用された。

付 属 資 料

1. 協議議事録〔M/M、以下の付属文書（Attached Document）を含む〕

2. Attached Document to M/M : Joint Terminal Evaluation Report

（合同終了時評価調査報告書）

Annex 1 Joint Terminal Evaluation Schedule（終了時評価調査日程表）

Annex 2 PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）

Annex 3 PO（活動計画）

Annex 4 List of Interviewees（面談者リスト）

Annex 5 Assignment of JICA Experts（JICA 専門家リスト）

Annex 6 List of Participants（Training in Japan）（本邦研修参加者リスト）

Annex 7 MJC Organization Chart（MJC 組織図）

Annex 8 Business Courses and Seminars（ビジネスコース及びセミナー）

Annex 9 Revised Plan of Operation（PO）〔改訂版活動計画（案）〕

**MINUTES OF MEETING BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND
THE CONCERNED AUTHORITIES OF
THE REPUBLIC OF THE UNION OF MYANMAR
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT OF
“MYANMAR-JAPAN CENTER FOR HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT”**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Hiroyuki TOMITA, visited the Republic of the Union of Myanmar (hereinafter referred to as “Myanmar”) from February 7 to February 20, 2016, for the purpose of conducting the terminal evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation project of “Myanmar-Japan Center for Human Resources Development” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Myanmar, the Team had a series of discussions with the Ministry of Commerce, the Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry, Myanmar-Japan Center (hereinafter referred to as “MJC”), and relevant organizations, and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on January 31, 2013 as well as on the future directions of cooperation in the Project.

Based on the discussions, the evaluation was jointly conducted and recommendations were made by Myanmar and Japanese sides. The evaluation report was developed as attached herewith.

Nay Pyi Taw, February 18, 2016

Mr. Hiroyuki TOMITA
Team Leader, Japanese Evaluation Team,
Director, Team 2,
Private Sector Development Group,
Industrial Development and Public Policy
Department,
Japan International Cooperation Agency
(JICA)

Mr. Toe Aung Myint
Permanent Secretary
Ministry of Commerce,
The Republic of the Union of Myanmar

Dr. Myo Thet
Vice President
The Republic of the Union of Myanmar
Federation of Chambers of Commerce and
Industry
The Republic of the Union of Myanmar

**THE JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON
THE PROJECT OF MYANMAR-JAPAN CENTER FOR
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
IN
THE REPUBLIC OF THE UNION OF MYANMAR**

February 18, 2016

TABLE OF CONTENTS

1	Introduction.....	4
1-1.	Background of the Evaluation.....	4
1-2.	Objectives of the Evaluation.....	4
1-3.	Methodology of the Evaluation.....	4
(1)	Evaluation Method.....	4
(2)	Five Evaluation Criteria.....	5
(3)	Information Sources.....	5
1-4.	Members of the Evaluation Team.....	6
2	Outline of the Project.....	7
2-1.	Background of the Project.....	7
2-2.	Summary of the Project.....	7
3	Achievements and Implementation Processes of the Project.....	8
3-1.	Allocation of Inputs.....	8
(1)	Allocation of Inputs by the Japanese Side.....	8
(2)	Allocation of Inputs by the Myanmar Side.....	9
3-2.	Achievements of Activities.....	9
3-3.	Achievements of Outputs.....	13
(1)	Achievements of Output 1.....	13
(2)	Achievements of Output 2.....	15
3-4.	Prospect of the Project Purpose Being Achieved.....	16
3-5.	Prospect of the Overall Goal Being Achieved.....	18
3-6.	Implementation Process of the Project.....	19
4	Result of the Evaluation.....	21
4-1.	Relevance.....	21
4-2.	Effectiveness.....	22
4-3.	Efficiency.....	23
4-4.	Impact.....	24
4-5.	Sustainability.....	25
5	Conclusion.....	27
6	Recommendations.....	29
7	Lessons Learned.....	30

List of Annexes

Annex 1.	Joint Terminal Evaluation Schedule.....	A-1
Annex 2.	Project Design Matrix (PDM)	A-2
Annex 3.	Plan of Operation (PO)	A-4
Annex 4.	List of Interviewees.....	A-5
Annex 5.	Assignment of JICA Experts	A-7
Annex 6.	List of Participants (Training in Japan)	A-8
Annex 7.	MJC Organization Chart.....	A-9
Annex 8.	Business Courses and Seminars.....	A-10
Annex 9.	Revised Plan of Operation (PO)	A-14

List of Abbreviations and Acronyms

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
C/P	Counter Part
FY	Fiscal Year
GOJ	Government of Japan
GOM	Government of Myanmar
JCC	Joint Coordinating Committee
JCCI	Japan Chamber of Commerce and Industry
JDS	Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship
MJC	Myanmar-Japan Center for Human Resources Development
MMK	Myanmar Kyat
MRCCI	Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry
OJT	On-the-Job Training
OVI	Objectively Verifiable Indicator
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
PRI	Policy Research Institute, Ministry of Finance
SME	Small- and medium-scale enterprises
SMBC	Sumitomo Mitsui Banking Corporation
TOT	Training of Trainers
TTI	Trade Training Institute
UMFCCI	The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry

1 Introduction

1-1. Background of the Evaluation

The *Project of Myanmar-Japan Center for Human Resources Development* (hereinafter referred to as “the Project”) is a bilateral technical cooperation project between the Government of Japan (through the Japan International Cooperation Agency: JICA) and the Government of the Republic of the Union of Myanmar (GOM: through the Ministry of Commerce as the representative organization of the GOM and the Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry [UMFCCI] as the implementing organization). The Project was launched in October 2013 for the duration of three years. Since the planned project completion date is approaching (October 2016) – as laid out in the Record of Discussions (R/D) signed on January 31, 2013 by both governments – the Joint Terminal Evaluation of the Project was conducted from February 7 to February 20, 2016 (see Annex 1 for the schedule of the Joint Terminal Evaluation).

1-2. Objectives of the Evaluation

The objectives of the Joint Terminal Evaluation are listed as follows:

- (1) To confirm the achievement levels of Inputs and Outputs and the prospect for the Project Purpose to be achieved by the end of the project period, and the Overall Goal within three to five years after the project completion, based on the most recently revised Project Design Matrix (PDM) (July 2015 version) (see Annex 2 for the PDM);
- (2) To identify factors or issues that have promoted or hindered the implementation of project activities;
- (3) To conduct a comprehensive evaluation from the viewpoints of five evaluation criteria; Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability (see 1-3 (2) “Five Evaluation Criteria” for their definitions);
- (4) To draw up recommendations of measures that should be taken to further improve the Project and to identify lessons learned to be referred to by similar JICA projects; and
- (5) To summarize evaluation results in the Joint Terminal Evaluation report.

1-3. Methodology of the Evaluation

(1) Evaluation Method

In accordance with the *JICA Guidelines for Operations Evaluation* (Second Edition, May 2014), the Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Evaluation Team”) evaluated the Project, taking the following steps:

- Step 1. Prepare an evaluation grid that lists evaluation questions, data/information necessary for evaluation and information sources;
- Step 2. Collect data and information necessary for the evaluation;

- Step 3. Assess the Project's achievements in reference to the PDM and the Plan of Operation (PO) (see Annex 3 for PO);
- Step 4. Analyze the factors that promoted or inhibited the Project's achievements, including factors relating to the project design and the project implementation process.
- Step 5. Analyze the Project from the viewpoints of five evaluation criteria;
- Step 6. Draw up recommendations from the analysis;
- Step 7. Share the preliminary evaluation results with stakeholders and discuss the future directions of the Project; and
- Step 8. Reach an agreement on the evaluation results between the Japanese and Myanmar sides.

(2) Five Evaluation Criteria

The five evaluation criteria used in the evaluation are defined as follows:

- Relevance:** Relevance is assessed in terms of Project's validity in relation to the development policy of the Myanmar Government at the time of evaluation, Japan's Official Development Assistance (ODA) policy, and the needs of the Project's beneficiaries, as well as the appropriateness of the Project's approach to address the needs.
- Effectiveness:** Effectiveness is assessed based on the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the project period and whether this is due to the Project's Outputs.
- Efficiency:** Efficiency is assessed by focusing on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity of Inputs. It measures to what extent Project Inputs have efficiently been converted into Outputs in consideration of the achievements of both Inputs and Outputs.
- Impact:** Impact is assessed based on the prospect of the Overall Goal being achieved within three to five years after the project completion and the positive and negative changes that have been produced, directly or indirectly as a result of project implementation.
- Sustainability:** Sustainability is assessed in terms of institutional, organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to which the achievements of the Project will be maintained or further expanded by the Myanmar side after the project period.

(3) Information Sources

The following sources of information and data were used in the Joint Terminal Evaluation:

- 1) Interviews with stakeholders and/or answers to questionnaires completed by stakeholders (see Annex 4 for the list of interviewees);
 - Myanmar Japan Center for Human Resources Development (MJC) staff members (including Director and Business Course Manager, and Business Course Assistants),

- Local lecturers,
 - Myanmar companies (MJC business course/seminar participants),
 - Japanese companies operating in Myanmar, and
 - JICA experts.
- 2) Documents agreed upon by both sides prior to and/or during the course of the project implementation;
 - 3) Records of Inputs from both sides and activities of the Project;
 - 4) Project sites;
 - 5) Documents that provide data and information indicating the degree of achievements of the Project Outputs, Project Purpose, and Overall Goal; and
 - 6) Policy documents that show the Project's relevance and sustainability.

1-4. Members of the Evaluation Team

(1) Japanese Side

Name	Title	Position and Organization
Mr. Hiroyuki Tomita	Leader	Director, Team 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Emi Takahata	Cooperation Planning	Staff, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Nobuhisa Iwase	Evaluation Analysis	Partner, IMG Inc.

(2) Myanmar Side

Name	Title	Position and Organization
Mr. Toe Aung Myint	Permanent Secretary	Ministry of Commerce
Mr. Minn Minn	Deputy Director General	Department of Trade, Ministry of Commerce
Dr. Htein Lynn	Director	Department of Trade Promotion and Customer Affairs, Ministry of Commerce
Dr. Myo Thet	Vice President	The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry

2 Outline of the Project

2-1. Background of the Project

The Government of the Republic of the Union of Myanmar (GOM) has recently accelerated its progress on the economic growth and the establishment of a stable and strong economy in line with the ASEAN Economic Community Blueprint 2025. For economic growth, human resources development in the private sector, especially in the business field, is crucial and needs to be strengthened and enhanced for further development of the economic situation of Myanmar.

Based on the request from GOM to the Government of Japan, the Japan International Cooperation Agency (JICA) and the Myanmar Ministry of Commerce (MOC) agreed to implement the *Project of Myanmar-Japan Center for Human Resources Development* for the duration of three years with the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry (UMFCCI) as a project implementing organization. The mission of the Myanmar-Japan Center for Human Resources Development (MJC) is to train core human resources in facilitating business developments through implementation of business courses. With the aim to enhance the capacity of MJC staff and lecturers in order for them to effectively and efficiently serve the nation's human resources development needs and to strengthen the organization toward its sustainable management, the Project was commenced in October 2013 for the duration of three years.

2-2. Summary of the Project

<Overall Goal>
Core human resources in industrial and commercial field in Myanmar is continuously trained at the MJC.
<Project Purpose>
Sustainable mechanism and functions to train business personnel who play an important role of the development of Myanmar economy are established at MJC in UMFCCI.
<Expected Outputs>
(1) Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar.
(2) Sustainable management mechanism and functions of MJC is established.
<Project Implementation Period>
15 October, 2013 - 14 October, 2016 (three years)
<Representative and Implementing Organizations>
<ul style="list-style-type: none">• Representative Organization of GOM: Ministry of Commerce (MOC)• Implementing Organization: The Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry (UMFCCI)
<Beneficiaries>
<ul style="list-style-type: none">• Beneficiaries: MJC managers and staff• Indirect beneficiaries: executives and the middle-level management of small- and medium-scale enterprises (SME) in Myanmar

3 Achievements and Implementation Processes of the Project

3-1. Allocation of Inputs

(1) Allocation of Inputs by the Japanese Side

1) Assignment of JICA Experts

The Japanese side has assigned both long-term and short-term experts for the project implementation (see Annex 5 for the list of JICA experts assigned to the Project). From the beginning of the Project up to the Joint Terminal Evaluation, their assignments have been implemented as planned.

From the beginning of the Project to the Joint Terminal Evaluation, three long-term experts and 15 short-term experts have been assigned. By the end of planned project term (October 2016), the assignment of the long-term experts will be 72.00 Man Months (MM) in total: 36.00 MM for Chief Advisor and 36.00 MM for Coordinator/Organizational Strengthening.

In addition, the assignment of the short-term experts (most of whom are assigned as business course lecturers) will be 57.23 MM in total. The fields of their expertise include: Operation Management of Business Courses, Needs Survey, Course Designing, Knowledge Management, Implementation Structure Planning, Human Resources Management, Leadership and Organizational Management, Business Plan Development, Finance and Accounting, Project Management, Business Ethics, Japanese Style Management, Marketing, Production Management, and Communication Skills.

2) Training in Japan

From the beginning of the Project to the Joint Terminal Evaluation, the Japanese side provided training in Japan for four times (see Annex 6. List of Participants of Training in Japan). The first training, conducted in December 2013, was attended by five participants from MOC. The second training, conducted in February 2014, was attended by five participants from UMFCCI and MJC. The third and fourth training, conducted in October 2014 and October 2015, was attended by former MJC business course participants who completed the courses with excellence (14 participants in 2014 and 15 participants in 2015). In the training in Japan, former MJC business course participants learned not only about Japanese production and human resources management techniques but also partook in networking with Japanese companies and intercultural exchange through company visits and home-stay with Japanese families.

3) Provision of Machinery, Equipment, and Materials

The Japanese side has provided following items that are necessary for MJC operations.

- Office equipment (e.g. laptops, projectors, projector screens, desk-tops, printers, and copiers)
- Office furniture (e.g. desks, tables, chairs, and cabinets)
- Office and kitchen supplies (e.g. white boards, calculators, staplers, coffee sets, glasses, and plates)
- Other consumable items (i.e. mobile phones and top-up cards for mobile phones)

4) Operation Expenses

From the project beginning to the end of March 2015 (the fiscal year¹ [FY] 2013 to FY 2014), the Japanese side spent JPY 39,396,236 in total (JPY 13,590,222 in FY2013 and JPY 25,806,014 in FY2014) for the operation of the Project. For FY2015 and FY 2016 up to October 2016, the Japanese side allocated the total budget of JPY 33,721,106 (JPY 22,680,229 in FY2015 and JPY 11,040,877 in FY2016).

(2) Allocation of Inputs by the Myanmar Side

1) Assignment of Counterpart Personnel (C/P)

At the time of the Joint Terminal Evaluation, 13 local staff members are working in MJC (see Annex 7 for the organization chart of MJC). Two of them, namely the MJC Director and the Business Course Manager have been assigned from UMFCCI as C/P. There are two official staff members who are assigned as Business Course Assistants. The remaining (i.e. one JCCI² bookkeeping assistant, one general affairs assistant, one IT staff, two security personnel, one driver, and two cleaners) are contract staff members.

2) Facilities

The Myanmar side has provided MJC two seminar rooms, two meeting rooms and office space for MJC staff and Japanese Experts on the 12th floor of the UMFCCI building for project implementation. Since December 2013, both MOC and Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry (MRCCI) in Mandalay have provided space and facilities for MJC operation and activities.

3) Others

The Myanmar side has partly covered MJC operation expenses for items, such as rent for facility, conference costs and honorarium for lecturers.

Furthermore, the Myanmar side has taken necessary measures, such as the issuance of travel permits for Japanese experts, for an efficient implementation of the Project.

3-2. Achievements of Activities

Project activities have been conducted mostly as planned without any significant delay and have contributed to the production of the two Outputs (see Annex 3. Plan of Operation). Major achievements of project activities are as follows:

Output 1: Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar.	
Activities	Major Achievements
1-1 To conduct needs survey in the private sector in Myanmar especially on the executive and middle-management level.	<ul style="list-style-type: none">The Project conducted a training needs survey of the private sector in Myanmar from July to October 2013. The survey collected information from, <i>inter alia</i>, more than 30 Myanmar companies/relevant organizations and 60 Japanese companies/relevant organizations operating in

¹ A Japanese fiscal year starts in April and ends in March.

² JCCI: Japan Chamber of Commerce and Industry

	<p>Myanmar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • From the needs survey, the private sector's training needs (e.g. topics, frequency of training, tuition fee for business courses) were clarified. • Following the Mid-term Review's Recommendation 8-1-2, the Project has been studying the changing business environment and training needs especially of Mandalay and the Upper Myanmar region (e.g. Monywa).
1-2 To design curriculum of business programs which meet market needs	<ul style="list-style-type: none"> • The business course curriculum was designed based on findings from the needs survey. In order to ensure that the MJC's business program meet the market needs, the Project conducted a trial implementation of business courses from December 2013 to February 2014. • The Project studied similar business programs/projects offered by other organizations in Myanmar to differentiate MJC's business courses/seminars from theirs.
1-3 To formulate annual implementation plan (business course plan/ schedule and budget plan)	<ul style="list-style-type: none"> • The Project formulated the MJC annual implementation plan for FY2014 and FY2015. The implementation plan includes, <i>inter alia</i>, the annual business course plan, the implementation plan, and the budget plan. • Following the Mid-term Review's Recommendation 8-1-1, the plan to implement training in Mandalay and the Upper Myanmar region was added to the FY2015 Implementation Plan.
1-4 To conduct business programs according to the result of the above survey and implementation plan.	<ul style="list-style-type: none"> • MJC started the provision of business training in December 2013 in accordance with the 2013 needs survey results and the implementations plan. • MJC provided 25 business training courses, including one-day seminars, special-seminars³, and tailor-made courses⁴ in FY 2013 and 71 courses in FY 2014. It plans to provide 90 courses in total in FY 2015 (see Annex 8. List of Business Training and Seminars). • MJC also offers networking courses, which has been conducted once a year, with collaborations with Japanese organizations, such as Nobeoka City. • Based on the results of Activity 1-1 and Activity 1-3, MJC started business training courses in Mandalay in late 2013. Following the Mid-term Review's Recommendation 8-1-1, it also started regional seminar in 2014 and plans to start short-term business training courses in the Upper Myanmar Region in 2016.
1-5 To find prospective local lecturers for business programs and train them by implementing training of trainers (TOT).	<ul style="list-style-type: none"> • The Project has identified five prospective local lecturers in total and trained them through on-the-job training (OJT). Prospective local lecturers were selected on the basis of their study experiences in Japan and understanding on Japanese management methods. • Following the Mid-term Review's Recommendation 8-3, the Project has scaled up TOT through OJT on local lecturers and has increased the number of business courses taught by them. Moreover, TOT on teaching a JCCI

³ Special seminar is sponsored by and/or collaborated with other organization (e.g. KEIDANREN).

⁴ Tailor-made course is planned and implemented upon request by specific company.

	<p>book-keeping course was conducted, which was participated by MJC local lecturers and professors from Yangon University of Economics and from Cooperation University. It is planned that the trained local lecturers will conduct the JCCI bookkeeping course from January to March 2016.</p>
<p>1-6 To monitor and evaluate business courses for further improvement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In order to monitor and evaluate business courses for further improvement, the Project has been conducting a questionnaire survey to business course participants after the completion of every course. • Following the Mid-term Review's Recommendation 8-2, the Project conducted a follow-up activity on 100 former business course participants with excellent performance who have been selected as candidate for participating in training in Japan. • The MJC Alumni of Upper Myanmar has officially been established in January 2016 and has been providing an effective forum for approximately 30 MJC course graduates to share information and opinions and support MJC's activities. With the initiative of the MJC Alumni of Upper Myanmar, a one-day seminar on 5S and Visualization and a finance seminar for SME have been conducted. Inspired by the MJC Alumni of Upper Myanmar, there is a move to set up an alumni group in Yangon.
<p>1-7 To make database of lecturers (local resources) as well as ex-participants of the MJC business courses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The database of ex-participants of the MJC business courses was set up at the early stage of the Project and all the data of former business course participants has been compiled since the implementation of the trial course in December 2013 till present. • The Project utilizes the database in the cases of distributing the information of the coming business courses (for recruiting applicants), and other events of MJC.

Output 2: Sustainable management mechanism and functions of MJC is established.

Activities	Major Achievements
<p>2-1 To formulate MJC regulations, job description of the MJC staff and organizational chart and periodically modified.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The Project formulated the Rules and Regulations for National Staff in MJC and the Detailed Regulations for National Staff in MJC on April 2014. • The MJC Organizational Chart was developed in December 2013 and modified periodically (See Annex 7 for the most recent organizational chart, which was modified in February 2016).
<p>2-2 To formulate annual budget and activity plan of MJC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The Project formulated the MJC financial plans for FY2013, FY2014, and FY2015. The annual financial plans were prepared upon analysis of MJC's financial documents (e.g. balance sheet, profit and loss statement, and estimation of MJC income and expenditure). An annual budget plan is included in a MJC annual implementation plan (see Activity 1-3), which is reviewed and agreed by the JCC.
<p>2-3 To design and conduct training programs for the</p>	<ul style="list-style-type: none"> • JICA experts have conducted the transfer of technical skills to MJC staff through OJT in day-to-day operations.

capacity development of staff.	<ul style="list-style-type: none"> • Training on Japanese language was provided to MJC staff upon their request in November and December 2014. • Training in ICT, e.g. PPT, Facebook, and website, was provided in December 2014. • The JICA headquarter provided training twice to the staff of Japan Centers in Myanmar, Vietnam, Cambodia, Mongolia, and Kyrgyz through its video conference system in 2014 and 2015. The first one was on effective sales and the second one was on effective use of on-line media for public relations.
2-4 To coordinate activities other than business personnel training in MJC for effective management.	<ul style="list-style-type: none"> • MJC managers and staff have been holding weekly meetings to coordinate upcoming activities and to review activities already conducted for future improvements.
2-5 To conduct periodical monitoring of progress of activities.	<ul style="list-style-type: none"> • The progress of all MJC activities have been monitored and reported to the project stakeholders in Joint Coordinating Committee (JCC) meetings held once a year.
2-6 To develop MJC activity report annually and occasionally.	<ul style="list-style-type: none"> • MJC developed its annual report both for FY2013 and FY2014 which included contents, such as the analysis of business courses, the evaluation of business courses by participants, and its implementation plan for the following year.

In addition to originally planned activities, in order to increase the Project's effectiveness, impact and sustainability, MJC has collaborated with many external organizations to conduct joint seminars and workshops. For example, MJC, in collaboration with the Policy Research Institute under the Japanese Ministry of Finance, conducted a joint seminar on bank loans titled "Banker's View: How does a bank check your business" in June 2015 and a one-day joint seminar of book-keeping. Moreover, in August 2015, MJC, in collaboration with the Kansai Economic Federation (KANKEIREN) conducted a "business idea contest," that was participated by former business course participants. Following the Mid-term Review's Recommendation 8-1-4, activities to continuously strengthen networks with external organizations have been implemented.

Furthermore, the Project has proactively been implementing various measures to increase its revenue sources. For example, MJC started the provision of room-rental service from April 2014; the service was utilized 18 times in FY 2014 amounting to 4.8 million MMK as an additional revenue and 15 times in FY 2015 (up to December 2015) amounting to 6.9 million MMK.

3-3. Achievements of Outputs

(1) Achievements of Output 1

Output 1: Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar.	
<Overall Assessment: Achieved>	
<p>Output 1 is evaluated to have been <u>achieved</u> judging from the assessment on the achievement levels of its indicators and from the assessments by the Project’s stakeholders (i.e. JICA experts, MJC staff, local lecturers, and former business course participants). There have been steady increases in the number of implemented business courses and seminars (from 25 in FY2013, 71 in FY2014 and to 90⁵ in FY2015) and the number of participants to MJC activities, mainly in business courses and seminars (from 734 in FY2013, 2,559 in FY 2014 and to 3,200 in FY 2015). Furthermore, there has been an increase in the number of seminars implemented in regions other than Yangon from 0 in FY 2013 to 15 in FY 2015 in 8 different regional cities. MJC’s capacity to manage and implement business course has been enhanced through project activities and MJC staff are able to prepare the business course schedule, conduct monitoring and evaluation on business courses, reflect monitoring and evaluation results to improve the business courses. The questionnaire/interview survey results indicate that business course participants are highly satisfied with MJC’s business programs. The continuation of TOT of local lecturers through OJT and the periodic implementation of market needs survey for business training hold the key to further increase in the quality of business training.</p>	
OVI	Achievement Level
1-1 Procedure from 1-1 needs survey to 1-4. conducting training course is carried out within 6 month(s)	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • Activities from 1-1 to 1-4 were conducted within six months. As discussed in “3-2 Achievements of Activities,” the Project started the needs survey on business courses in July 2013. Based on needs survey findings, the Project designed the business curriculum, formulated an annual implementation plan, and started the trial implementation of business courses in December 2013.
1-2 Trainings are conducted based on the needs. (More than 80% of trainees are satisfied with the contents and curriculums of the provided trainings at the MJC.)	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • According to the completion report on MJC business courses from April 2014 to March 2015, 94% of business course participants answered business course contents were “excellent” or “good.” • MJC has incorporated the PDCA (Plan-Do-Check-Act) routine to its business training operations. After providing a business course, MJC conducts a questionnaire survey, review survey results, discuss ways to further improve the course, and reflect discussion results in next sessions.
1-3 Not extreme gap is recognized between the initial budget plan and actual budget execution.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • There is no extreme gap between the initial budget plan and an actual budget execution. For example, in 2014, the total estimated budget was 230 million MMK and the total

⁵ This figure includes all business courses and seminars planned until March 2016

	<p>executed budget was 238 million MMK.</p> <ul style="list-style-type: none"> MJC has succeeded in getting more revenue than originally planned every fiscal year. For FY 2015 MJC estimates that it will earn 88.5 million MMK, compared to the originally planned revenue amount of 63.9 million MMK. 																											
1-4 The number of lectures done by local lectures increase year by year. (It can be measured by lecture time or module number taken by local lectures)	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> The number of lectures done by local lecturers has significantly increased, as shown in Table 1. <p style="text-align: center;">Table 1: Lectures by Local Lecturers</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Number of Courses</th> <th colspan="3">Length (hours)</th> </tr> <tr> <th>All</th> <th>Local*</th> <th>%</th> <th>All</th> <th>Local*</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FY 2014</td> <td>71</td> <td>4</td> <td>10</td> <td>803</td> <td>41</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>FY 2015**</td> <td>90</td> <td>15</td> <td>21</td> <td>1,553</td> <td>298</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Business courses and seminars taught by local lecturers ** Including the planned business courses and seminars from February to March 2016</p>		Number of Courses			Length (hours)			All	Local*	%	All	Local*	%	FY 2014	71	4	10	803	41	5	FY 2015**	90	15	21	1,553	298	19
	Number of Courses			Length (hours)																								
	All	Local*	%	All	Local*	%																						
FY 2014	71	4	10	803	41	5																						
FY 2015**	90	15	21	1,553	298	19																						
1-5 More than 80% of trainees are satisfied with the Japanese lecturers.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> According to the report on MJC business courses from April 2014 to March 2015, businesses course participants highly evaluated business courses taught by Japanese lecturers. <p style="text-align: center;">Table 2: Satisfaction with Lectures by Japanese Lecturers</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Items</th> <th>Answered “excellent” or “good”</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Japanese lecturers’ teaching and experiences</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>Course contents</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>Japanese lecturers’ presentation ability</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>Clarity of the lecturer</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>Teaching materials</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table>	Items	Answered “excellent” or “good”	Japanese lecturers’ teaching and experiences	87%	Course contents	94%	Japanese lecturers’ presentation ability	91%	Clarity of the lecturer	84%	Teaching materials	93%															
Items	Answered “excellent” or “good”																											
Japanese lecturers’ teaching and experiences	87%																											
Course contents	94%																											
Japanese lecturers’ presentation ability	91%																											
Clarity of the lecturer	84%																											
Teaching materials	93%																											
1-6 Results of monitoring and evaluation will be utilized in the next trainings	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> As discussed in the achievement level of OVI 1-2, MJC has incorporated the PDCA cycle in its business training operations. Monitoring and evaluation results on training/seminars are utilized for further improvement. 																											
1-7 Training manual will be developed and modified if necessary.	<p><Achievement Level: Achieved to Some Extent></p> <ul style="list-style-type: none"> While texts for training have been prepared by each business course/seminar and have been modified as needed by JICA experts and local lecturers. Necessary teaching materials (e.g. role-play cards) have been prepared. The training manual that explains how to utilize texts for training and teaching materials have not been developed. 																											
1-8 MJC activity information is disseminated regularly (quarterly).	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> The information of MJC activities is disseminated regularly through MJC newsletters and the social media (e.g. Facebook). MJC staff members in the General Affairs Department almost daily update the information on the social media. 																											

(2) Achievements of Output 2

Output 2: Sustainable management mechanism and functions of MJC is established.	
<Overall Assessment: Mostly Achieved>	
<p>Output 2 is evaluated to have been <u>mostly achieved</u> judging from the assessment on the achievement levels of its indicators. Through project activities, the Project has laid a solid foundation for MJC to be managed and function continuously. As the result of the Project, the management policy and strategy of MJC was developed and the division of duties among MJC staff has been defined. Rules and regulations for working conditions of MJC staff was also developed and put in force. Noting these achievements, when its expected roles and functions are taken into consideration, MJC is still at the fledgling stage and is fragile to be evaluated as a “sustainable” implementing body. The number of official (permanent) staff is insufficient. The workload of MJC staff has become heavy, due to the increase in activities, particularly in areas other than Yangon, and the resignation of three staff members in October 2015. Although the financial situation of MJC has improved, the financial sustainability of the organization depends on a steady flow of business course/seminar applicants; therefore, there is a need for MJC to continuously attract new applicants (customers) by expanding the target audience through offering more varieties of business courses or offering business courses in other regions with continuous efforts to find and meet the changing needs of the target audience.</p>	
OVI	Achievement Level
2-1 MJC management policy and strategy is developed.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • The MJC’s Ten-Year-Financial Plan, which serves as its management policy and strategy, was developed and was endorsed in the JCC meeting held in March 2014. • Some of the main points of the plan are as follows: <ul style="list-style-type: none"> ➢ The tuition fee is to be increased by 10,000 MMK every year for 10 years. If MJC conducts business courses according the plan, MJC will be able to operate its activities using the revolving fund after 10 years. ➢ The plan sets the target that MJC will be capable to cover approximately 50% of the operational cost from the MJC revolving fund by FY 2022. ➢ In the 10 years, local lecturers will gradually take over Japanese lecturers in teaching business courses.
2-2 Division of duties among MJC staff are clearly defined and renewed annually.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • The division of duties among MJC staff has been defined and MJC has adopted an operational management mechanism based on the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle since April 2014.
2-3 Rules and regulations for working condition of MJC staff are defined.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • The Rules and Regulations for National Staff in MJC and Detailed Regulations for National Staff in MJC were defined on April 1, 2014. These rules and regulations have been put in force. • The organizational chart was developed in December 2013 and has been modified as needed. • MJC prepared the Evaluation Sheet for Assistant to Manager and the MJC Staff Evaluation Sheet for fair evaluation of their performance.

2-4 Management meeting (JCC) is held regularly (once or twice a year).	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • JCC meetings have been held regularly. Since the project beginning, the meetings were held three times in March 2014, in March 2015 and in February 2016 (once a year). • JCC has functioned appropriately as the project management body; it has been duly utilized as an effective forum to review monitoring and evaluation results and the budget and implementation plans as well as to make necessary modifications and decisions on these plans.
2-5 Accounting / financial auditing is conducted by programs.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • The accounting and financial auditing has been duly conducted for each MJC program (activity) and MJC's revenue and expenditure has been recorded by each program.
2-6 Tuition is reexamined annually and renewed if necessary	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • The tuition fee was set at 30,000 MMK per course for general courses in FY 2014. The tuition fees for special courses vary depending on the program content. • The tuition fee for general courses was reexamined and increased to 40,000 MMK per course for FY 2015. • As discussed above (OVI 2-1), it is planned that the tuition fee will be increased by 10,000 MMK annually up to 100,000 MMK in FY2022.

3-4. Prospect of the Project Purpose Being Achieved

<p>Project Purpose: Sustainable mechanism and functions to train business personnel who play an important role of the development of Myanmar economy are established at the Myanmar-Japan Center for Human Resources Development (MJC) in UMFCCI.</p>
<p><Overall Assessment: Mostly Achieved></p> <p>The Project Purpose is evaluated to have been <u>mostly achieved</u> judging from the assessment on the achievement levels of its indicators and the assessments by the Project's stakeholders. On one hand, all indicators set for the Project Purpose has been achieved, which indicate that the foundation for operating MJC has been established. The numbers of organized business courses/seminars as well as the total number of participants to MJC activities have steadily increased. Through TOT, mainly by OJT, the local lecturers' capacity to conduct lectures has greatly improved and the transition of teaching business courses and seminars from JICA experts to local lecturers has made a good s. There is, however, a need to continuously secure a sufficient number of (prospective) local lecturers and establish a training mechanism of newly contracted local lecturers. Furthermore, for an effective operational management of MJC, there is a need to increase MJC's administration staff members and to strengthen the organizational implementation structure, which is currently excessively dependent on the Business Course Manager and the Chief Advisor (long-term JICA expert). According to JICA experts and C/Ps, for MJC to become a fully sustainable training center for business personnel who play an important role for the development of Myanmar economy, there is a need to expand: 1) target areas to include other major cities/regions, such as Mandalay, 2) target clients to include</p>

graduates from bachelor/master courses who want to start their own businesses, and general company staff (e.g. for book-keeping course participants)⁶, and 3) networks with relevant organizations.

OVI	Achievement Level																				
1. MJC activity plan is developed annually by Myanmar's initiative.	<p><Achievement Level: Mostly achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> The MJC activity plan (which is called as the “Implementation Plan”) has been developed annually with a close collaboration between JICA experts and MJC managers. However, the Chief Advisor from JICA still takes an initiative at the time of the Joint Terminal Evaluation to develop the plan. The plan is reviewed/endorsed in the JCC meetings annually. 																				
2. By the end of the Project, MJC's revenue is to be 60,000,000MMK/year.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> The MJC's revenues in FY 2014 and FY 2015 were 78.0 million MMK and 88.5 million MMK respectively, far exceeding the target (i.e. 60 million MMK). <p style="text-align: center;">Table 3: MJC's Revenue and Expenditure⁷</p> <p style="text-align: right;">Million MMK</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Revenue</th> <th>Expenditure</th> <th>Balance</th> <th>Revolving Fund</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FY 2013</td> <td style="text-align: center;">16.3</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">16.3</td> <td style="text-align: center;">16.3</td> </tr> <tr> <td>FY 2014</td> <td style="text-align: center;">78.0</td> <td style="text-align: center;">2.5</td> <td style="text-align: center;">75.5</td> <td style="text-align: center;">91.8</td> </tr> <tr> <td>FY 2015*</td> <td style="text-align: center;">88.5</td> <td style="text-align: center;">46.4</td> <td style="text-align: center;">41.9</td> <td style="text-align: center;">133.7</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">* Estimate for the end of March</p>		Revenue	Expenditure	Balance	Revolving Fund	FY 2013	16.3	0	16.3	16.3	FY 2014	78.0	2.5	75.5	91.8	FY 2015*	88.5	46.4	41.9	133.7
	Revenue	Expenditure	Balance	Revolving Fund																	
FY 2013	16.3	0	16.3	16.3																	
FY 2014	78.0	2.5	75.5	91.8																	
FY 2015*	88.5	46.4	41.9	133.7																	
3. Mid-term strategic plan of MJC is developed by Myanmar's initiative.	<p><Achievement Level: Almost achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> The 10 year financial plan, which serves as the core part of the Mid-term strategic plan of MJC, was developed by Myanmar's initiative. The initial drafting of the plan was done by the MJC business course manager and was finalized after the discussion with JICA experts. The content of the plan was endorsed by the JCC in March 2014. Given the Recommendation 8-4 of the Mid-term Review, the Business Course Manager with an assistance of Chief Advisor prepared an outline of the MJC Mid-term Strategic Plan (FY2016 – FY2020). The drafted plan is to be periodically revised and upgraded into a much more integrated plan and finally be authorized by the JCC with Myanmar initiative. 																				
4. By the end of the Project, more than 2 local lecturers become able to conduct lectures independently without Japanese experts' assistance.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> Through TOT/OJT, three local lecturers have become able to conduct lectures independently without Japanese experts' assistance. As discussed in Achievements of Output 1, lectures were given by local lecturers in four business courses in FY 2014 and 15 courses in FY 2015. Business courses by local lecturers have been highly evaluated by course participants and supervising JICA experts for local lecturers' knowledge on the topics covered and their expertise as well as communication efficiency in Myanmar language. 																				

⁶ At the time of the Joint Terminal Evaluation, more than 90% of business course participants are executives or middle-management level in SME in Myanmar.

⁷ Expenditure disbursed by the MJC own account (not by JICA account).

5. Business trainings are held at least 50 times a year.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seventy-one (71) business courses/seminars were provided in FY 2014, which exceeding the target (50 courses). • For FY 2015, 90 business courses including seminars are planned. At the time of the Joint Terminal Evaluation, 85 business courses have been conducted.
6. Progress of MJC activity is reviewed annually by the JCC (or relevant authority) and lessons learnt from the on-going Project activities are reflected to the next year's activity plan.	<p><Achievement Level: Achieved></p> <ul style="list-style-type: none"> • In the JCC meetings held in March 2014 and March 2015, the progress and outputs of MJC activities were reviewed and lessons learnt were reflected onto the following year's activity plan. For example, measures discussed in the 2014 JCC meeting, such as the reduction of operational costs and more active use of local lecturers, were put in practice in the following year. • The next JCC is scheduled to be held on February 20, 2016.

3-5. Prospect of the Overall Goal Being Achieved

Overall Goal: Core human resources in industrial and commercial field in Myanmar is continuously trained at the MJC.	
<Overall Assessment: <u>Promising</u>>	
<p>The prospect of the Overall Goal being achieved within three to five years is <u>promising</u> at the time of the Joint Terminal Evaluation, judging from the assessment on the achievement level of its indicator and the observation by the Project's stakeholders. On one hand, the indicator for the Overall Goal has been achieved as shown below. Moreover, as indicated by existing development policies and the new administration's manifesto, the policy support for market-oriented economic reforms will continue to be implemented, fulfilling the Important Assumption for achieving the Overall Goal.</p>	
<p>Meanwhile, it was found that many applicants for business courses/seminars are repeating customers or those who have already attended a business course or seminar at MJC before. In order to increase the demand for MJC's services and have a steady flow of new applicants, there is a need to 1) further differentiate MJC's business courses from other human resources development programs in the private sector offered by other donors and organizations by stressing the fact that MJC provides "practical (not theoretical as ones by other providers)" training using the "Japanese style management methods," such as 5S and <i>Hou-Ren-Sou</i> and 2) expand the target customer base by including the youth who are willing to work with Japanese companies and the business linkages with Japanese business community.</p>	
OVI	Achievement Level
1 At least 1000 core human resources on average are trained through MJC training programs.	<p>[Achievement Level: Achieved]</p> <ul style="list-style-type: none"> • In FY 2014, MJC offered 71 business courses and seminars, which were attended by 2,559 people in total. In FY 2015, MJC offered 90 business courses and seminars, which were attended by 3,200. In both years, the target of 1,000 persons was achieved.

Table 5: Number and Participants of MJC Business Course/Seminar			
	(a) Number of Course/Seminar*	(b) Participants**	(b)/(a) Average Participants per Course
FY 2013	25	734	29.4
FY 2014	71	2,559	36.0
FY 2015***	90	3,200	35.6

* Including general business courses, one-day seminars, special seminars, tailor-made courses.

** The number indicates course participants who have completed courses or fully attended the seminars.

** Including the planned business courses from February to March 2016

- In addition, MJC has been conducting joint seminars with external organizations, such as the Policy Research Institute (PRI) under the Japanese Ministry of Finance and the Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), as well as various networking activities with Japanese business organizations, companies, and local governments in Japan, which will contribute to increasing the scale and quality of the achievement of the Overall Goal.

3-6. Implementation Process of the Project

As discussed in the “3-2. Achievements of Activities,” project activities have been conducted mostly as planned without significant delay. The following factors have affected project activities.

(1) Promoting Factors of a Smooth Project Implementation

1) Reinforcement of the Hou-Ren-So Practice

At the early stage of the Project, project information was not sufficiently shared among project team members (i.e. MOC, UMFCCI, MJC staff and JICA experts). This was overcome by the reinforcement of *hou-ren-so* (report-contact-consult/discuss) practices, which facilitated the improvement in the relationship among project team members and increased their understanding on the effectiveness of the project activities (especially on the setting up of the revolving fund) and the Project’s direction as a whole. As a result, many proactive actions to implement project activities were taken by MJC staff members.

2) MJC Manager and Local Lectures’ Understanding on Japanese-Style Management and Production Methods

Most of the MJC Managers and local lectures have overseas study experiences in Japan and have appreciation toward Japanese-style management and production (*monozukuri*) methods. Their understanding of Japanese style management and Japan in general has served as a bridge between JICA experts and other MJC staff and training course/seminar participants.

3) MJC Staff’s High Motivation

In recent years, Myanmar has been rapidly changing with many political and economic reforms put in practice. This has helped to increase MJC staff’s interest in operations of MJC as the base for cooperation and exchange between Myanmar and Japan and the center for

developing core human resources in industrial and commercial field in Myanmar. The staff's keen interest in work has contributed to strengthening their motivation.

4) Effective Cooperation/Collaboration with Other Organizations

There has been an effective cooperation and collaboration with other organizations to develop human resources in the private sector of Myanmar. MJC conducted joint seminars with external organizations, such as the Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship (JDS) and Trade Training Institute (TTI) in Bago region, the Policy Research Institute, Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC). Moreover, MJC has obtained the financial contribution from KEIDANREN to provide scholarships to its trainees and to conduct a seminar on "Japanese-style Management." As for the scholarship, 85 trainees were provided the scholarship in FY2014 and the number was increased up to 100 for FY2015.

The cooperation and collaboration with other organizations have contributed to tightening the network between UMFCCI and Japanese business communities (e.g. KEIDANREN and KANKEIREN). This contributed to UMFCCI to have a greater appreciation toward benefits of working with MJC and ownership of the Project, and facilitated UMFCCI to be more proactively involved in project activities.

5) Use of Accumulated Know-how in Managing a Japan Center

Since MJC was set up after other Japan Centers in countries such as Vietnam, Laos, and Cambodia, which have already been in operation for many years, the Project was able to use the accumulated knowhow of and resources for operating a Japan Center through the JICA Headquarters (e.g. TOT of center staff, formats for monitoring financial indicators, and operational procedures). The Project was also able to use the network of Japan Centers to support companies. The MJC Alumni of Upper Myanmar, established in January 2016, plans to have a study tour in Vietnam with the support of the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (VJCC). In the study tour, the alumni group plans to learn the investment environment in Vietnam, SME promotion policies, financial policies, operations of industrial zones and special economic zones supported by Japan, and social works conducted by a VJCC alumni group.

6) Increase in Contributions by Myanmar Stakeholders

The Project has made active efforts to increase the understanding about Project's benefit among project stakeholders. For example, the Project conducted seminars on creative thinking targeting government officials (including MOC officials) in Nay Pyi Taw and Mandalay. The increase in understanding about the Project's effectiveness and impact among the Project stakeholders has resulted in the increase in contributions by the Myanmar side, which has facilitated the project implementation, especially rolling out of MJC activities in other regions. The Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry (MRCCI) and the MOC Mandalay Office have already offered the provision of their facility for project use and some MOC Upper Myanmar Region offices have also shown willingness to support the Project.

7) Word-of-Mouth Advertisement by Business Course Participants

The word-of-mouth review is an effective and efficient way of advertisement. By understanding the practical nature of the MJC's business courses and how Japanese-style management methods place an importance on team-building and increasing in staff's motivation in *genba* (or a place where an actual work occurs), many business course/seminar participants have practiced what they have learned in the course in their daily work. In the process, they have voluntarily commented about MJC business courses on social networking media (e.g. Facebook and Twitters), contributing to the promotion and advertisement of MJC business courses.

(2) Hindering Factor of the Project Implementation

1) Insufficient MJC Staff

In October 2015 three MJC staff members including the General Affairs Manager resigned. At the time of the Joint Terminal Evaluation, MJC is under-staffed with heavy workloads put on a few staff members (especially on the Business Course Manager).

4 Result of the Evaluation

4-1. Relevance

The Relevance of the Project is assessed as "high".

(1) Relevance with the Development Policy of the Myanmar Government

The Project is considered "highly consistent" with the policies of the Myanmar Government. The Myanmar Government is modifying its long-term National Comprehensive Development Plan (2011-2031) by applying the bottom-up approach and presently in the process of developing sectoral as well as regional plans to be integrated into the national plan. Along with the development of its long-term plan, the national legal framework for the commercial and industrial sectors has been strengthened with the introduction of the "Export Import Law", the "Consumer Protection Law", the "Competition Law", the "Small and Medium Enterprise Law", the "Myanmar Foreign Investment Law", the "Myanmar Special Economic Zone Law", and so forth. Moreover, as indicated by existing development policies and the new administration's manifesto, the policy support for market-oriented economic reform will continue. The Project aims to contribute to support its market-oriented economic reform and the development of Myanmar economy through human resources development in industrial and commercial fields. The Project is found, therefore, highly consistent with development policies of the Myanmar Government.

(2) Relevance with the Needs of Myanmar People

The Project is satisfactorily consistent with the needs of Myanmar people.

Myanmar has been promoting market-oriented economic reforms since its shift to the civilian rule in 2011. Myanmar needs to foster human resources in business fields, especially at the executive and the middle-management levels, including those of SMEs, to modernize the business management and become sufficiently competitive in the market. The Project's main

target groups are SME owners, top and medium-level managers of companies and entrepreneurs. These prove that the Project complies with the needs of beneficiaries. Since the Project aims to contribute the human resources development in business fields, the selections of MOC and UMFCCI as the counterpart and implementing organizations of the Project are appropriate.

(3) Relevance with the Japanese Aid Policy to Myanmar

The Project is satisfactorily consistent with the Japanese ODA policy.

According to the “Japanese Assistance to Myanmar,” published in March 2015, the Japanese Government set three priority areas for its cooperation to Myanmar: 1) Improvement of people’s livelihoods, 2) Capacity building and development of system to sustain economy and society, and 3) Development of infrastructure and related systems necessary for the sustainable economic development. The Project provides support for enhancing the capacity in business field mainly at the executives and the middle-management level by providing highly practical and applicable training in Myanmar in order to contribute to the second priority mentioned above. It was, thus, found consistent with the Japanese ODA policy.

(4) Comparative Advantages of Japan’s Cooperation in the Project

MJC’s business courses/seminars have been given highly positive evaluations from participants because the courses/seminars focus not on “theory” but on “concrete, practical know-how for its applicability to the business.” The uniqueness of MJC’s business courses/seminars, compared with business training by other organizations, is the “Japanese style management” such as 5S, Hou-Ren-Sou, motivation enhancement through communication and teamwork, providing the comparative advantage of the Project. JICA has accumulated its know-how and experiences in assisting operation of “Japan Center” projects in such ASEAN countries as Vietnam, Laos and Cambodia, which also increase the relevance and the efficiency of the Project. These views were confirmed in interviews with MJC course participants and other project stakeholders in MOC and UMFCCI.

4-2. Effectiveness

The Effectiveness of the Project is assessed as “relatively high”.

(1) Prospect of the Project Purpose Being Achieved

As discussed in “3-4. Prospect of the Project Purpose Being Achieved,” the Project Purpose (“Sustainable mechanism and functions to train business personnel who play an important role of the development of Myanmar economy are established at MJC in UMFCCI.”) is envisaged to be mostly achieved by the end of the project period, judging from the achievement levels of the six OVIs of the Project Purpose and the achievement levels of the two Outputs.

The Project has conducted an extensive range of activities, including the capacity development of MJC managers, staff and local lecturers, the organized planning and implementation of business courses/seminars with effective collaborations with MOC and UMFCCI as well as other relevant organizations and stakeholders. As a result, the numbers of events and of MJC business course/seminar participants have steadily increased, which has led to the increase in the annual revenue being larger than the target set in the “10 years financial

plan”. Three local lecturers are already able to implement MJC training courses by their own with a high level of satisfaction from course participants. The organization of MJC has been established and enhanced as a business training provider that is able to effectively plan and organize various courses, seminars and events. Furthermore, the Project has increased efforts on organizing “tailor-made courses” for specific companies by making frequent needs survey on changing needs of potential clients in different regions.

(2) Causality between Outputs and Project Purpose

The two Outputs, a) Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar, and b) Sustainable management mechanism and functions of MJC is established, are all necessary components for achieving the Project Purpose. The achievements of the two Outputs contributed to increasing the level of achievement of the Project Purpose. While the Output 1 is evaluated to be achieved, the level of achievement of Output 2 is yet to be enhanced. Although most of the set indicators to measure the achievement of Output 2 have been achieved, the management mechanism and functions of MJC are still fragile and not sustainable enough.

In the meantime, in addition to activities under the two Outputs on PDM, the Project actively conducted provisions of business courses and seminars in other region than in Yangon upon request by the Myanmar side as well as in line with the recommendation by the Mid-term Review. The Project has also made efforts to establish and utilize various networks with relevant organizations in Myanmar and Japan. These supporting activities contributed to the increase in the achievement level of activities and expected Outputs on the PDM not only by increasing popularity of MJC courses and seminars as “practical, Japanese style management know-how” among relevant stakeholders in Yangon and other regions, but also by bringing about ripple effects such as increases in communication and an establishment of concrete business relationship between the Myanmar and the Japanese companies.

4-3. Efficiency

With the findings below, efficiency of the Project is assessed as “high”.

The inputs from the Japanese side (i.e. dispatch of long-term and short-term experts, provision of equipment, project operation cost and training in Japan) were mostly made in appropriate manner both in quantity and in quality. The Myanmar side provided the inputs such as the assignment of the C/P personnel, office space and a part of local cost for conference cost, fee for lecturers, etc. The office, meeting rooms, and seminar rooms of MJC, the place of which was provided by UMFCCI and renovated by JICA as well as the facilities equipped to MJC which were provided by JICA. All inputs have contributed to the smooth implementation of the Project. MJC is established in the UMFCCI building in the center of Yangon, which guarantees good access for trainees, promotes smooth and direct communication between UMFCCI and MJC, and makes MJC as a window between UMFCCI and the Japanese business community. As the Project progresses, the Myanmar side has increased its input such as training and office spaces in MRCCI and MOC in Mandalay and in other regional cities in upper

Myanmar region. No significant delay was found in the process of providing inputs nor in the implementation of the Project activities. The inputs contributed as expected to produce outputs and efficiently utilized to achieve the Project Purpose.

The Project has been not only implementing the activities set in PDM and producing Outputs even at the faster pace of implementation, but also carrying out a broader range of activities than the original plan in order to meet human resources development needs of the private sector in Myanmar upon request, e.g. provision of one-day seminars as well as trainings in regional areas both for business community and for government officials. As discussed in “3-6. Implementation Process of the Project,” the Project implementation was enhanced, *inter alia*, by the use of the accumulated experiences and know-how on “Japan Center” projects inside JICA as well as good communication and collaboration with other Japan Centers in ASEAN region, which is also expected to continue in the remaining period of the Project.

The only concern that may have hampered the Project’s efficiency is the unstable organization of the MJC. Although MJC has almost established an organizational mechanism as expected in the project design, the organization is still young and in the development stage. Moreover, in October 2015, three MJC staff left the organization, which increased the workload and responsibility on all the MJC staff, particularly on Business Course Manager. There is a consistent need for MJC to enhance its organizational mechanism in order to increase the efficiency and also the sustainability of the Project.

4-4. Impact

The Impact of the Project is assessed as “relatively high”.

(1) Prospect of the Overall Goal Being Achieved

As discussed in “3-5. Prospect of the Overall Goal Being Achieved,” the prospect of the Overall Goal (“Core human resources in industrial and commercial field in Myanmar is continuously trained at the MJC.) being achieved within three to five years is “promising”. However, there is an unchanging task ahead for the Project to verify if those trained at MJC would become “core” human resources in the Myanmar business society. MJC has started the process of verifying the impact of its activities by conducting the follow-up survey, i.e. telephone interviews, to the ex-trainees in special courses, which was conducted in July and August 2015. The survey revealed the positive impact of the Project in business society in Myanmar by showing that: 1) 75% of the respondents mentioned the increase of companies profit, 50% of whom indicated “11~20% of increase”, 2) more than 50% answered positively to the question on “expansion of company” by referring to “expansion of market,” “good chance to network,” “team work,” and the like, and 3) more than 80% of them answered “yes” to the question if the knowledge acquired through MJC training helped their career. The interviews to the ex-trainees conducted by the Team also clarified some cases of the application of knowledge or skills such as 5S and *Hou-Ren-Sou* acquired through the MJC business courses to their work, which were reported as quite successful. MJC needs to increase its efforts on information collection and verification of the impact of its activities in order to ensure and increase the Project’s impact.

As for the category of industry, it was clarified that more than 80% of ex-trainees in special courses were from “trade” or “service” sectors while a relatively small number of them were from “manufacturing” sector. Taking into consideration of the fact that foreign direct investment in the manufacturing sector, particularly from Japan, has been rapidly increasing, MJC is required to conduct a needs survey, design and make proactive marketing of “*Monozukuri* (manufacturing)”-related courses in order to increase the Project’s impact.

Following the recommendations by the Mid-term Review, MJC has accelerated to expand range of activities based on the changing needs and offer for related activities, not only in Yangon but also in other regions, collaboration in holding seminars, and so forth. Many positive impacts other than the Overall Goal have been found through these efforts. For example, concrete business relationship between the Japanese company and MJC participant’s company has been developed as a result of MJC’s “networking” activities. This expansion of activities shows how MJC has been attracting attentions for its functions and trying to meet the needs in the Myanmar business society, which creates a good cycle of “brand building” and increasing potential of the Project’s impact. If the Project successfully continues these efforts, it will bring about significant positive impacts of the Project for promoting human resources development in business field in Myanmar in the future. No negative impact was found by the time of the Joint Terminal Evaluation.

(2) Prospect of the Overall Goal’s Important Assumptions to be Fulfilled

Important Assumption: The Government of Myanmar maintains a current policy to promote market economy.

As indicated by existing development policies and the new administration’s manifesto, the policy support for market-oriented economic reforms will continue, fulfilling the Important Assumption for achieving the Overall Goal.

4-5. Sustainability

The sustainability of the Project is assessed as “relatively high, but is still fragile” at the time of the Joint Terminal Evaluation.

(1) Institutional Perspective

The institutional sustainability of the Project is deemed as high. Although there is an uncertainty for the policy change due to the scheduled change of the government in April 2016, the manifest by the new government stresses the importance of acceleration of market-oriented, liberalized economy with increased promotion efforts for foreign direct investment. The Myanmar Government is expected to continue putting high priority on development in industrial and commercial sectors including SMEs through human resources development efforts in those sectors. It is expected that a good level of understanding and policy support from the Myanmar government to project activities will continue even after the completion of the Project.

MJC has been given sincere cooperation and support from MOC, the counterpart organization, and UMFCCI, the implementing organization. MOC is the competent authority for the human resource development in industrial and commercial sector in Myanmar, while UMFCCI is the

organization serving the nationwide business society. The institutional arrangement of MJC to closely collaborate with the two organizations is suitable to facilitate the Project activities since MOC and UMFCCI provide highly practical suggestions, support the Project by utilizing their networks, and attract business people's attention both from Myanmar and Japan. This institutional arrangement expectedly contributes to increasing institutional sustainability of the Project.

(2) Organizational and Financial Perspective

The organizational and financial sustainability of the Project is deemed as a challenge with some tasks lying ahead.

MJC has established a certain level of organizational mechanism by almost achieving the Output 2 of the Project, which formed the foundation to enhance its organizational sustainability. However, MJC is still young and developing organization from the viewpoint of efficient organizational management. One of the key issues is to maintain and enhance human resources of MJC, i.e. managers and staff, and local lecturers. Good cycle of finding, recruiting, providing proper training and letting them work as "efficient managers, staff and lectures of MJC" has not yet been fully developed. MJC needs to continue its efforts on enhancing its organizational mechanism during and after the project period.

The financial sustainability was concluded as "medium," with the development of long-term (10 years) financial plan, the attainment of expected revenue, the increase of saving as the revolving fund, and the commencement of cost sharing from the revolving fund in line with the above mentioned plan. The Project formulated the 10 years financial plan of MJC at the very early stage with the initiative of MJC manager and agreed in the 1st JCC meeting. MJC has been, since then, making necessary actions to increase financial sustainability of its activities such as calculation of revenue and expenditure on annual basis, establishing the revolving fund, starting the saving from its revenue, and commencing cost sharing from the fund. All those process were made by submitting to and obtaining the agreement from the JCC. In order for MJC to enhance its sustainability in financial term, there should be continuous efforts on increasing revenue by receiving more participants for business courses, seminars and other relevant activities and also by diversifying revenue sources such as offering room rental and receiving sponsorships.

(3) Technical Perspective

The technical sustainability of the Project is deemed relatively high.

The applicability of technology and methodologies introduced and enhanced by the Project, i.e. participatory trainings, practical contents, and Japanese-style management, was found sufficiently high in business society in Myanmar. Some cases of application were already found, e.g. business plan development and human resources management, while some other subject were indicated to require some time to be applied in Myanmar.

Local lecturers were found smoothly developing their capacity on some subjects in the business courses at MJC. All of the three local lecturers that provide lectures on their own were found as capable of providing efficient lectures by applying participatory approaches such

as group discussion/work, presentation, and so forth. Having good communication skills in Myanmar language, they are highly evaluated by the course participants. According to their self-evaluation, local lecturers are confident of giving lectures on their own, but still have some highly practical part they need more inputs from Japanese lecturers. It is necessary for the Project to increase opportunities to the local assistant lecturers for making trials and errors in providing lectures with supervision from Japanese experts in order to enhance their capacity. Necessity was also found for the Project to consider how to maintain their engagement in the Project. It should be also considered to increase the number of local lecturers to further increase technical sustainability of MJC.

MJC's Business Course Manager is found sufficiently capable to operate the tasks in charge mostly on her own, while MJC staffs, under supervision of the MJC manager and Chief Advisor, were found also capable to make daily operation of their duties. MJC manager and staff were also found committed to the operation of MJC and interested in their work as well as the mission of MJC. The MJC manager recognizes well the importance of capacity development of its staff and has provided OJT in daily operation at MJC. All the staffs pay attention to the importance of information sharing among themselves by reporting, communication, and consultation. Tasks ahead were found in fostering the capacity for planning future vision and plan of MJC from the strategic perspective. However, the probability is found uncertain for MJC to maintain those human resources during the project period and after the completion of the Project, because job status is fragile and compensation level is not necessarily competitive in the current Myanmar labor market compared to their high level of responsibilities and duties. It is necessary for the Project to keep considering and taking actions further increase technical sustainability of the Project.

5 Conclusion

The Project has made a steady progress towards the achievements of both two Outputs and the Project Purpose, which are likely to be mostly achieved by the end of the project period. While not specifically indicated in the PDM, it should be noted that a variety of activities that contribute to the further achievement of the Overall Goal and the increase in the Project's impacts and sustainability have been conducted with joint efforts by the Myanmar and the Japanese sides. Synergy effects and the increase in the Project's effectiveness and impacts are expected, if MJC ensures its continuation of currently implementing activities such as the provision of businesses courses and seminars, the rolling out of project activities in other regions, and the strengthening of networking between Japanese and Myanmar stakeholders, which are closely inter-related. While MJC is expected to function as the center for developing "core industrial human resources" that corresponds to expanding and advancing market needs, in essence, it is still a new organization established in less than three years ago. At the time of the Joint Terminal Evaluation, the development stage of the organization can be categorized as in the "rapid takeoff stage". It will require more time for MJC to reach the "smooth cruising stage" and become a matured organization with a strong and stably operational capacity. Based on this understanding of MJC's operational and management situation, it is deemed that the Project's sustainability is relatively high at the time of the Joint Terminal Evaluation but the MJC has some vulnerability.

Major examples of the vulnerability that was found at the Joint Terminal Evaluation, particularly, are; (1) Mobilization of local lecturers to MJC business course continuously participating in the MJC activities, (2) Institutional framework of the MJC, and (3) Rapidly expanding expectation for the MJC activities by the Myanmar side.

(1) Mobilization of local lecturers to MJC business course

The Project has recruited university lecturers with excellence that have overseas study experiences, mainly in Japan, and have developed their capacity to the level of being able to efficiently implement several business courses by their own through the OJT by the Japanese experts (Business Course lecturers). The Project also tries to constantly recruit and develop capacity of local lecturers, as shown in the case that another candidate for local lecturer is now on overseas study in Japan through JDS program, and expected to be developed continuously. While not all of those enhanced local lecturers has reached to the level of teaching all the courses without any support from the Japanese experts, they have largely contributed to the localization of the implementation of the MJC Business Courses. However, there have been some calls for recruiting the enhanced MJC local lectures by other business training providers including the other donor-assisted universities and so forth, with offer of high level of payment. Until now, it is understood that learning and teaching of practical knowhow regarding the Japanese style management have become some incentives and source of motivation for them. On the other hand, when the Project terminates, there will no input by the Japanese experts. It is necessary for the MJC to carefully consider and confirm how to prepare environment in order to continuously retain those enhanced local lectures.

(2) Institutional framework of the MJC

The establishment of the MJC solely depends on the contents of the R/D agreed upon between the Myanmar counterpart and implementing organizations (MOC and UMFCCI) and JICA. Therefore, it is yet unknown how the MJC will be established as an institution, when the Japanese-assisted Project terminates. UMFCCI has largely increased its understanding and evaluation for the value of the MJC through many cases that members of the UMFCCI such as MRCCI showed high satisfaction for MJC's proactive activities and successive achievements. However, the institutional framework of the MJC in consideration of the termination of the JICA Project has not been discussed and agreed until now, which becomes one of the factors of the vulnerability. In order for the MJC to continue and expand the Project's outputs and purpose that have been fully and/or mostly achieved, it is necessary to continuously consider, discuss and reach to an agreement on the matter.

(3) Rapidly expanding expectation for the MJC activities by the Myanmar side

Since the project design and initiation in 2013 until now, expectations and needs for the MJC activities among the Myanmar stakeholders (MOC and UMFCCI) have rapidly expanded, due to many positively changing environment such as the progress in the liberalization and open policy on the Myanmar economy and prospects for realization of large scale foreign direct investment into the industrial zones in Myanmar by Japan. The importance of the MJC activities for the Japanese companies that have intentions to invest in Myanmar has also been increasing. In order to cope with this rapidly expanding expectations and needs, which was unpredictable at

the time of the project design, the MJC and the Project have conducted activities in flexible and proactive manner by increasing both the volume and quality of the activities within a limited resources originally defined to provide. The number and total amounts of the Japanese investment into Myanmar has steadily been increasing. It is necessary for the MJC to analyze and design of its institutional mechanism, which will lead to enhance its networking and relevant activities in such regions as that have potential for inviting Japanese investment with more detailed plan and in a strategic manner.

With this analysis of the Project, the Joint Evaluation Team concludes that the Project should be extended for another year. In the extended period, the Project should continue implementing project activities for the expansion of/increase in the Project's impact and sustainability and take measures to develop and implement more detailed and integrated medium- to long-term strategy and implementation plan for the expansion of/increase in the MJC's medium- to long-term impact and sustainability.

6 Recommendations

Taking the above evaluation result into consideration, the Evaluation Team makes the following recommendations regarding the project activities to be implemented in the extended period for one year;

(1) Establishment and enhancement of the function as a platform for business between Myanmar and Japan through the continuation of the current activities

As described above, the Project has provided general business courses planned on the original R/D and capacity development of local lecturers, which has created a foundation for the continuation of the MJC activities after the completion of the Project. The Project has also proactively and flexibly conducted various activities in response to the changing and diversified needs from the Myanmar and the Japanese business communities with utilization of such resources as local lecturers. It is recommended that these flexible, proactive activity implementation be continued, and such activities that contribute to increasing the sustainability of the MJC to conduct as follows;

- a. Collaboration with Japanese companies, local governments, etc. in Japan,
- b. Enhancement of network by assisting the activities initiated by MJC alumni.
- c. Inclusion of students and fresh graduates from universities that intend to start their businesses in the business courses,
- d. Provision of services for Japanese companies and Myanmar companies that have business relations with the Japanese businesses,
- e. Provision of seminars and trainings in the regions other than Yangon in accordance with their needs, and
- f. Implementation of trial bookkeeping course.

(2) Consideration and co-planning of the future institutional framework of the MJC

During the extended period, all the relevant stakeholders that signed on the R/D (MOC, UMFCCI and JICA) continue discussions on the key issues for the MJC's sustainable operation and on the formulation of the MJC's medium- and long-term plan in consideration of the national development plan in Myanmar on the followings;

- a. Institutional framework of the MJC including resource management (financial and personnel management)
- b. Stable procurement (retain) and continuous capacity development of local lecturers,
- c. Coverage of MJC activities including the issue of a satellite office and expansion of target beneficiaries,
- d. Expansion and enhancement of networking activities, and
- e. Enhancement of proactive networking with other Japan Centers in Southeast Asia.

7 Lessons Learned

(1) Effectiveness of “Public-Private Partnership” in project implementation

The framework of the Project is designed as a cooperation project with MOC, a representative organization of the government, as C/P and UMFCCI, a representative organization of the private sector, as an implementing agency. Effective public-private partnership for project implementation in Myanmar has been one of the positive factors for the smooth and effective implementation of the Project. Their knowhow, experience and network regarding the business society and private sector as well as in the government sector have become complimentary factors, which could be utilized effectively.

Annex 1. Joint Terminal Evaluation Schedule

No.	Date		Activities	Location
1	Feb. 7	Sun	- Depart from Tokyo and arrive in Yangon*	Yangon
2	Feb. 8	Mon	- Departure from Yangon and arrival in Mandalay - Meetings with: • MJC (Managers and staff) • MRCCI • BC Course participants (Restaurant owner & Micro financing)	Yangon/ Mandalay
3	Feb. 9	Tu	- Meetings with • Mandalay University • MJC National Lecturers • MOC Mandalay Office • Myanmar Japan Center Alumni of Upper Myanmar - Attend BC Trainings (Japanese Style Management & Leadership/Organizational Management) - Departure from Mandalay and arrival in Nay Pyi Taw	Mandalay/ Nay Pyi Taw
4	Feb. 10	Wed	- Meetings with: • MOC (Permanent Secretary, Deputy Director General, Division Director) - Departure from Nay Pyi Taw and arrival in Yangon - Meetings with: • Project Team (Japanese Experts & staff)	Nay Pyi Taw / Yangon
5	Feb. 11	Th	- Meetings with: • Myanmar company (Earth Industrial Myanmar Co.) • Japanese company (SMBC: Sumitomo Mitsui Banking Co.) • Project Team (Japanese Experts & staff) • Private business training school (Strategy First)	Yangon
6	Feb. 12	Fri	- Analyze the data and information collected / draft the Joint Terminal Evaluation Report	Yangon
7	Feb. 13	Sat	- Analyze the data and information collected / draft the Joint Terminal Evaluation Report	Yangon
8	Feb. 14	Sun	- Depart from Tokyo and arrive in Yangon** - Evaluation Team meeting	Yangon
9	Feb. 15	Mon	- Visit to: • JICA Myanmar Office • Embassy of Japan in Myanmar - Courtesy visit to the UMFCCI President - Meetings with: • Myanmar Evaluation Team • Project Team (Japanese Experts & staff) • JICA Expert dispatched to DICA	Yangon
10	Feb. 16	Tu	- Meetings with: • Project Team (Japanese Experts & staff) • JETRO - Report writing	Yangon
11	Feb. 17	Wed	- Departure from Yangon and arrival in Nay Pyi Taw - Courtesy visit to the MOC Permanent Secretary - Meetings with: • Myanmar Evaluation Team	Yangon/ Nay Pyi Taw
12	Feb. 18	Th	- Finalizing the M/M and the Joint Terminal Evaluation Report - Signing the M/M - Reporting to the MOC Deputy Minister - Departure from Nay Pyi Taw and arrival in Yangon	Nay Pyi Taw / Yangon
13	Feb. 19	Fri	- Reporting to • UMFCCI President • JICA Myanmar Office • Embassy of Japan in Myanmar - Depart from Yangon*	Yangon
14	Feb. 20	Sat	- Attend the Joint Coordinating Committee Meeting** - Arrival in Tokyo*	

* Japanese Evaluation Team member (Evaluation Analysis)

** Japanese Evaluation Team members (Leader and Cooperation Planning)

Annex 2. Project Design Matrix (PDM)

Version: July 2015

Overall Goal	Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Core human resources in industrial and commercial field in Myanmar is continuously trained at the MJC.	At least 1000 core human resources on average are trained through MJC training programs.	Record of MJC trainings	Political conditions of Myanmar is stable.
Project Purpose			
Sustainable mechanism and functions to train business personnel who play an important role of the development of Myanmar economy are established at the Myanmar-Japan Center for Human Resource Development (MJC) in UMFCCL.	<ol style="list-style-type: none"> 1. MJC activity plan is developed annually by Myanmar's initiative. 2. By the end of the Project, MJC's revenue is to be 60,000,000MMK/year. 3. Mid-term strategic plan of MJC is developed by Myanmar's initiative. 4. By the end of the Project, more than 2 local lecturers become able to conduct lectures independently without Japanese experts' assistance. 5. Business trainings are held at least 50 times a year. 6. Progress of MJC activity is reviewed annually by the JCC (or relevant authority) and lessons learnt from the on-going Project activities are reflected to the next year's activity plan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MJC activity plan 2. Budget execution record of local expenses from JICA side. 3. Mid-term strategic plan of MJC. 4. Result of self-evaluation for lectures as well as results of questionnaires to Japanese experts. 5. MJC training records. 6. Results of MJC annual review and activity plan for the next year. 	The Government of Myanmar maintains a current policy to promote market economy.
Outputs			
(1) Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedure from 1-1 needs survey to 1-4. conducting training course is carried out within 6 month(s). 2. Trainings are conducted based on the needs. (More than 80% of trainees are satisfied with the contents and curriculums of the provided trainings at the MJC. 3. Not extreme gap is recognized between the initial budget plan and actual budget execution. 4. The number of lectures done by local lecturers increase year by year. (It can be measured by lecture time or module number taken by local lectures) 5. More than 80% of trainees are satisfied with the Japanese lecturers. 6. Results of monitoring and evaluation will be utilized in the next trainings. 7. Training manual will be developed and modified if necessary. 8. MJC activity information is disseminated regularly (quarterly). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring results, especially required duration between 1-1 and 1-4 activities. 2. Results of questionnaires to trainees. 3. Budget plan and actual budget execution record. 4. Record of local lectures' engagement. 5. Results of lecturers' evaluation (done by trainees). 6. Monitoring and evaluation records and next training plan. 7. Training manual. 8. MJC information bulletin/ newsletters etc. 	

<p>(2) Sustainable management mechanism and functions of MJC is established.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. MJC management policy and strategy is developed. 2. Division of duties among MJC staff are clearly defined and renewed annually. 3. Rules and regulations for working condition of MJC staff are defined. 4. Management meeting (JCC) is held regularly (once or twice a year). 5. Accounting / financial auditing is conducted by programs. 6. Tuition is reexamined annually and renewed if necessary. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MJC management policy and strategy. 2. Division of duties for MJC staff and organizational structure. 3. Working regulations and rules. 4. Record of JCC meetings and M/M 5. Accounting and financial documents. 6. Tuition setting during the project period. 	
Activities			
<p>1-1 To conduct needs survey in the private sector in Myanmar especially on the executive and middle-management level.</p> <p>1-2 To design curriculum of business programs which meet market needs.</p> <p>1-3 To formulate annual implementation plan (business course plan / schedule and budget plan)</p> <p>1-4 To conduct business programs according to the result of the above survey and implementation plan.</p> <p>1-5 To find prospective local lecturers for business programs and train them by implementing training of trainers (TOT).</p> <p>1-6 To monitor and evaluate business courses for further improvement.</p> <p>1-7 To make database of lecturers (local resources) as well as ex-participants of the MJC business courses</p> <p>2-1 To formulate MJC regulations, job description of the MJC staff and organizational chart and periodically modified.</p> <p>2-2 To formulate annual budget and activity plan of MJC</p> <p>2-3 To design and conduct training programs for the capacity development of staff</p> <p>2-4 To coordinate activities other than business personnel training in MJC for effective management.</p> <p>2-5 To conduct periodical monitoring of progress of activities.</p> <p>2-6 To develop MJC activity report annually and occasionally.</p>	<p><u>Input by Japanese Side</u></p> <p>(a) Dispatch of Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor • Coordinator • Experts for Business Courses <p>(b) Training in Japan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business Management and other trainings necessary for the Project <p>(c) Necessary Machinery and Equipment</p>	<p><u>Input by Myanmar Side</u></p> <p>(a) Counterpart personnel and administrative personnel</p> <p>(b) Suitable office space with necessary equipment</p> <p>(c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA.</p>	<p>Cooperation to MJC is maintained by Myanmar side.</p> <p>Preconditions: Site of MJC is secured by Myanmar side</p>

Annex 3. Plan of Operation (PO)

Project Activities	2013						2014						2015						2016																									
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			
1. Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar.																																												
1-1 To conduct needs survey in the private sector in Myanmar especially on the executive and middle-management level.	■	■	■	■	■	■						■	■											■	■																			
1-2 To design curriculum of business programs which meet market needs.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
1-3 To formulate annual implementation plan (business course plan/ schedule and budget plan)	■	■																																										
1-4 To conduct business programs according to the result of the above survey and implementation plan.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
1-5 To find prospective local lecturers for business programs and train them by implementing training of trainers (TOT).			■	■					■	■					■	■					■	■					■	■																
1-6 To monitor and evaluate business courses for further improvement.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
1-7 To make database of lecturers (local resources) as well as ex-participants of the MJC business courses							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2. Sustainable management mechanism and functions of MJC is established.																																												
2-1 To formulate MJC regulations, job description of the MJC staff and organizational chart and periodically modified.	■	■	■	■	■	■																																						
2-2 To formulate annual budget and activity plan of MJC	■	■	■	■	■	■																																						
2-3 To design and conduct training programs for the capacity development of staff				■	■							■	■												■	■																		
2-4 To coordinate activities other than business personnel training in MJC for effective management.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2-5 To conduct periodical monitoring of progress of activities.					■	■						■	■											■	■																			
2-6 To develop MJC activity report annually and occasionally.					■	■						■	■											■	■																			

Annex 4. List of Interviewees

Ministry of Commerce (MOC)

- Dr. Pwint San (Deputy Minister)
- Mr. Toe Aung Myint (Permanent Secretary)
- Mr. Yan Naing Tun (Deputy Permanent Secretary)
- Mr. Minn Minn (Deputy Director General, Department of Trade)
- Dr. Htein Lynn (Director, International Trade Promotion Division)
- Mr. Kyi Sein, Director, Mandalay Office

The Republic of the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry (UMFCCI)

- Mr. Win Aung (President)
- Ambassador (Rtd.) Tint Sai (Chief Executive Officer)
- Mr. Moe Myint Kyaw (Secretary General)
- Mr. Aye Lwin (Joint Secretary)

Mandalay Region Chamber of Commerce and Industry (MRCCI)

- Mr. U Aung Than (President)
- Mr. U Kyaw Min (Vice President)
- Dr. Maung Maung (Secretary General)

University of Mandalay

- Prof. Dr. Thida Win (Acting Rector)
- Prof. Dr. Nu Nu Yi (Pro-Rector)
- Prof. Dr. Mi Mi Gyi (Head, Department of International Relations)

Embassy of Japan in Myanmar

- Mr. Hideaki Matsuo (Counsellor)
- Mr. Taro Watanabe (Second Secretary)

Japan External Trade Organization (JETRO) Yangon

- Mr. Hirokazu Yamaoka (Managing Director)

Myanmar-Japan Center for Human Resources Development (MJC)

- Dr. Myo Thet (Director & Vice President of UMFCCI)
- Dr. Than Than Aung (Business Course Manager)
- Dr. Myint San (National Lecturer)
- Ms. Cho Mar Naing (Assistant for Business Course Division)

- Ms. Zin Min Thu (Business Course Staff)
- Mr. Morimasa Kanamaru (Chief Advisor)
- Mr. Hisashi Tajima (Project Coordinator)

JICA Myanmar Office

- Mr. Keiichiro Nakazawa (Chief Representative)
- Mr. Keisuke Inada (Senior Representative)
- Mr. Hisao Ando (Project Formulation Advisor)

Others

- Mr. Nay Lin (Chairman, Myanmar Japan Center Alumni of Upper Myanmar)
- Mr. Ye Tun Min (Secretary General, Myanmar Japan Center Alumni of Upper Myanmar)
- Ms. Yin New Myint (Director, Earth Industrial Myanmar Co.)
- Ms. Tin Mar Yi (Director, Earth Industrial Myanmar Co.)
- Mr. Kenichi Izumi (Senior Vice President, Sumitomo Mitsui Banking Corporation)
- Ms. May Thet Hnin (Senior Business Manager, Strategy First Institute)
- Mr. Toru Homma (JICA Expert, Advisor for Investment Promotion, DICA)

Annex 5. Assignment of JICA Experts

1) Long-term Experts

No.	Name	Expertise	Man Months (MM) Fiscal Year		
			July 2013- March 2014	April 2014- Oct. 2016	Total
1	Mr. Morimasa KANAMARU	Chief Advisor	5.00	31.00	36.00
2	Mr. Kenichi TAMAGAKI	Project Coordinator / Organizational Strengthening	5.00	7.00	12.00
3	Mr. Hisashi TAJIMA	Project Coordinator / Organizational Strengthening	0.00	23.00	23.00
Total:			10.00	61.00	71.00

2) Short-term Experts

No.	Name	Expertise	Man Months (MM) Fiscal Year		
			July 2013- March 2014	April 2014- Oct. 2016	Total
1	Mr. Shu NAKAJIMA	Chief/Operation Management of Business Courses	2.57	5.33	7.90
2	Mr. Nobuo HIROHATA	Needs Survey	0.93	0.00	0.93
3	Mr. Yasushi ISHIDA	Needs Survey	1.17	0.00	1.17
4	Mr. Makoto TAKEI	Course Designing	2.70	0.00	14.67
		Special Courses	0.00	9.40	
		Knowledge Management	0.00	2.57	
5	Ms. Keiko MIURA	Implementation Structure Planning	1.17	0.00	1.17
6	Mr. Tadao SEKI	Implementation Structure Planning	1.87	0.00	1.87
7	Ms. Kyoko YAMAZAKI	Human Resources Management	0.93	3.50	6.06
		Leadership/Organizational Management	0.00	1.63	
8	Mr. Chosaku TODA	Marketing	0.93	0.00	2.53
		Business Ethics	0.00	1.60	
9	Mr. Toshio YAMAMOTO	Marketing	0.93	2.27	3.20
10	Mr. Mitsuhiro MUKAIYMA	Finance and Accounting	1.17	2.27	3.44
11	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Production and Quality Management	0.93	0.00	6.16
		Business Management	0.93	4.30	
12	Mr. Kazumi MASUDA	Production and Quality Management	0.93	0.00	3.00
		Japanese Style Management / Production Management	0.00	2.07	
13	Mr. Nobutane YAMAMOTO	Seminars	0.27	0.00	0.27
14	Mr. Akifumi NAKANISHI	Project Management	0.00	3.63	3.63
15	Ms. Kiyomi EGUMA	Communication Skills	0.00	1.23	1.23
Total:					57.23

Annex 6. List of Participants (Training in Japan)

1) FY 2013

[1st Training]

	Name		Title/Organization
1	Hla Maw Oo	M	Director General, Director of Trade, MOC
2	Maung Aung (Dr.)	M	Advisor, MOC
3	Htein Lynn (Dr.)	M	Director, Directorate of Trade, Dept. of ASEAN and Regional Organizations, MOC
4	Myint Thu Ya	M	Director, Directorate of Trade, Human Resource Development Department, MOC
5	Aung Kyaw Moe	M	Assistant Director, Trade Training Institute, MOC

[2nd Training]

	Name		Title/Organization
6	Myo Thet (Dr.)	M	Vice Chairman of UMFCCE / Director of MJC
7	Khine Khine New	F	Joint Secretary General, UMFCCE
8	Thinn Thinn Sett	F	UMFCCE
9	Nyi Nyi Aung	M	UMFCCE
10	Pyai Pyai Pwint	F	General Affairs Manager, MJC

2) FY 2014

	Name		Company	Main Product
1	Hkawn Lun	M	Bravo cosmetic & pharmacy shop	Cosmetic & Pharmacy
2	Htet Myet Lynn	M	Big boss brothers services	Japanese used car
3	Htoo Htoo Myat Noe	F	Information matrix	Weekly journal
4	Kee Thang	F	Credoware IT solution	Software
5	Khin Ni Ni Soe	F	Marcopolo travels & tours	Tourism
6	Lin Lin Khaing	M	DIR-ACE technology	Software
7	Myo Zaw Oo	M	Win light electronic	Electronics
8	Nan Nay Nwe Phone Myint	F	Royal ruby	Pharmaceuticals
9	Nang Phoung Sai	F	Rise trade international	Agriculture pesticides
10	Sandar Win	F	Icicle foods industrial	Drinking water, soft drink & liquor
11	Thin Zar Nwet Tin	F	Eclion global	Aluminium & glass
12	Tun Lwin	M	EFR manufacturing	Rubbery
13	Tun Tun Win	M	New golden gate	Purse & bean
14	Ye Tun Min	M	Thi ho tea & coffee enterprise	Tea & coffee

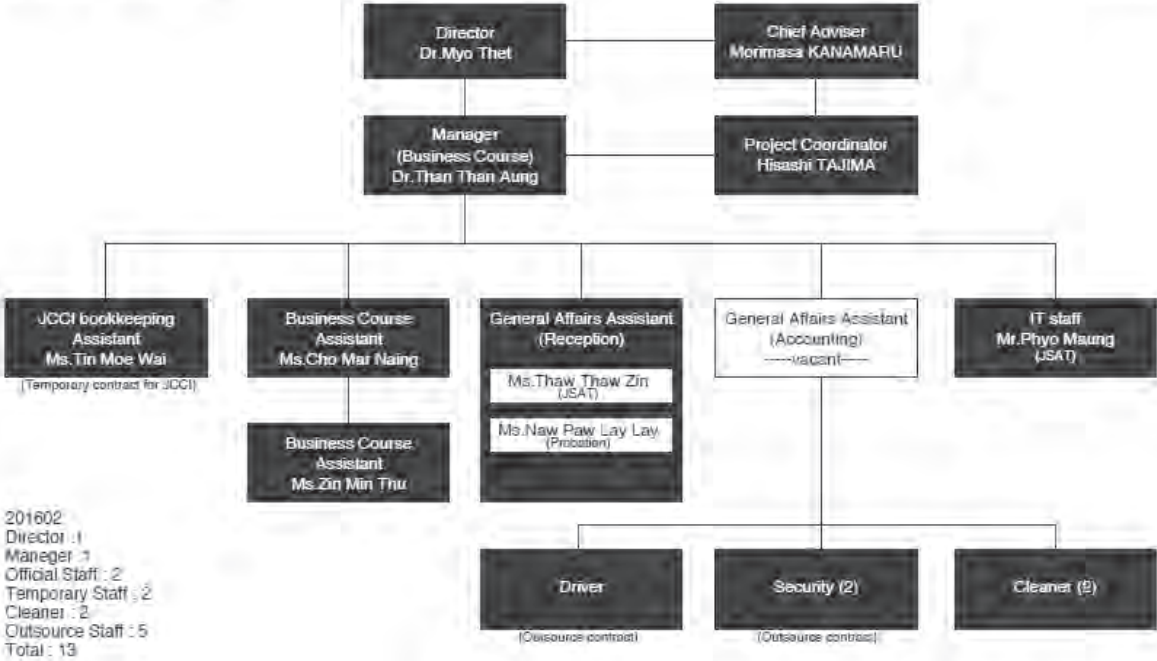
3) FY 2015

	Name		Company	Main Product
1	Aung Kyaw Kyaw Lin	M	Lucky Champion Gems & Jewellery	Gem, Agriculture, Hotel
2	Chu Chue	F	Favourite Focus Co.,Ltd.	Underware product
3	Dr.Thet Naing Oo	M	Wakhema Trading Co.,Ltd.	Real estate, Agriculture
4	Dr.Thet Oo	M	ZMC Medical Service	Medical service
5	Khin Myint Myint Than	F	Ministry of Commerce	Trade promotion
6	Moe Moe Kyaw	F	MMK Trading	Construction, Sugar product
7	Nang Laung Nwe	F	NISU Technology Co.,Ltd.	IT, software
8	Nay Lin	M	Irrawaddy Lin Co.,Ltd.	Logostic
9	Nyein Nyein San	F	UMG Myanmar Co.,Ltd.	Multiple, Construction, Mining, Snack,
10	Pyi Soe Maw	M	DIR-ACE Technology Co.,Ltd.	IT
11	Shin Min Phoo	F	Myanmar Primo Co.,Ltd.	Real estate
12	Shwe Sin Win	F	OKAYA & Co.,Ltd.	Fishery, Machinery
13	Soe Paing	M	Zin Zin Min Co.,Ltd.	Auditing service
14	Thant Zin Oo	M	Shwe Pyi Mandalay Co.,Ltd.	Micro credit, Restaurant
15	Win Shwe	F	Lucky Trend Co.,Ltd.	Plastic product, Rain boots, Shoes

Annex 7. MJC Organizational Chart

Myanmar - Japan Center

201602



201602
 Director : 1
 Manager : 1
 Official Staff : 2
 Temporary Staff : 2
 Cleaner : 2
 Outsource Staff : 5
 Total : 13

Annex 8. Business Courses and Seminars

1) FY 2014

	Course name	Date	Lecturers	Hours		Number		Tuition Fee (MKK)	Total Revenue (MKK)
				in total	by Local Lecturers	Applicants	Graduates		
1	Knowledge Management Course	9/6/2014 - 29/6/2014	Mr.Makoto Takei	30	-	54	50	40,000	2,160,000
2	Human Resource Management Course	9/6/2014 - 20/6/2014	Ms.Kyoko Yamazaki	30	-	54	50	40,000	2,160,000
3	Business Plan Development Course	26/7/2014 - 17/8/2014	Mr.Tetsuo Fukuyama	30	-	108	85	40,000	4,320,000
4	Financial Management Course	11/8/2014 - 1/9/2014	Mr.Mitsuhiro Mukaityama	30	-	62	47	40,000	2,480,000
5	Financial Accounting Course	11/8/2014 - 1/9/2014	Mr.Mitsuhiro Mukaityama	30	-	19	15	40,000	760,000
6	Communication Skills Course	16/8/2014 - 28/8/2014	Ms. Kiyomi Eguma	30	-	53	47	40,000	2,120,000
7	Case Method Course	3/8/2014 - 24/8/2014	Mr. Makoto Takei	30	-	21	12	50,000	1,050,000
8	Entrepreneurship Course	28/6/2014 - 31/6/2014	Mr.Makoto Takei	20	-	30	21	50,000	1,500,000
9	Entrepreneurship Course	28/6/2014 - 31/6/2014	Mr.Makoto Takei	20	-	11	8	40,000	440,000
10	Entrepreneurship Course	28/8/2014 - 31/8/2014	Mr.Makoto Takei	20	-	41	36	47,317	1,892,683
11	Practical Japanese Tour Guide Course	26/7/2014-10/8/2014	Multiple	30	26	36	30	50,000	1,800,000
12	Project Management Course	22/8/2014-15/9/2014	Mr.Nakanishi Akifumi	30	-	115	97	40,000	4,600,000
13	Business Ethics & Social Responsibility	10/9/2014-24/9/2014	Mr.Chosaku Toda	15	-	24	20	40,000	960,000
14	Strategic Marketing Course	6/9/2014-28/9/2014	Mr.Chosaku Toda	30	-	104	93	40,000	4,160,000
15	Case Method Course	7,14,17,21&24/10/2014	Mr. Makoto Takei	30	-	21	12	50,000	1,050,000
16	Entrepreneurship Course	9/10/2014-12/10/2014	Mr. Makoto Takei	30	-	21	12	50,000	1,050,000
17	Emerging Myanmar (MJC joint seminar in Moywa)	2014/2/10	Dr.Maung Aung(TTI)		3	81	81	-	-
18	<One day seminar> Change & Chance (MJC joint seminar in Moywa)	2014/2/10	Mr. Makoto Takei	5	-	49	49	-	-
19	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in Moywa)	2014/3/10	Mr. Makoto Takei	5	-	49	49	-	-
20	Business Plan Development Course	13/10/2014-24/10/2014	Mr.Tetsuo Fukuyama	30	-	39	34	40,000	1,560,000
21	Japanese Style Management Course	13/10/2014 - 24/10/2014	Mr.Kazumi Masuda	30	-	47	42	40,000	1,880,000
22	Case Method Course	23/11/2014 - 7 /12/2014	Mr. Makoto Takei	30	-	12	6	50,000	600,000
23	Entrepreneurship Course	11/12/2014 - 14/12/2014	Mr. Makoto Takei	30	-	11	11	50,000	550,000
24	Marketing for Service Business	29/11/2014 - 22/12/2014	Mr.Toshio Yamamoto	30	-	72	65	40,000	2,880,000
25	(TAILOR-MADE course for Cho Cho company) Marketing Channel	13/12/2014	Mr.Toshio Yamamoto	5	-	24	20	663,000	663,000
26	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in Mandalay)	16/12/2014	Mr. Makoto Takei	5	-	51	43	-	-
27	<One day seminar> Change & Chance (MRCCI in Mandalay)	17/12/2014	Mr. Makoto Takei	5	-	52	31	-	-
28	Leadership / Organizational Management (General Course)	10/1/2015 - 18/1/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	24	-	40	36	40,000	1,600,000
29	Human Resources Management / Leadership (Advanced Practical Course)	19/1/2015 - 21/1/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	15	-	28	26	40,000	1,120,000
30	<One day seminar> Team Management & Leadership (CCI in Dawei)	13/1/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	6	-	62	60	-	-

	Course name	Date	Lecturers	Hours		Number		Tuition Fee (MKK)	Total Revenue (MKK)
				in total	by Local Lecturers	Applicants	Graduates		
31	<One day seminar> Change & Chance (CCI in Lashio)	27/1/2015	Mr.Makoto Takei	5	-	72	39	-	-
32	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in Lashio)	28/1/2015	Mr.Makoto Takei	5	-	52	35	-	-
33	Entrepreneurship Course	31/1/2015 - 3/2/2015	Mr. Makoto Takei	30	-	12	12	50,000	600,000
34	National instructor course in Monywa: <HRM> <Communication><Marketing><Business Plan>	5/2/2015 - 6/2/2015	Dr.Myint San Dr.Than Than Aung		12	37	37	20,000	740,000
35	Human Resources Management	7/2/2015 - 18/2/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	30	-	82	78	40,000	3,280,000
36	Project Management Course	7/2/2015 - 21/2/2015	Mr.Nakanishi Akifumi	30	-	73	60	40,000	2,920,000
37	Marketing for Service Business	7/2/2015 - 21/2/2015	Mr.Toshio Yamamoto	30	-	74	68	40,000	2,960,000
38	<Tailormade Course> Customer Satisfaction & Team Management	19/2/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	6	-	36	30	33,313	999,375
39	<Special seminar> Introduction to Capital Market&Stock Exchange	20/2/2015	Mr.Akifumi Nakanishi	3	-	65	55	5,000	325,000
40	<Special seminar> Introduction to Capital Market&Stock Exchange	22/2/2015	Mr.Akifumi Nakanishi	3	-	95	77	5,000	475,000
41	<Special seminar> Basic Legal Knowledge for Business Persons	24/3/2015	Mr.Kenta Komatsu	3	-	28	28	5,000	140,000
42	<Special seminar> Basic Legal Knowledge for Business Persons	25/3/2015	Mr.Kenta Komatsu	3	-	75	75	5,000	375,000
Total				803	41	2,092	1,782		56,170,058

2) FY 2015

	Course name	Date	Lecturers	Hours		Number		Tuition Fee (MKK)	Total Revenue (MKK)
				in total	by Local Lecturers	Applicants	Graduates		
1	Leadership / Organizational Management (General Course) - 1	25/4/2015 - 9/5/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	24	-	40	34	50,000	2,000,000
2	Leadership / Organizational Management (General Course) - 2	27/4/2015-30/4/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	24	-	19	19	50,000	950,000
3	Leadership / Organizational Management (General Course) - 3	4/5/2015-7/5/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	24	-	25	21	50,000	1,250,000
4	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in Taunggyi)	2015/9/5	Mr. Makoto Takei	5	-	40	40	0	0
5	<One day seminar> Change & Chance (SSCCI in Taunggyi)	2015/10/5	Mr. Makoto Takei	5	-	24	20	0	0
6	(General Course) Knowledge Management Course	16/5/2015 - 31/5/2015	Mr.Makoto Takei	30	-	29	25	50,000	1,450,000
7	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in NayPyiDaw)	27/05/2015	Mr. Makoto Takei	5	-	36	36	0	0
8	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (YUE)	30/05/2015	Mr. Makoto Takei	5	-	89	89	0	0
9	<National Lecture course> Business Accounting Course	1/6/2015 - 19/6/2015	Daw Tin Moe Wai	30	30	29	24	30,000	870,000
10	(General Course) Human Resources Management Course - 1	6/6/2015 - 14/6/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	24	-	39	39	50,000	1,950,000
11	(General Course) Human Resources Management Course -2	8/6/2015-11/6/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	24	-	42	41	50,000	2,100,000
12	<One day seminar> in NPT by Ms.Yamazaki Leadership & communication	16/6/15	Ms.Kyoko Yamazaki	6		46	42	0	0
13	<Tailor-made> in NPT by Ms.Yamazaki Team Building & Consultation to Manaw Ayeyar	17/6/15	Ms.Kyoko Yamazaki	12		20	30	975 *	19,500
14	<Tailor-made> in NPT by Ms.Yamazaki Team Building & Consultation to Manaw Ayeyar	19/6/15	Ms.Kyoko Yamazaki	12		30	20	650 *	19,500
15	<Tailor-made> in NPT by Aye Aye win Project Management	17/6/2015	Daw Aye Aye Win	12	12	30	30	500 *	15,000
16	<Tailor-made> in NPT by Aye Aye win Project Management	18/6/2015	Daw Aye Aye Win		12	30	30	500 *	15,000

* USD

	Course name	Date	Lecturers	Hours		Number		Tuition Fee (MKK)	Total Revenue (MKK)
				in total	by Local Lecturers	Applicants	Graduates		
17	<National Lecture course> Project Management	6/7/2015- 17/7/2015	Daw Aye Aye Win	30	30	33	28	30,000	990,000
18	<Original Course> Practical Japanese Tour Guide Training	18/7/2015- 1/8/2015	Multiple	30	23	24	21	60,000	1,440,000
19	(General Course) Financial Management - 1	25/7/2015- 2/8/2015	Mr.Mitsuhiro Mukaiyama	24		32	23	50,000	1,600,000
20	(General Course) Financial Management - 2	27/7/2015- 30/7/2015	Mr.Mitsuhiro Mukaiyama	24		16	13	50,000	800,000
21	(General Course) Business Plan Development - 1	26/7/2015- 8/8/2015	Mr.Tetsuo Fukuyama	24		32	27	50,000	1,600,000
22	(General Course) Business Plan Development - 2	27/7/2015- 30/7/2015	Mr.Tetsuo Fukuyama	24		26	22	50,000	1,300,000
23	(General Course) Business Plan Development - 3	3/8/2015- 6/8/2015	Mr.Tetsuo Fukuyama	24		22	19	50,000	1,100,000
24	Human Resources Management - General course	8/8/2015- 16/8/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	24		39	38	50,000	1,950,000
25	Human Resources - Leadership - Advanced Course - 1	10/8/2015- 11/8/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	12		9	9	50,000	450,000
26	Human Resources - Leadership - Advanced Course - 2	18/8/2015- 19/8/2015	Ms.Kyoko Yamazaki	12		22	20	50,000	1,100,000
27	Entrepreneur - Innovation Course	21/8/2015- 24/8/2015	Mr.Makoto Takei	20		17	14	60,000	1,020,000
28	Case Method Course	15/8/2015 - 30/8/2015	Mr.Makoto Takei	24		16	12	50,000	800,000
29	(General Course) Project Management Course - 1	29/8/2015 - 6/9/2015	Mr.Akifumi Nakanishi	24		39	36	50,000	1,950,000
30	(General Course) Project Management Course - 2	31/8/2015 - 9/9/2015	Mr.Akifumi Nakanishi	24		25	23	50,000	1,250,000
31	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in Hpa-An)	2015/4/9	Mr.Makoto Takei	6		45	45	0	0
32	<One day Seminar> AEC and Challenge of Myanmar's SMEs	2015/4/9	Dr.Htein Lynn		3	50	50	0	0
33	<One day seminar> Change & Chance (CCI in Hpa-An)	2015/5/9	Mr.Makoto Takei	12		70	67	0	0
34	<National Lecture course> Leadership / Human Resources Management	2015/6/9	Dr.Myint Than		6	46	46	6,000	276,000
35	<One day seminar> Change & Chance (CCI in Mawlamyine)	2015/7/9	Mr.Makoto Takei	6		80	70	0	0
36	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in	2015/8/9	Mr.Makoto Takei	12		51	49	0	0
37	<One Day Seminar> Project Management in Taungoo	13/9/2015	Mr.Akifumi Nakanishi	6		47	42	0	0
38	<One Day Seminar> Project Management in Bago	14/9/2015	Mr.Akifumi Nakanishi	6		40	40	0	0
39	<National Lecture course> Leadership & Human Resources Management /	14/9/2015 - 25/9/2015	Dr.Myint San & Daw Mo Mo San	30	30	42	37	30,000	1,260,000
40	<One day seminar> The Factory improvement by 5S & Visualization	2015/10/10	Mr.Kazumi Masuda	3		77	77	0	0
41	<Special Seminar seminar> Business Ethics & CSR	2015/11/10	Mr.Chosaku Toda	3		64	46	5,000	320,000
42	<General Course in Mandalay> Strategic Marketing - 1	12/10/2015 - 21/10/2015	Mr.Chosaku Toda	24		44	39	50,000	2,200,000
43	<General Course in Mandalay> Strategic Marketing - 2	17/10/2015 - 25/10/2015	Mr.Chosaku Toda	24		33	30	50,000	1,650,000
44	<General Course in Mandalay> Japanese Style Management : Production / Operation Management	12/10/2015 - 21/10/2015	Mr.Kazumi Masuda	24		46	39	50,000	2,300,000
45	<General Course in Mandalay> Japanese Style Management : Production / Operation Management	17/10/2015 - 25/10/2015	Mr.Kazumi Masuda	24		48	41	50,000	2,400,000
46	<General Course in Mandalay> Knowledge Management	10/10/2015 - 25/10/2015	Mr.Makoto Takei	24		33	30	50,000	1,650,000
47	<Special Course in Mandalay> Entrepreneur - Innovation Course	16/10/2015 - 20/10/2015	Mr.Makoto Takei	20		32	28	60,000	1,920,000
48	<Special seminar in Mandalay> Business Ethics & CSR	23/10/2015	Mr.Chosaku Toda	3		106	106	0	0
49	<National Lecture course in Mandalay> Leadership & Organizational Management	12/10/2015 - 23/10/2015	Dr.Myint San	40	40	50	48	30,000	1,500,000
50	<National Lecture course in Mandalay> Fundamental of Marketing	12/10/2015 - 23/10/2015	Mr.Kyaw Ko Ko Win	40	40	25	21	30,000	750,000
51	<Tailor-made> Factory Improvement by 5S & Visualization to Cho Cho Industry company	26/10/2015	Mr.Kazumi Masuda	6		15	15	650 *	9,750
52	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (MoC in Magway)	30/10/2015	Mr.Makoto Takei	6		40	40	0	0
53	<General Course> Corporate Finance for SMEs	2/11/2015 - 13/11/2015	Mr.Kenichi Izumi	27		16	14	50,000	800,000
54	<One Day Seminar> Change and chance	23/11/2015	Mr. Makoto Takei	6		45	45	0	0
55	<Special Course> in Dawei Entrepreneur - Evolution	27/11/2015 - 30/11/2015	Mr. Makoto Takei	6		28	24	60,000	1,680,000

	Course name	Date	Lecturers	Hours		Number		Tuition Fee (MKK)	Total Revenue (MKK)
				in total	by Local Lecturers	Applicants	Graduates		
56	<National Lecturer Course in Dawei> HR for practical business	1-3/12/2015	Dr. Myint San	24	24	46		30,000	1,380,000
57	<General Course in Mandalay> Project Management - 1	9/12/2015-18/12/2015	Mr. Akifumi Nakanishi	24		29	23	50,000	1,450,000
58	<General Course in Mandalay> Project Management - 2	12/12/2015-20-12/2015	Mr. Akifumi Nakanishi	24		31	28	50,000	1,550,000
59	<General Course in Mandalay> Communication Skills - 1	9/12/2015-18/12/2015	Ms. Kiyomi Eguma	24		32	28	50,000	1,600,000
60	<General Course in Mandalay> Communication Skills - 2	12/12/2015-20-12/2015	Ms. Kiyomi Eguma	24		36	34	50,000	1,800,000
61	<National Lecturer Course in Mandalay> Human Resource Management	9/12/2015-18/12/2015	Dr. Myint San	18	18	57	53	30,000	1,710,000
62	<National Lecturer Course in Mandalay> Basic Concepts of Business Plan	9/12/2015-18/12/2015	Daw Aye Aye Win	18	18	20	18	30,000	600,000
63	<General Course in Mandalay> Case Method: Company grows in Myanmar	5/12/2015-13/12/2015	Mr. Makoto Takei	25		13	10	50,000	650,000
64	<One day seminar> Creative Thinking for Policy Making (Mandalay University)	2015/8/12	Mr. Makoto Takei	5		126	126	0	0
65	<Tailor-made> in Mandalay by Aye Aye win Project Management	14/12/2015	Daw Aye Aye Win	6	6	20	20	650,000	13,000,000
66	<Tailor-made> in Mandalay by Aye Aye win Project Management	15/12/2015	Daw Aye Aye Win	6	6	20	20	650,000	13,000,000
67	Communication Skills Short Course	23/12/2015-24/12/2015	Ms. Kiyomi Eguma	12		37	34	30,000	1,110,000
68	<One-day seminar> Project Management in Myeik	23/12/2015	Mr. Akifumi Nakanishi	6		45	39	0	0
69	Leadership & Organizational Management - 1	26/12/2015-3/1/2016	Ms. Kyoko Yamazaki	24		15	11	50,000	750,000
70	Leadership & Organizational Management - 2	28/12/2015-31/12/2015	Ms. Kyoko Yamazaki	24		18	17	50,000	900,000
71	Marketing for Service Business - 1	26/12/2015-3/1/2016	Mr. Toshio Yamamoto	24		17	16	50,000	850,000
72	Marketing for Service Business - 2	28/12/2015-8/1/2016	Mr. Toshio Yamamoto	24		12	10	50,000	600,000
73	JCCI Bookkeeping Level 3 - Trial Course	5/1/2016-15/1/2016	Mr. Mitsuhiro Mukaiyama	30		25	20	30,000	750,000
74	<One-day Seminar> Essence of Management on Business, Marketing	2016/9/1	Mr. Toshio Yamamoto	6		44	44		0
75	<One-day Seminar in Mandalay> Factory mananement by 5S and Visualization	15/1/2016	Mr. Kazumi Masuda	6		125	125		0
76	<Tailor-made course at CROWN cement> Factory mananement by 5S and Visualization	16/1/2016-17/1/2016	Mr. Kazumi Masuda	12		24	24		0
77	JCCI Bookkeeping Level 3 - Examination	23/1/2016-		3		34	34	8,000	272,000
78	Essence of Management on Business, Marketing and Sales	23/1/2016-31/1/2016	Mr. Yamamoto	24		28	26	50,000	1,400,000
79	<Tailor-made course at Earth Industrial> Factory mananement by 5S and Visualization	26/1/2016-28/1/2016	Mr. Kazumi Masuda	24		24	24		0
80	<Special One-day Seminar> Credit Gurantee Insurance	2/2/2016	Mr. IZUMI MS.Hla Hla Mon	6		80	80	0	0
81	<General course in Mandalay> Leadershp & Organization Management	3/2-11/2/2016	Ms. Kyoko Yamazaki	24		20	20	50,000	1,000,000
82	<General course in Mandalay> Leadershp & Organization Management	6/2-14/2/2016	Ms. Kyoko Yamazaki	24		20	20	50,000	1,000,000
83	<National Lecturer course in Mandalay> Japanese Style Management	3/2-11/2/2016	Dr. Myint San	24		20	20	50,000	1,000,000
84	<General course in Mandalay> Business Plan Development	6/2-14/2/2016	Mr. FUKUYAMA	30		20	20	50,000	1,000,000
85	<One-day Seminar in Monywa> Production & Quality Management	11/2/2012-12/2/2012	Mr. FUKUYAMA	12		30	30		0
86	<General course in Mandalay> Knowledge Management	22/2-25/2/2016	Mr. Takei	24		20	20	50,000	1,000,000
87	<Special course in Pyin Oo Lwin> Entrepreneur Course	26/2-2/29/2016	Mr. Takei	24		20	20	60,000	1,200,000
88	JCCI Bookkeeping Level 3 - Trial Course	29/2-11/3/2016	Mr. Mukaiyama & local lecturers	30		20	20	30,000	600,000
89	<One-day Seminar in Patein> Creative thinking policy making	7/3/2016-8/3/2016	Mr. Takei	12		20	20		
90	<One-day Seminar in Mandalay> Make Your Company ready for AEC	15/3/2016	Mr. Takei	6		20	40		
			Total	1,553	298	3,261	3,028		

Annex 9. Revised Plan of Operation (PO)

as of February 18, 2016

Project Activities	2013		2014					2015					2016					2017																						
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
1. Effective management and implementation of business training is enhanced, which contributes to the development of core human resources in industrial and commercial enterprises in Myanmar.																																								
1-1 To conduct needs survey in the private sector in Myanmar especially on the executive and middle-management level.																																								
1-2 To design curriculum of business programs which meet market needs.																																								
1-3 To formulate annual implementation plan (business course plan/ schedule and budget plan)																																								
1-4 To conduct business programs according to the result of the above survey and implementation plan.*																																								
1-5 To find prospective local lecturers for business programs and train them by implementing training of trainers (TOT).																																								
1-6 To monitor and evaluate business courses for further improvement.																																								
1-7 To make database of lecturers (local resources) as well as ex-participants of the MJC business courses																																								
2. Sustainable management mechanism and functions of MJC is established.																																								
2-1 To formulate MJC regulations, job description of the MJC staff and organizational chart and periodically modified.																																								
2-2 To formulate annual budget and activity plan of MJC																																								
2-3 To design and conduct training programs for the capacity development of staff																																								
2-4 To coordinate activities other than business personnel training in MJC for effective management.																																								
2-5 To conduct periodical monitoring of progress of activities.																																								
2-6 To develop MJC activity report annually and occasionally.																																								

