

評価調査結果要約表

| 1. 案件の概要 | |
|--|-----------------------------|
| 国名：キルギス共和国 | 案件名：キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト |
| 分野：市場経済化支援 | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：社会開発部第一グループ 日本センターチーム | 協力金額（評価時点）：6億4千万円 |
| 協力期間 | (R/D)：2003年4月1日～2008年3月31日 |
| | (延長)： |
| | (F/U)： |
| | (E/N)（無償） |
| <p>先方関係機関：キルギス民族大学</p> <p>日本側協力機関：国際交流基金</p> <p>他の関連協力：</p> | |
| <p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>キルギス共和国（以下「キルギス」という。）はソ連崩壊後、市場経済の活性化による経済成長が貧困削減へ大きく寄与するとの考えに基づき、市場経済化路線を進め、貿易振興及び外資導入、優先的な国内産業の振興を基本として、自国通貨の発行、WTOへの加盟などいち早く急進的な改革措置を採択してきた。しかしながら、キルギスは天然資源が乏しいことや輸送アクセスの面で地勢的にきわめて不便な場所に位置することなどの不利な条件が障害となって、競争力のある輸出製品を産出できず、投資も停滞し、経済的に不安定な状況を脱することのできない状況が続いた。このような状況の下で、キルギスでは牽引力のある基幹産業を確立し、同時に外資を誘致して脆弱な産業基盤を強化すると共に、これらを支える人材育成および組織・制度整備、および経済インフラの整備が必要不可欠となっていた。</p> <p>他方、JICAはアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、我が国の「顔の見える協力」を実現する拠点として、2000年から日本センター事業を開始した。キルギスにおいては、キルギス政府と国際機関である「支援委員会」によるキルギス共和国日本センターがすでに95年から運営されていたが、2003年4月に「支援委員会」が廃止されたことに伴い、キルギス共和国日本センター事業については、JICAの日本センター事業の一環として引き継がれることになった。</p> <p>このため、JICAはキルギス民族大学との間で2003年3月に協議議事録（R/D）を署名交換し、キルギス共和国日本人材開発センター（以下「KRJC」という。）プロジェクト（2003年4月～2008年3月）を開始した。KRJCではこれまで、市場経済化に資する人材の育成とキルギスと日本の相互理解促進及び友好関係の促進を目指して、①ビジネスコースによる市場経済化に資する実務人材の育成、②様々な学習者のレベルに合わせた日本語教育事業（日本語コース）、③相互理解促進事業、を活動の3本柱として活動を展開してきている。</p> | |
| <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> | |

- 1) キルギスにおける市場経済化が促進される。
 - 2) キルギスと日本の間の相互理解と友好関係が一層強化される。
- (2) プロジェクト目標
- 1) KRJC がキルギスの市場経済化に対応する人材の育成において重要な役割を果たすようになる。
 - 2) KRJC による情報提供及び各種イベントを通して両国の相互理解が促進される。
- (3) 成果
- 1) KRJC が効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたセンターとなる。
 - 2) 市場経済化に必要な実践的な知識及び技術を教えるビジネスコースが継続的に提供され、ビジネスコース運営が徐々に現地化される。
 - 3) 日本語コースが一般市民及びビジネスパーソン、公務員、日本語現地講師のニーズを満たすために継続的に提供され、日本語コース運営が徐々に現地化される。
 - 4) 日本の経済や文化、社会に関する印刷物、視聴覚機材等が提供され、KRJC が両国の相互理解を促進するための活動に活用される。

(4) 投入 (評価時点)

日本側：

| | | | |
|----------|-----|------------|-----------|
| 長期専門家派遣： | 5名 | 機材供与： | 126万 USD |
| 短期専門家派遣： | 20名 | ローカルコスト負担： | 109,334千円 |
| 研修員受入： | 13名 | | |

キルギス側：

| | |
|-------------|--|
| カウンターパート配置： | 1名 |
| 土地・施設提供： | キルギス民族大学7号館の2階全部と3階の一部 (850 m ²) |
| ローカルコスト負担： | 光熱水道費の負担 |

2. 評価調査団の概要

| 調査者 | 担当 | 氏名 | 所属 |
|-----|----------------|--------|-------------------------------|
| | 総括 | 立原 佳和 | JICA 社会開発部第一グループ 日本センターチーム |
| | 評価分析 | 高橋 悟 | 有限会社アイエムジー 上席研究員 |
| | 日本語コース評価 | 村上 吉文 | 国際交流基金 日本語教育専門家 |
| | 日本語コース評価 計画 | 徳満 小百合 | 国際交流基金 日本語事業部 派遣助成課 |
| | 評価計画 | 鈴木 桃子 | JICA 社会開発部第一グループ 日本センターチーム |

| | | |
|---|-----------------------|-----------|
| 調査期間 | 2006年7月11日～2006年7月21日 | 評価種類：中間評価 |
| 3.評価結果の概要 | | |
| 3-1 実績の確認 | | |
| 【ビジネスコース】 | | |
| 2004年度：Aコース（5ヶ月）：修了者数41名 | | |
| 2005年度：Cコース（1週間×5セミナー）：受講者数213名 | | |
| 2006年度：Aコース（3ヶ月）：受講者数43名（6月5日～9月8日） | | |
| 【聴覚障害者ITコース】 | | |
| 2006年度：聴覚障害者コースI（10名、うち修了者9名） | | |
| ：聴覚障害者コースII（4名、現在受講中） | | |
| 【日本語コース】 | | |
| 2003-2004年：5コース（受講生数：156名、修了生数：86名） | | |
| 2004-2005年：5コース（受講生数：249名、修了生数：156名） | | |
| 2005-2006年：7コース（受講生数：220名、修了生数：149名） | | |
| 【相互理解促進事業】 | | |
| プロジェクト開始（2003年4月）以降、2006年7月7日現在までに35の行事が開催され、7,476名が参加した。このうち「さつき祭」、「もみじ祭」、「日本キルギス友好音楽祭」は毎年定期的に行われ、キルギス国民に人気の行事として定着してきている。 | | |
| 3-2 評価結果の要約 | | |
| (1) 妥当性 | | |
| 市場経済化に対応する人材育成はキルギス政府の開発計画及びニーズに合致しており、さらに、JICAの援助重点分野にも位置づけられている。また、両国の相互理解促進に関しては、2004年に立ち上げられた「中央アジア+日本」対話の行動計画の中に、中央アジアと日本の文化交流・人的交流を促進することを提唱されており、両国の外交政策にも合致している。以上のことから本プロジェクトの妥当性は高いといえる。また、C/Pの選定に関しては、キルギス民族大学はキルギスにおける最高学府のひとつであり、KRJCを効果的に運営していく上でも、最適のパートナーであるといえる。 | | |
| (2) 有効性 | | |
| KRJCは4つの活動（①開かれたセンター運営、②ビジネスコースの提供、③日本語コースの提供、④相互理解促進のための活動）を通して、キルギスの市場経済化に対応する人材の育成において貴重な役割を果たし、また両国の相互理解を促進している。これらの活動はプロジェクト目標の達成に向けて適切に結びついている。 | | |
| 【ビジネスコース】 | | |
| KRJCのビジネスコースは受講者、現地ビジネス社会からの評価が高く、2006年度A | | |

コースの募集時には定員の 2.1 倍の応募者があった。

また、ビジネスコースに参加した元受講生 92 名にアンケート調査を行った結果、12 名から回答を得た。その結果 12 名中 11 名が「新しい会社を設立し、新規事業に乗り出した」と答え、1 名が「職場内で昇進した」と答えた。また自由回答では、「自分の視野を広げることができた」、「問題に対する洞察が深まった」、「仕事に対する態度が変わった」、「自分の職務範囲と責任が増えた」などの既述があった。このことから KRJC のビジネスコースを修了した受講生に卒業後プラスの影響を与えていることが分かる。

【日本語コース】

日本語コースに対する学習者の満足度は非常に高い。2006 年 7 月に実施された 2005 年度のコース受講者に対するコース修了時アンケートでは、「日本語の授業は役に立っていますか」という問いに対して、「とても役に立つ」「まあ役に立つ」と回答した割合が全体の 92.9%と非常に高い数字になっている。

【相互理解促進事業】

相互理解促進事業では、イベント修了後のアンケート調査は行っていないがプロジェクト開始からこれまで計 35 の行事を開催し、その結果、約 7500 名の参加者があったことは相互理解促進事業のキルギス国内でのニーズの高さを表しているといえる。

(3) 効率性

ビジネスコースの専門家派遣の遅延等により、一部の活動に空白期間があったものの、現在ではコンサルタントチームによるビジネスコース運営がされており、プロジェクト全体としては、プロジェクト成果を達成するための投入と活動は総じて適切になされている。

他方、キルギス民族大学により施設 (850 m²) の提供 (貸与) を受けているものの、スペースが手狭となっている。このことは、図書室用の全書籍の 2 割程度しか開架できないなどの課題を招いているほか、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の更なる拡大の制約となっている。一方で、センター施設は昼間の利用率が相対的に低い、これは若年者を対象とした日本語コースや相互理解促進事業を新規に開始することにより改善される見込みである。

(4) インパクト

2005 年に EBRD が出した Transition Report では、民間セクターの GDP シェアが 2000 年では 60%だったものが、2005 年には 75.5%になったとの報告がある。上位目標の達成は本プロジェクトの成果のみで達成できるものではないが、キルギスの市場経済化は着実に進展しており、本プロジェクトもその進展に寄与しているといえる。プロジェクトが開始されてから 3 年を経た段階でありインパクトを測るには時期尚早ではあるが、「有効性」の項でも記載したとおり、ビジネスコースの受講生の一部は起業したり、昇

進するなど本活動によるプラスの影響が見られている。他方、相互理解促進については、本事業を地道に継続することによって、キルギス国民の我が国に対する認知度や好意的感情が醸成されていくものと考えられる。全体数は少ないもののキルギスから日本への留学生数が2002年の20名から2005年には39名とほぼ倍増していることにもみられるように、徐々に交流は活発化してきているといえる。相互理解促進にかかる目標の達成の見込みについて、最終的な判断をするにはさらなる時間の経過を必要とする。

(5) 自立発展性

2005年2月にKRJCは正式な手続きを経て特定非営利法人(NPO)となった。さらに同年5月に教育機関としてのライセンスを取得したことによって受講料を徴収できるようになったため、存続のための最低限の基盤は確保されている。

センター運営の自立発展性に関しては、「マネジメント面での自立発展性」及び「財政面での自立発展性」を見る必要がある。まずマネジメント面での自立発展性は、センター運営、日本語コース、相互理解促進事業の各分野において日本側の若干の投入があればある程度の規模と質を確保した活動を実施できる程度の能力をスタッフが身に付けてきている。ただし、ビジネスコースに関しては日本からの講師派遣など日本側のインプットや支援が無くては事業を継続することは困難であると思料される。

財政面での自立発展性では、法人化と教育ライセンスの取得によって、KRJCはある程度の収入を見込めるようになった。2006年6月までの10ヶ月間で積み上がった収入(22,054 USD)を2005年度の運営・活動経費(191,178 USD ; JICA側が投入している日本人専門家派遣経費、本邦への研修受入経費、機材購入費及びキルギス側負担の光熱水料費を除く)と対比させてみると、その12%弱であり、同収入を仮に12ヶ月間(1年分)に換算して対比してもセンター総支出の14%弱をカバーしているにすぎない。このことから、収入でコストリカバリー率を上げてKRJCの自立発展性を高めることは容易なことではない。

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) センター現地職員及びビジネスコース受講者を対象とした本邦研修は共に参加者の意識を向上させ、帰国後、KRJCへの貢献度が高くなっている。
- 2) 支援委員会によって運営されていたときからの日本語教育に関する経験、ノウハウ、カリキュラム等は、現在の日本語コース運営管理に相当貢献している。また1999年に発足したキルギス日本語教師会の活動も活発で、大学等の日本語教育機関の協力・連携も円滑に行われている。

(2) 実施プロセスに関すること

- 1) 優秀なセンター現地職員を採用し、OJT、本邦研修等で適切な人材育成を行って

- いることで、センター現地職員によるセンター運営が相当程度可能となっている。
- 2) ビジネスコースでは、経営アカデミー、ビシユケク財務経済アカデミー等と連携することによって、キルギス国内の制度、ビジネス環境に精通した現地講師が確保され、ニーズに対応した決め細やかなコース提供が可能となっている。
 - 3) 日本語コースでは、日本語教師会への支援や大学等の日本語教育機関との協力、連携を積極的に行いキルギス全体の日本語教育支援の発展に大きく貢献している。
 - 4) 相互理解促進事業の各種イベント等の実施において青年海外協力隊員の協力を得ることにより、同事業に多様性を持たせることが出来ている。

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

本プロジェクトは通常の技術協力プロジェクトに比べると、キルギス側の C/P 配置がほとんど無いなどキルギス側の関与度が低い設計になっている。センター（プロジェクト）運営への日本側による関与度が非常に高いという日本センタープロジェクトの特殊性のため、C/P 配置が極めて限られていることが運営上の大きな支障となっていないが、今後自立発展性を検討していくためには、C/P のより積極的な関与が必要になってくると思料される。

(2) 実施プロセスに関すること

2003年4月のプロジェクト開始後、ビジネスコースの長期専門家が着任するまで約1年間の空白期間が生じた。また上記の長期専門家帰国後（2005年3月）、ビジネスコースの計画策定の短期専門家（コンサルタント）が派遣されるまでに8ヶ月弱の空白期間が生じた。そのため、2005年度中のビジネスコースはAコース（企業家育成コース）が実施されず、複数の短期セミナーを実施するにとどまった。

3-5 結論

「KRJC がキルギスの市場経済化に対応する人材の育成において重要な役割を果たすようになる」及び「KRJC による情報提供及び各種イベントを通して両国の相互理解が促進される」という本プロジェクトの目標のもと、各活動が効率的・効果的に実施されており、一定の成果が上がっていることが確認された。

しかしながら、さらにプロジェクト目標を効果的に達成し、インパクトを発現させていくためには、より現地のニーズに適合したビジネスコース及び日本語コースの実施、各活動の地方展開等について継続的な活動を行いながらそれらの実現を図っていくことが必要である。また、KRJC の自立発展性を高めるためには、センター現地職員スタッフや現地講師の更なる育成のほか、収入のリソースを拡大していくことも不可欠である。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

（1）C/P との関係：

現在キルギス民族大学の本プロジェクトに対する関与度は低いが、その分日本側のオーナーシップのもと、効率的・効果的な運営がなされてきているともいえる。一方で KRJC の活動を継続・発展させていくためには、キルギス民族大学のより積極的な支援が必要となる。そのためには、プロジェクトを日本側のみで運営するのではなく、週に1度程度定例会を開くなど、常に情報を共有し、キルギス民族大学側のプロジェクトに対する深い理解を保つ必要がある。

（2）収入の使途：

KRJC の財政上の自立性を高めていくためには、これらの運営・活動経費をできるだけ自己収入で賄えるようにする必要がある。収入が会計年度をまたぐ場合は所得税がかかるために、各年度内に支出をすることが望ましい。KRJC の自立性を向上させるためにも、キルギス民族大学と JICA との間で、支出項目について早急に決定することが必要である。

（3）スペースの問題

今後 KRJC の活動を拡大していくには、現在のスペースは手狭であり、キルギス民族大学の協力により、KRJC のスペースを拡大することが必要である。

（4）地方展開、商工会議所等との更なる連携

KRJC の活動（特にビジネスコース）のインパクトを拡大するには、地方展開及び商工会議所等との連携が有効である。

（5）聴覚障害者 IT コース

日本センターで対応できる障害者支援は一部に限られるため、さらにインパクトを生むためには、国立 IT センターとの連携や、障害者支援プロジェクト等の連携を行い、複合的、重層的な活動を行う必要がある。

（6）日本語コースの量的拡大

KRJC の日本語コースは競争率が高く、多くの受講希望者がコースを受けることが出来ない状況にある。こうした需要に応えるためには、今後は従来の高い質を維持しながらも、量的拡大の対策を検討する必要がある。

（7）職業別日本語教育

既に通訳・翻訳者のためのコースが開講されているが、観光ガイドや IT エンジニアのためのコース開設も検討に値する。また、ビジネスコースに参加させ、ビジネス知識の習得も同時に行うなど、部門を横断した取り組みにより、相乗効果をもたらすことが必要である。

3-7 教訓

(1) 法人格の確立

法人格を確立したことにより、教育機関としての収入活動が出来るようになり、収益拡大への取り組みが可能となった。このことにより、自立的な組織となっていくための基盤が整った。

(2) センター現地職員の育成

KRJC では、スタッフに相当程度仕事の裁量を与えたり、効果的な人材育成を行ったりしていることで、スタッフに KRJC で働くインセンティブを提供し続けている。

(3) ニーズ調査に基づいたビジネスコースの実施

コース設計に先立ち、企業経営者や類似機関、商工会議所を対象としたニーズ調査を行い、それを設計に反映させたことで、多様なコースを効率的・効果的に実施することが可能となった。