

評価結果要約表

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）：約7億3,000万円 （2006年度末まで）	
協力期間	(R/D)：2003年4月1日～ 2008年3月31日	先方関係機関：キルギス民族大学
	(延長)：	日本側協力機関：国際交流基金
	(F/U)：	他の関連協力：
	(E/N)（無償）	
<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、世界貿易機関（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極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ともに、これらを支える人材育成及び組織・制度整備、及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、わが国の「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」によるキルギス日本センターが既に1995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（以下「KNU」という）との間で2003年3月に討議議事録（R/D）を署名交換し、キルギス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めざして、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さまざま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>KRJC によるキルギスの市場経済化を担う人材の育成及び日キの相互理解促進をめざし、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業等の活動を行う。</p>		

(1) 上位目標

- 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	7名	機材供与	約60万米ドル
短期専門家派遣	40名	ローカルコスト負担	114万7,401米ドル
研修員受入れ	26名		

相手国側：

カウンターパート (C/P) 配置	1名
土地・施設提供	KNU7号館の2階全部と3階の一部 (850m ²)
ローカルコスト負担	光熱水費の負担

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括：梅本 真司（JICA 社会開発部 第一グループ日本センターチーム長） 日本語コース評価分析：境田 徹（国際交流基金 関西国際センター専門員） 日本語コース協力企画：武田 友理（国際交流基金 日本語事業部派遣・助成課） 評価分析：岩瀬 信久（有限会社 アイエムジー） 協力企画：安達 裕章（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	2007年9月17日～2007年10月2日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

成果 1

10名のフルタイム・スタッフを含めた約30名のスタッフ・講師が適切に配置され、専門

家からのオンザジョブ・トレーニング (OJT) 等による技術移転により能力を向上させ、KRJC は効率的かつ効果的に運営されている。一方で、海外留学等を理由に KRJC を退職するケースも多く、また、能力と給与レベルの間にギャップがあるとの指摘もある。

収支バランスについては、2005 年 9 月から受講料や会員費を徴収できる体制が整ったものの、総支出に対する収入の比率は 6～16% の水準にとどまっている。

成果 2

主に以下のコースが提供され、受講生の満足度も高いことから、市場経済化のための実践的な知識・技術の提供という成果は達成されているといえる。

- (1) A コース (実践的ビジネスマネジメントコース : 3 カ月) : 140 名
- (2) B コース (フォーカスインダストリーコース : 3 週間) : 41 名
- (3) C コース (フォーカストピックコース : 約 10 日) : 267 名
- (4) D コース (各種セミナー : 1 日) : 1,797 名

また、現地講師の育成が進み、現地講師による講義時間シェアは、プロジェクト初期の 13.4% から 2007 年 4～7 月では 51.3% と、大幅に増加し、徐々に現地化が進んでいるといえる。

成果 3

主に以下のコースが提供され、受講生の満足度も高いことから、ニーズに即した質の高い日本語教育が実施されたといえる。

- (1) レギュラーコース (初級 I、初級 II、中級 I、中級 II の 4 コース) : 332 名参加、210 名修了
- (2) 上級者コース (4 カ月) : 80 名参加、42 名修了
- (3) ビデオコース (初級日本語を学びながら親日感を醸成) : 382 名参加、225 名修了
- (4) 日本語検定試験対策コース、通訳・翻訳家コース : 62 名参加

一方、十分な能力と経験を有する現地講師が国内に不足しており、現地講師への技術移転については課題である。

成果 4

以下のとおり、KRJC が両国の相互理解促進の活動に活用されるという成果は達成されているといえる。

- ・日本映画上映会から、さつき祭り、紅葉祭り、音楽祭等、合計 46 のさまざまなイベントが実施され、参加総数は 1 万 1,000 名以上に達した。
- ・また、和太鼓、書道、折り紙、生け花等の文化サークル活動が定期的に行われ、約 80 名以上の参加を得ている。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される可能性が高い。

多くのキルギス市民がビジネスと日本語の両コースに応募し参加している。2007 年 7 月

時点でコース参加者総数は約 3,000 名に達しており、プロジェクト終了までには 4,000 名を超える見通しである。終了時評価の質問表・面接調査によれば、コース参加者は相対的に高い満足度を示し、在ビシュケクの主要なビジネス組織は KRJC のビジネスコースの実施と関連活動を高く評価している。

また、KRJC は 2 国間の相互理解を促進するためのさまざまなプログラムを成功裏に提供している。KRJC はビシュケク市中心部の繁華街に近いところに立地しており、一般市民によって容易にアクセスできる。KRJC の来館者数 (5,128 名) と会員数 (260 名) が示すように、日本の文化と日本語に興味をもつ多くのキルギス市民が KRJC を頻繁に訪れている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

キルギス政府は、「新国家開発戦略 2007~2010」において「産業多様化を通じた持続可能な経済発展をめざす」ことを重点目標としており、本プロジェクトはキルギス政府の開発ニーズに大変よく合致している。

プロジェクト開始前及び実施中のニーズ調査に基づき、ビジネスコースにおける主要ターゲット・グループは、中小企業オーナー、企業のトップと中間管理職、新規起業家として設定されている。ビジネスコース、日本語コースともに、常に定員を上回る応募があり、参加者からの満足度も高く、裨益者のニーズと合致しているといえる。

日本の対キルギス政府開発援助 (ODA) 政策において、市場経済化促進に資する人材開発を持続的経済成長のための基盤整備における援助重点分野のひとつとされていることから、本プロジェクトの上位目標が日本の ODA 政策に合致している。

(2) 有効性

過去 4 年半の成果を受けて、本プロジェクトはプロジェクト目標を達成する高い可能性をもつ。KRJC は種々のビジネスコースと日本語コースの開発と運営に成功している。大多数のビジネス、日本語両コースの卒業生がコースに対する高い満足度を示すとともに、彼ら自身が習得・向上したと考えている知識とスキルを実践しようとする意欲を有している。コース参加者総数はプロジェクト終了までには 4,000 名を超える見通し (ビジネスで 3,000 名弱、日本語で 1,000 名強) である。2 国間の相互理解促進のための交流活動ではさまざまなイベントに 1 万 1,000 名を超えるキルギス人が参加した。KRJC の施設は便利な場所に立地し一般の人々に開放されており、KRJC の良い評判が少しずつビシュケク市の一般市民の間に浸透しつつある。

(3) 効率性

本プロジェクトは比較的、高い効率性をもつと評価される。過去 4 年半の間に合計 7 名の長期専門家が日本から派遣され、ビジネスの運営・管理については 18 名の短期専門家が延べ 40 回の派遣機会に派遣された。ビジネス分野の専門家がいずれも派遣されない時期がありプロジェクトの有効性と効率性の双方を一部低下させたものの、専門家の質、分野、派遣時期は、プロジェクト目標と成果の達成状況や質問表調査の結果から、適切だったと評価さ

れる。1名のC/Pがキルギス側共同所長としてKNUから派遣されたが、キルギス側C/Pが指名されない時期が2006年にあり、KRJCの円滑かつ効果的、効率的な運営を行うことが難しい状況があった。KRJCの現地スタッフは適切に配置され、全員が高い能力と意欲を有し、日本人とキルギス人との間のコミュニケーションも十分に取れている。プロジェクトチームの月次、各週の会議が定期的実施されており、合同調整委員会（JCC）が過去に3回開催されている。

(4) インパクト

本プロジェクトはより大きなインパクトを発現する高い可能性を有するが、終了時評価時点では相対的に限定的なインパクトを実現していると評価される。

ビジネスコース卒業生の多くが経営の実践的知識・スキルの改善、業績改善、新事業開始、キャリア上の昇進等をKRJCがもたらしたと認識しており、これらのインパクトは長期的にキルギスの円滑な市場経済化促進につながると考えられる。KRJCビジネスコースはビシュケクの多くの中小企業経営者や大多数の主要企業の管理職の研修を成功裏に実施してきたが、大規模なインパクトを期待するには依然、参加者・卒業生の数が限定的である。2国間の相互理解促進のための交流活動については、多くのイベントが多数のキルギス市民の参加を得て開催されてきたが、終了時評価時点で相互理解の進展度合いを明確に測定する指標は得られていない。しかしながら、KRJCのさまざまな活動が将来も続き、更に強化されることになれば、本プロジェクトのインパクトが将来、より大きくなることが強く期待される。

(5) 自立発展性

本プロジェクトは技術面では中程度の自立発展性を有するが、組織・財務両面の自立発展性において脆弱性を有すると評価される。

1) 制度・組織面

NPO定款上で、KRJCの法的ステータス、ビジョン、位置づけが明確に定義されており、KRJCがNPO法人として受講料を徴収しながらさまざまな研修プログラムやサービスを提供することが正当化されている。キルギス政府はプロジェクトの重要性を認識しているが、KRJCを支援する具体的な施策はみえない。KRJCは日常的な運営・管理のための基礎を確立しているが依然、日本人専門家からの多くの支援があることも事実である。さらに、現地スタッフの離職が頻繁にあり、KRJCの効果的な運営の継続と安定性を確保するために、効率的な組織メカニズムを構築していくことが望まれる。本プロジェクトの制度的・組織的な自立発展性を高めるためには、キルギス側によるより高いオーナーシップとコミットメントが求められている。また、キルギス全土にわたる関係機関、民間セクター、潜在的顧客、KRJC卒業生との強固な協力関係構築の重要性の面からも、KRJCの運営・管理が今後、キルギス側のより積極的な参加によって、一層、強化・組織化される必要がある。

2) 財務面

プロジェクト用の建物と施設のスペースはキルギス側から提供されているが、水道・電気代を除いたすべての KRJC 運営活動経費を日本側が供給している。この意味で、プロジェクトは財務面で日常業務運営に支障を来すような問題は抱えていないが、長期的には財務面での脆弱性を抱えている。KRJC は 2005 年 9 月からビジネスと日本語の両コースにおいて受講料を賦課・徴収するようになったが、KRJC の自己収入金額は年間総支出額の 6~16% の水準となっている。現在、自己収入は内部の現金資産として積み上げられており、支出計画の基本方針は確立されていない。この意味で、KRJC が財務的な脆弱性を克服するためには、収入と支出の双方の効率的な計画に係る基本方針をより詳細に固めることが求められている。

3) 技術面

すべての講師と現地スタッフは高い意欲を有している。ほとんどのスタッフは KRJC 活動の計画・管理を効率的に実施するための高い潜在性を有している。講師と現地スタッフの双方に対する技術移転は適切に実施されてきた。しかし、ビジネスと日本語双方において潜在性ある現地講師は多くなく、ビジネスでは十分な実践経験のある講師が少ない。管理・運営面では、能力向上した現地スタッフの離職傾向があるものの、プロジェクトチーム・メンバーはチームワークの重要性を十分、理解しつつ、それぞれの役割と責任を的確に果たせるようになってきている。KRJC スタッフの管理能力の一層の強化、特に彼ら自身のイニシアティブによる効果的な計画に係る能力向上の努力が更に継続されるべきである。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1995 年に始まった支援委員会による KRJC での活動以来、3 つの事業が継続的に実施されていることから、各事業の運営管理におけるノウハウ、経験等が蓄積され、プロジェクトの有効性と効率性の向上に貢献している。同時に、日本語コースや相互理解促進交流活動に係る中心的な現地スタッフ（主任マネジャーやマネジャー）が過去の日本語コース（4 年間のレギュラーコース）の優秀な卒業生であることも成功要因として挙げられる。すなわち、支援委員会時代からのノウハウの蓄積に加えて、KRJC 自体が効果的な組織運営のための人材と長期的な 2 国間相互理解促進のための中核人材の育成機関またはインキュベーター（孵化器）の機能を果たしつつあり、一定の自立発展性をみせていると考えられる。

(2) 実施プロセスに関すること

ビジネスコース及び日本語コースに関し、キルギス国内の大学等、関連機関との協力・連携を図ることで、必要な現地講師の確保とビジネス人材や日本語に興味を有する学生らの KRJC サービスの「最終ユーザー」への適切なサービス提供を行うことができた。

また、ビジネスコース運営において、2005 年度から法人一括契約による業務委託方式での事業運営を行っていることにより、受託したコンサルタント企業が組織として責任をもって、変化が激しくカバーする領域の広いビジネス分野におけるコース設計・運営を終始一貫

して行ってきた。その結果、ベースライン調査や各種ニーズ調査に基づいた柔軟なコース設計・運用、広い範囲にわたる適切な短期専門家の選定と派遣、プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を数値目標等の面で更に詳細に定義したモニタリング用 PDM を独自に策定してより効果的・効率的な業務管理とモニタリングを進めたこと等により、プロジェクトの有効性と効率性の向上に大きく寄与したと考えられる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトは通常の JICA 技術協力プロジェクトと比較して、被援助国（キルギス）側の C/P 配置が少ない（1 名のみ）等、実施国または実施機関側の関与度が相対的に低く、キルギスの政治変動要因もあって C/P が不在となった期間がある等、キルギス側のオーナーシップとコミットメントの不足がプロジェクトの有効性拡大と効率性向上の点で一定の阻害要因となったことは否めない。KNU の学長とキルギス側共同所長（KNU 副学長）の交替等による円滑なコミュニケーションの不足や、支援委員会当時の R/D の立場と現在の JICA 協力の下での援助フレームワークの差異についての KNU 側の理解不足が生じていたことも事実である。この意味で、プロジェクト設計の段階で KNU 側のニーズに合う経営学や日本語教育等の分野の関連学部・センターとの協力・協働がプロジェクトに盛り込まれていなかったこともキルギス側のオーナーシップとコミットメントを引き出せなかった原因のひとつであると考えられる。

(2) 実施プロセスに関すること

能力を高めた KRJC 現地スタッフの離職の傾向があることは、プロジェクトの有効性と効率性を阻害した要因のひとつといえる。基本的に、有能なうえに日本の ODA プロジェクトを経験して能力向上した若手現地スタッフが、次の能力向上やキャリアアップ、昇給の機会を KRJC の外に求めることは避けようがない。したがって、待遇面での改善や、過去に KRJC で就業した経験のある人材をより魅力的な条件で再雇用する等の新たな人事管理制度の設計、現地スタッフへの一層の裁量権の付与や中期的な人材配置・トレーニング計画の策定・明示など、現地スタッフの KRJC で働くインセンティブとコミットメントを一層、高めていくことが重要である。

3-5 結論

以上のとおり、本プロジェクトは、両国の政策の面でもターゲット・グループのニーズの面でも高い妥当性をもち、各事業の実施を通じたこれまでの成果を受けて、プロジェクト終了までにプロジェクト目標を達成する可能性が高い。現時点でのインパクトは限定的であるものの、今後の活動の継続により、より高いインパクトの発現が期待される。

一方、より効率的な事業運営を行うと同時に、将来的な自立発展性を高めていくためには、キルギス側のオーナーシップを高め、関係機関との連携強化等を図っていく必要がある。この意味で、本プロジェクトの延長としてのフェーズ 2 が関係者によって検討されることが望まれる。

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）

プロジェクト終了に向け、プロジェクト実施機関及び専門家に対し、以下の対応を提言する。

(1) 全体

- ① 本プロジェクトを円滑かつ一層、効果的に実施するために、相互利益の重要性を考慮しつつ、KRJC と KNU の関係を強化する。
- ② 本プロジェクトの実施において、キルギスにおける変化するニーズに合致する柔軟な KRJC プログラムの運営を図る。
- ③ 相乗効果を高めるために、ビジネスコース、日本語コース、2 国間相互理解促進交流活動の各活動の連携を強めた運営を図る。

(2) KRJC の管理・運営

KRJC の管理・運営を強化するために、

- ① KRJC が中期的な人員配置・スタッフ研修プログラムを策定する。
- ② KRJC が自己収入の効果的な支出に係る明確な方針を含めた中期的な財務管理計画を策定する。
- ③ KRJC が自立発展可能な運営を可能にする自己収入を確保するための更なる努力を行う。
- ④ KNU と KRJC が KRJC 活動の効果的かつ円滑な実施を行うのに十分なスペースを確保するための努力を継続する。

(3) ビジネスコース

有効性とインパクトを拡大するために、

- ① KRJC がビジネスコース、特に A コース（プラクティカル・ビジネスマネジメントコース）と C2 コース（ビジネス改善コース）において、現地ビジネスコンサルタントの能力開発に更に注力する。
- ② KRJC が農村開発プログラム等の他の JICA プロジェクトとの相乗効果を高める協力を行う。
- ③ KRJC が中央アジア各国、特にキルギスにとっての潜在市場であるカザフスタンとの地域連携を促進する活動を実施する。
- ④ KRJC がビジネスコース卒業生に対するフォローアップとして卒業生間の意見・経験の交換を行える機会を提供する。

(4) 日本語コース

有効性とインパクトを拡大するために、

- ① KRJC がキルギスの日本語教師に対する日本語教授法の更なる向上に係る研修コースを実施する。
- ② KRJC が KNU の日本語教育の開発・向上を支援する。
- ③ KRJC がキルギスの地方部における日本語教育の開発・向上に関して可能な範囲で支援する。

(5) 2 国間の相互交流促進のための交流活動

- ① 活動の適切なモニタリング・プロセスを強化するために、KRJC が 2 国間の相互理解の程度を測る数量指標を設定し、定期的な判定を実施する。
- ② 活動を一層、促進するために、KRJC が日本での留学機会を求める人たちに対して一層、効果的に必要情報を提供する。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

「3-3 効果発現に貢献した要因」及び「3-4 問題点及び問題を惹起した要因」を踏まえ、主に他国で実施中の日本人材開発センタープロジェクト、及び、本プロジェクトのフェーズ 2 が検討される場合に、以下の点が教訓として挙げられる。

- 1) ノウハウの蓄積に加え、日本センター自身が、効果的な組織運営のための人材と 2 国間相互理解促進のための中核人材を育成する仕組みを整えることで、有効性、効率性、自立発展性に結びつく。このためには、卒業生のデータベース整備やフォローアップによる人材ネットワークの維持・強化が有効であると考えられる。
- 2) 現地の大学その他、関係機関との有効な協力・連携を生かすことで、プロジェクトの有効性とインパクトを拡大できると考えられる。これは、ビジネスコンサルタントや日本語教師など、トレーナー育成に力を入れることで、更に効果を増すことが期待される。
- 3) ビジネスコースの法人一括契約は、既述のとおり、有効性と効率性に貢献する。
- 4) C/P 機関をはじめとする、相手国側のコミットメントを確保するためには、実施機関との相互利益追求の視点での活動や成果の設定等、立案段階でのプロジェクト内容及びプロセスへの配慮が重要である。