

終了時評価結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ウクライナ	案件名：ウクライナ日本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：公共政策部日本センター課	協力金額：約4.32億円（終了時評価時点）
協力期間	(R/D)：2006年5月～2011年5月
	先方関係機関：キエフ工科大学
	日本側協力機関：国際交流基金
	(延長)：無し
	他の関連協力：無し
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ソ連邦の崩壊に伴い、ウクライナは1991年8月に独立した。独立後直ちに市場経済への移行を開始し、1992年にIMF加盟また1994年には世銀とIMF支援による経済計画に着手したが、マイナス成長と極端なインフレが続き、1996年にデノミを実施するとともに新通貨（Hryvnia）を導入する状況となった。その後経済再建が行われ、2000年にいたり、独立以来最初のGDPプラス成長がみられた。鉄鋼と農業部門を中核とした高度経済成長は、それ以降2008年に始まる世界金融不況まで続く。このような状況のなかで、市場経済化はなお中途の段階にあり、様々な経済改革が実施されている。</p> <p>JICAは同国の市場経済分野の人材育成を支援し、またわが国の対市民外交の一環として「顔の見える協力」を実現することを目的に、キエフ工科大学（NTUU “KPI”）（以下、「KPI」と記す）を実施機関とする技術協力プロジェクト「ウクライナ日本センタープロジェクト」を2006年5月から2011年5月までの5年間の協力期間で実施している。ウクライナ日本センター（UAJC）では、「ビジネスプログラム」（BP）、「日本語コース」（JLC）、「相互理解促進事業」（MUP）の3つを柱に、同国の市場経済化を担う民間セクターの人材育成、日本語教育及び文化事業を行っている。2011年5月のプロジェクト終了を迎えて本終了時評価調査が実施された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本プロジェクトは、ウクライナの市場経済化の定着と、わが国とウクライナとの相互理解促進のため、UAJCにおけるBP、JLC及びMUPの三本柱への支援を行うことにより、UAJCが、その機能と役割を果たせるための体制を構築することを目的とする。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>UAJCが、ウクライナの経済成長や様々な分野における日本・ウクライナ間の協力をより一層促進するための拠点となる。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>UAJCが、「ウクライナの経済成長に資する人材の育成」と「日本・ウクライナ両国の社会・経済・文化面における交流関係促進」という統合的機能を果たすための体制が整備され、かつUAJCがその役割を果たすようになる。</p> <p>(3) 成果</p> <p>1) ウクライナの大学及び産業界のニーズに合致したBPを提供する体制及びノウハウが整うとともに、ウクライナの経済成長に資する人材を育成するための一定のプログラムが実施される。</p>	

<p>2) 日本・ウクライナ間の社会・経済・学術・文化などの相互交流を促進させるためのウクライナにおける日本語教育の拠点としての体制が構築される。</p> <p>3) 日本・ウクライナ間の社会・経済・学術・文化面についての情報及び知識の収集と相互発信のための体制が構築されるとともに、上述した分野での情報と知識の双方向での発信が行われる。</p> <p>4) 日本・ウクライナ側関係機関の協力・支援のもと、UAJCが自立的に運営されることが可能な体制基盤が整備される。</p>		
<p>(4) 投入</p> <p>1) 日本国側：総投入額4.32億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期専門家派遣 計129.0人月（予定） ・短期専門家派遣 延べ41人（2010年11月末） ・現地スタッフ雇用 9人（2010年11月末現在） ・在外事業強化費 0.7億円（88万米ドル、2010年9月末現在） ・研修員受入れ 47名（2010年11月末現在） ・機材供与 視聴覚機器、複写機、コンピューター、図書など <p>2) 相手国側</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人員配置 カウンターパート計3名（所長、副所長、会計） ・運営経費負担 0.5億円（57万米ドル、2010年9月末現在） ・土地・施設提供 UAJC施設（キエフ市） 		
<p>2. 評価調査団の概要</p>		
調査団	<p>(1) 総括 伏見 勝利 JICA公共政策部ガバナンスグループ日本センター課長</p> <p>(2) 日本語コース評価計画 鈴木 勉 国際交流基金日本語事業グループ日本語教育支援部講座チーム長</p> <p>(3) 日本語コース評価分析 阿部 洋子 国際交流基金教師研修チーム長</p> <p>(4) 協力企画 水野 由起子 JICA公共政策部ガバナンスグループ日本センター課主任調査役</p> <p>(5) 評価分析 寺尾 豊光 水産エンジニアリング（株）主査</p>	
調査期間	2010年12月7日～24日	評価種類：終了時評価
<p>3. 評価結果の概要</p>		
<p>3-1 実績の確認</p> <p>(1) 成果の達成状況</p> <p>成果の達成状況を以下に要約する。UAJCを取り巻く状況に円滑に対処しつつ所定の指標について実績を上げていることが特徴で、いずれの成果も達成されたと判断できる。</p> <p>1) 成果1：「ウクライナの大学及び産業界のニーズに合致したBPを提供する体制及びノウハウが整うとともに、ウクライナの経済成長に資する人材を育成するための一定のプログラムが実施される。」</p> <p>2010年11月末時点でのBPにおける各種セミナー及びイベントの延べ実施回数は140回で、受講者数は延べ6,379人に達した。2008年11月の中間レビュー時点では、2,136人であったこと</p>		

から、この間大きく増加している。プロジェクト前半期間では一般的な経営研修が実施されていたが、2009年以降からは家具製造業者協会、プロジェクト管理協会等の業界団体・政府機関と連携して、求められる研修内容を探るアプローチが取られた。その結果は、20回余のセミナーが実施され、またキエフ市のVAB銀行、ドネツク市所在のRolling Plant and Electro Steel社等の企業の求めに応じて、企業内研修が21回実施されるなど、受講者数の急増につながっている。

- 2) 成果2:「日本・ウクライナ間の社会・経済・学術・文化などの相互交流を促進させるためのウクライナにおける日本語教育の拠点としての体制が構築される。」

2010/2011年の学年では、長期は9コース、また短期は3コースが実施されている。JLCの全定員204人に対し応募者は333人に達しており、高い応募倍率を維持している。「日本語教育学セミナー」4回、「日本語スピーチコンテスト」5回、「日本語能力試験」5回の共催等を通じてウクライナ日本語教師会への支援を継続している。

- 3) 成果3:「日本・ウクライナ間の社会・経済・学術・文化面についての情報及び知識の収集と相互発信のための体制が構築されるとともに、上述した分野での情報と知識の双方向での発信が行われる。」

2010年10月末までに合計356件のMUPが実施された。2010年10月末時点の定期文化講座(囲碁、茶道、生け花など)の受講者の総数は計765人である。また、他のイベントとフォーラムの参加者数は計49,354人であった。2010年11月末までの図書室利用者数は延べ36,468人、また図書室利用者登録数は延べ1,253人であった。

- 4) 成果4:「日本・ウクライナ側関係機関の協力・支援のもと、UAJCが自立的に運営されることが可能な体制基盤が整備される。」

以上のプログラムのうち、ほとんどの事業やイベントは有料で提供されている。JLCについては、2009年度には3万米ドルを超える収益を上げており、講師への謝金やスタッフ給与等の経費を賄える状況になっていると報告されている。なお、UAJC全体では、すべての経費を賄うにいたっておらず完全な独立採算ではない。しかし、UAJCはもともとKPIの一組織であり、その存在意義による間接的な収益やメリットが大いに期待されるほどのステータスを築き上げているため、KPIによる支援も排除せずに収支バランスの均衡を図ることが現実的である。組織体制面では、センター職員は、個々のプログラム内容の企画、ウクライナのパートナー組織との調整、プログラムの実施、事後のアンケート調査等のBP、JLC及びMUPを実施するうえで必要なタスクを実行する能力を備えるにいたっている。

(2) プロジェクト目標の達成状況

「UAJCが、『ウクライナの経済成長に資する人材の育成』と『日本・ウクライナ両国の社会・経済・文化面における交流関係促進』という統合的機能を果たすための体制が整備され、かつUAJCがその役割を果たすようになる。」

プロジェクトの成果1～3にあるとおり、各事業における評価は高く、多くの受講生を集めて事業を実施した。また、各事業の参加者からの満足度も高く、いずれの事業も9割を超える参加者が「満足した」と回答している。また、ビジネスプログラムを通じて実際に効果を伴った

事例数も、日系企業との業務提携例は2社、あるいは業務提携まで行かずとも一定の成果を上げた企業が12社あった。

これらの成果にかんがみると、必要な人材と組織制度に係る両方の見地から、UAJCは、ウクライナ市民への経営管理研修、日本語教育及び文化事業に係るサービスが提供可能な組織に成長するにいたったといえる。また、これらの組織機能は、なおKPIとJICAからの財務的な投入に依存するものではあるが、一個のプロジェクトが担当すべき範囲からみる限り、本プロジェクトはプロジェクト目標に示されるところに沿ってUAJC組織を育成することに成功したといえる。その結果として、UAJCは対象となる受益者のニーズによく合致する形でサービスの日常的な提供ができるようになってきている。以上の考えから、プロジェクト目標は達成されることは確実であると判断できる。

3-4 5項目評価

(1) 妥当性

高い。

ウクライナ政府は、開発政策として「2005-2007年国際技術協力促進のための戦略」を掲げ、国家として重視すべき基本的方向性として、国民経済の競争力強化や中小企業振興を掲げ、経済成長に基づく貧困削減に向けた取り組みを行っており、本プロジェクトはまさにそれに呼応する形で開始されるにいたっている。

また、外務省の対ウクライナ国事業展開計画（2010年8月）に示されるように、ウクライナへの優先的な援助として、日本はその市場経済化を支援してきており、そのためUAJCの重点目的の一つにBPの実施が置かれ、主に経営管理研修を通じた人材育成を想定して事業を行うこととなった。しかしながら、ウクライナでは研修提供者間の競争が極めて大きく、単に経営研修の基礎コースを開設するだけでは、受講者を引き付けるには不十分であったため、2009年以降の段階で、UAJCは業界団体との協力を通じて多数のBPを開発し、これら業界団体のニーズに応える手段を講じるほか、規制政策企業活動国家委員会（SCURPE）などの関連組織からの支援のもとで、BP講師を地方都市に送る努力も払うなど、現地事情に柔軟に対応しつつ市場経済化の促進に努めたことから、妥当性は高いといえる。

(2) 有効性

高い。

終了時評価の時点においては、UAJCは持続性に財務的な課題を抱えつつも、組織・体制的には自立的運営が可能なレベルにまで成長している。また、上述のとおり、BP（成果1）、JLC（成果2）、MUP（成果3）では確実に成果が現れており、プロジェクト目標の達成にこれらの成果が貢献していることが確認された。

なお、具体的な例としては、JLCとMUPの活動を通して、UAJCは日本語と文化をウクライナ市民に普及し、成功裏に日本の対市民外交を実現させてきた。また同時に、ウクライナ市民と学生がもつ日本の社会と文化に対する強い知的関心に応えることができたといえる。特に、ウクライナは新しい独立国であり、良好な外交関係をもつことは日本にとっても必要なため、相互理解を強化する文化事業は両国にとって極めて有効であった。

(3) 効率性

高い。

地方都市に向けてBPのセミナーを拡大実施するために、本プロジェクトはSCURPE及び他の関連組織の地方出張所などのネットワークを利用した。このようなネットワークを活用することで研修場所や受講者の確保を容易にすることができた。また、パートナーの業界団体との協

力を通して実際のニーズを満たすことができるセミナーが計画された結果、BPの受講者が確実に確保された。JLCとMUPにおいては、センター職員はコースの管理に専念し、講師は通常パートタイムにより雇用されている。これにより総コストに占める固定費を低い水準に抑えることが可能となっている。2009年春以来、センター職員の人事査定は能力評価から業績評価に変更して行うこととなった。以上の活動や管理はいずれもプロジェクトの効率性を上げたと考えられる。

(4) インパクト

大きいと見込まれる。

多様な事業分野に係るサービスが提供可能となり、UAJCはほかでは得難い日本とウクライナ両国の共有の財産といわれるまでに成長した。上位目標にある「拠点」となるために必要な人的・財務的リソース投入の継続確保への努力に十分値する基礎が確立されたといえよう。

なお、本プロジェクトが与えた波及効果の事例として、ウクライナ財務省によるプロジェクト・プログラム・マネジメント（P2M）の適用、KPIによる広島・長崎平和講座の導入、業界団体によるカイゼンクラブの設立、ドニプロペトロフスク国立鉱山大学による市民への日本文化の紹介を図るための独自の活動があげられる。これらの状況はすべて長期にわたる性格を備えており、本プロジェクトが終了した後も、ウクライナ側の組織のイニシアチブにより、関連活動が継続すると見込まれる。

(5) 持続性

中程度。

JLCとMUPでは、必要に応じて現地講師を確保することが可能であり、また講師報酬もプログラムの収益により補填することができると考えられる。しかしながら、BPの研修事業はセミナーや研修は相当に高水準の内容が求められるため、講師の供給源をJICAの短期派遣専門家に求めざるを得ない状況はなお続くと考えられる。

また、UAJCの組織運営は、スタッフの運営能力といった技術的な側面からの持続性は確認できたものの、なおKPIやJICAのような外部機関からの財務上の投入に依存する状況にある。UAJCが公共サービスに従事していることは明らかであり、その事業の性質上、外部からの支援に頼らざるを得ない面があることから、現在みられるようなKPIとJICAからの運営経費の投入なしには、特にBPの運営を従来の規模や水準で継続することは難しいと考えられる。一方、UAJCに資金提供を行い、UAJC組織を活用することに関心を示す機関（日本、ウクライナ双方）がいくつか存在しており、これらとの連携強化をさらに推し進め、財政基盤を固めることで持続性の確保は可能と考える。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

MUPの活動は有料の定期文化講座とほぼ無料の他の一般的イベントに大別されている。この区分は意図的なものであり、その結果として、MUPは知的関心に係る異なったニーズを満たし、多数のリピーターを生み出すことに寄与している。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクト途中の2009年以降の段階で、UAJCは家具製造業者協会、プロジェクト管理協会等の業界団体との協力を通じてビジネスプログラム多数を開発し、これら業界団体のニーズに応える手段を講じてきた。また、SCURPE等の関連組織からの支援のもとで、BP講師を地方都市に送る努力も払ってきた。このような形で業界のニーズに応えることに成功した結果、UAJC

のBPは有料セミナーを含め継続実施に成功している。

2009年4月以降から（新しいプロジェクトのチームリーダーの方針のもと）、年間業務計画には各活動の担当者が明示されるようになった。また同じ時期に、センター職員の人事査定は能力評価から業績評価に変更して行うことになった。以上の組織管理に係る手法はプロジェクトの効率性を高める要因となったと考えられる。

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

UAJC運営のために、プロジェクト開始以前からKPIにより計画されていた新築建物の工事は、プロジェクト終了間近になっても完了するにいたっていない。代わりに中央図書館4階に提供されている事務室、セミナー室、図書室等を活用することとなったが、計画された活用ができなくなるほどの障害はなかった。なお、新築建物については先方政府の予算の問題であるが、2008年秋のリーマンショックの影響により国家そのものが財政難に陥っている状況にかんがみるとやむを得ないものとする。

現在のUAJCの組織制度は、JICAの技術協力を適切に実施することを主な目的として形成されているといえる。そのため、人事管理、会計制度等の現行の組織制度は、プロジェクト終了前に見直したうえで再構築する必要がある。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3-5 結論

5項目評価の結果、高い妥当性、有効性、効率性及びインパクトがみられた。特に多様な分野において波及効果が既に見受けられる点については高く評価することができる。日本及びウクライナ両国の関係機関の一層の関与と努力を得ることにより、財務及び組織体制面の持続性も確保できる見通しである。本プロジェクトの開始以来、BP、MUP及びJLCの各プログラムは合計で約6万人の参加者を受け入れており、UAJCはウクライナの経済成長のために必要とされた人材開発に寄与し、またウクライナと日本との相互理解と協力を促進するうえで不可欠なセンターとして機能するにいたっている。関連の指標にみられる達成レベルからすると、プロジェクト終了時までにプロジェクト目標は十分に達成されるものと判断できる。

3-6 提言

本プロジェクト終了後もUAJCの機能が維持するためには、UAJCに関与するすべてのウクライナ及び日本のステークホルダーにより、UAJC存続に必要な手段の特定に向けた一層の努力が払われるべきである。求められるべき手段を提言として次にあげる。

(1) 各ステークホルダーは本プロジェクト終了後のUAJCへの関与と貢献を相互に確認し、遅くともプロジェクト終了4カ月前までに、将来的なUAJC活動の規模と範囲に係る合意を形成する。

(2) 以上の合意に沿って、KPIにより、プロジェクト終了3カ月前までに、UAJCの管理運営のための最適かつ実施可能な組織計画を策定する。同時にUAJCの引き渡しに伴って生じる課題の特定と解決が関係機関を行う。

3-7 教訓

本プロジェクトのBPでは、当初市場経済化に資する人材育成に主眼を置き、経営研修を中心に事業を行っていたが、ウクライナは既に同様の活動を行う機関・組織の競合が激しく、単に経営研修の基礎コースを開設するだけでは、受講者を引き付けるには不十分であったため、産業界や業界団体と連携し、これらのニーズに即したBPの開発と実施を行うことに方針転換した結果、多くの受講生を集めることに成功した。現地の環境及びニーズに照らし、時宜にかなった活動を行うことが受講生の獲得につながったと考えられ、当初の計画に捉われず柔軟に計画変更等の対応を行ったことが有効であったといえる。