

## 調査結果 要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
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 (フェーズ 2)
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)：8億3千万円
協力期間： 2008年4月～2013年3月(5年間)	【協力相手先機関】 監督機関：キルギス共和国財務省・教育科学省 実施機関：キルギス民族大学(KNU)
	【日本側協力機関】独立行政法人国際交流基金
<b>1-1. 協力の背景と概要</b>	
<p>キルギス共和国(以下「キルギス」)は、1991年の独立以降、いち早く民主化及び市場経済化を軸とした改革を推進してきた。しかし、天然資源や基幹産業に恵まれない同国では、急速な自由化により国内産業は厳しい国際競争にさらされ、安定した経済成長を遂げることが出来ず、依然として高い貧困率を抱えている。同国では開発ポテンシャルのある地域や資源、産業分野や教育水準の高い労働力等の利点を最大限に活用し、牽引力のある基幹産業を育成しつつ、外資を誘致し、脆弱な産業基盤を強化することが急務となっている。またそれを支える人材育成及び制度整備、経済インフラの整備が必要不可欠である。</p> <p>こうした背景の下、キルギスにおける市場経済への移行を目指す改革の促進および経済分野における人材の育成を目的として、キルギス政府と我が国関連の国際機関である支援委員会によって「キルギス日本センター」が1995年に開所された。JICAは同センターの成果を引き継ぎ、2003年4月より「キルギス共和国日本人材開発センター(以下「KRJC」)プロジェクト(2003年4月～2008年3月)」、また2008年4月より「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト・フェーズ2(2008年4月～2013年3月)」を実施している。</p> <p>これらプロジェクトでは、①ビジネスコースの提供を通じた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の実施、③キルギスと我が国双方の相互理解促進事業を3本柱として活動を行ってきた。第一フェーズではセンターの活動基盤や組織体制の強化が図られ、第二フェーズにおいては、センターの自立運営に向けた人材育成ニーズへの対応力強化、及び組織体制の確立を目指した協力が続けられた結果、センターは「実践的なビジネス知識・スキルを提供する機関」、また「日本語学習及び日本の社会・文化についての発信拠点」としての高い評判と、キルギス国民に開かれたセンターとしての地位を確立してきた。</p> <p>本プロジェクトは2013年3月の終了を予定しているが、「キ」国側からは、更なる自立化に向けて、日本人材開発センターの運営管理とビジネス人材育成の支援に特化したプロジェクトの要請を受けている。かかる状況下、本プロジェクトの終了時評価調査及び次期案件の計画策定を目的とした調査が実施された。</p>	

## 1-2. 協力内容

### 【上位計画】

1. KRJC がビジネス分野において「キ」国の市場経済化に資する人材育成のための中核的な役割を果たせるようになる。
2. KRJC が「キ」国と日本両国の人々との間の相互理解を促進する拠点として活用される。

### 【プロジェクト目標】

1. 市場経済化に向けて KRJC の「キ」国の中小企業における人材育成機能が強化される。
2. 「キ」国と日本両国の人々との間の相互理解を促進する KRJC の機能が強化される。

### 【成果】

1. KRJC の事業実施体制が改善される。
2. ビジネスに関する必要な知識及び実践的な技術を提供する機能が強化される。
3. 「キ」国における日本語学習の多様なニーズ及び学習機会に基づいた日本語教育を提供する機能が強化される。
4. 経済、社会、文化に関する「キ」国・日本双方の情報を提供する機能が強化される。

### 【投入 (評価時点)】

#### <日本側>

- 長期専門家派遣:7名(220.0M/M)
- 短期専門家派遣:19名の専門家により計51回(75.7M/M)
- 資機材供与:プロジェクト実施に必要な機材供与(総額13,354千円)
- 研修員受入れ:43名(本邦研修)
- 在外事業強化費:総額1,314,102USドル

#### <「キ」国側>

- C/P 配置:1名(「キ」国側共同所長)
- 施設の提供:KRJC 施設として KNU7 号館の一部を提供(総面積 953.7m<sup>2</sup>)
- 同施設の光熱水費(年間約 60 万円)の負担
- 2012 年 4 月より KRJC の公用車駐車場の提供

<b>2. 評価調査団の概要</b>		
調査者	<p>&lt;日本側&gt;</p> <p>総括/団長 上田 隆文 (JICA 国際協力専門員)</p> <p>日本語コース評価 鈴木 勉 (国際協力基金 日本語事業グループ日本語教育支援部 JF 講座チーム・チーム長)</p> <p>日本語コース評価企画 藤原 花 (国際協力基金 日本語事業グループ日本語教育支援部 JF 講座チーム)</p> <p>協力計画 吉村 徳二 (JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第二課)</p> <p>評価分析 田中 香織 (ICONS 株式会社 副主任コンサルタント)</p>	
	<p>&lt;キルギス側&gt;</p> <p>合同評価者 Mr. Kurulush Usonaliev キルギス財務省事業技術協力専門官</p> <p>Ms. Adreshova Sonun キルギス教育科学省国際協力セクター長</p> <p>Prof. Iskender Isamidinov キルギス民族大学学長</p>	
調査期間	平成 24 年 11 月 29 日 - 12 月 23 日	評価種類: 終了時評価
<b>3. 評価結果の概要</b>		
<b>3-1. 実績の確認</b>		
1) 成果の達成度		
<p><u>成果1はプロジェクト終了時まで達成される見込みである。</u></p> <p>KRJIC の事業実施体制について、中間レビュー時以降大きな改善があったことが確認された。共同運営委員会 (JCC) が 2011 年以來毎年開催されるようになり、キルギス側共同所長である C/P が 2012 年 4 月以降、日本側共同所長と同じ事務所にて常勤するようになった。必要な運営・予算計画・報告書等が C/P と共有されつつ作成・実施され、JCC において報告・承認されている。また人事考課等、人事管理面で各種措置が履行され、KRJIC 職員の管理体制や業務の効率性が改善し、職員の意欲向上にも貢献した。一方、KRJIC の全般的な運営管理は日本人専門家によって実施されており、運営管理のさらなる現地化のためには、C/P や現地職員への一層の技術移転が必要である。</p> <p><u>成果2はプロジェクト終了時まで達成される見込みである。</u></p> <p>2012 年 11 月末時点で、本プロジェクトのビジネスコースの受講者は計 16 社及び約 2600 名 (フェーズ 2 のみ) を数える。キルギス市場の大部分を占める零細中小企業の中核を担うビジネス人材が主な受講生となっており、受講生の高い満足度や十分な修了率から、ビジネスコースはこれら人材が必要とする技術・知識の提供を十分な質・レベルで行ってきていると判断される。また日常的なビジネスコースの運営が日本人専門家の監督のもと現地職員によって行われており、運営管理マニュアルも随時改定されており、現地講師による講義比率も順調に増加していることから、これらサービス提供に関する KRJIC の機能強化も確認される。一方で、ビジネスコースの運営管理をさらに現地化するためには、より効率的な形での技術移転が求められる旨確認された (3-2 評価結果の要約 3) 効率性にて詳述)。</p> <p><u>成果3はプロジェクト終了時まで達成される見込みである。</u></p> <p>プロジェクト期間における日本語コースの受講生は 868 名を数える。高い満足度 (9 割超) と応募者数 (1.6~1.9 倍) から、KRJIC は日本語学習のニーズにこたえる形で質の高い日本語教育の機会を提</p>		

供してきたことが確認される。また日本人専門家の監督のもと現地職員が通常の運営管理を行っており、現地講師による講義比率も高く(約90%)、KRJCが同サービスを提供する機能が強化されてきたことも確認される。一方で、日本語コースの最大の魅力の一つは日本語話者による講義であると同時に、現地講師では対応が困難な上級レベルの講義等、更なるコースの多様化への要望もある。また同コースの運営管理の完全な現地化を図るには一層の技術移転が必要である。

成果4はプロジェクト終了時まで達成される見込みである。

プロジェクト期間における相互理解促進事業への参加者数は調査時点で28,725名を数え、地域における参加者も多い(総数の4分の1)。定期講座(書道、折り紙等)の受講生の満足度は高い水準にある(約9割)。相互理解促進事業の運営管理については他事業に比して最も技術移転が進んでおり、通常業務は現地職員のみで実施されており、KRJCの本事業を実施する機能は強化され、運営体制が確立されつつある。

相互理解促進事業に関する成果は両国の相互理解を目的とする一方で、KRJCの活動は主にキルギス側に向けて実施されており、成果4の実績はキルギス側のターゲットグループに対する達成度を確認した。しかしながら、日本側関係者のキルギス国に対する理解も副次的に促進されている実績も確認された。例えば、大型イベントへの日本人コミュニティの参加、各種文化講座では在留邦人が講師に招かれ、JOCVや在留邦人向けのキルギス理解講座が実施されている点が挙げられる。

## 2) プロジェクト目標の達成度

各指標の明確な目標値は設定されていないため、各活動の実績・インパクトを元に達成度を判断した。以下の理由から、プロジェクト目標はプロジェクト期間中に達成されると判断する。

1) 「キ」国の市場規模、修了生の満足度、修了生による実際的な成果(起業、事業拡大等)、民間セクターにおける信頼性のあるビジネスコース提供機関としてのKRJCの認識度を総合し、「キ」国の中小企業セクターにおける人材育成分野におけるKRJCの貢献度は十分高いと判断する。

2) 中間レビュー調査団は、「KRJCが「確立した」組織として効果的に事業運営を行う基礎をつくりあげ、「一流の質の高い」研修及び日本関連のサービス提供機関としての高い評判を確立している」との評価を下しているが、その後KNU側の本プロジェクトに対する一定のコミットメントが得られたことからプロジェクトの運営管理が正常化し、さらにプロジェクト・チームによる精力的な事業運営の結果、上記の組織的ステータスは一層強化された。またKRJCの事業内容は「キ」国側が日本に対する知識や関心を継続的に深めていくことに直接に貢献するものとなっている。

しかしながら、財政的自立性、キルギス側による運営管理のオーナーシップ、他関連機関とのネットワーク状況については比較的低い達成度にある。各課題に対して明確な目標値を定め関連活動を強化していく必要がある。

## 3-2. 評価結果の要約

### 1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高いと判断される。第一フェーズに引き続き、キルギス国の市場経済化及び中小企業支援政策、受益者及びターゲットグループのニーズ、日本政府の政策、日本式経営や日本語教育等の日本の技術的優位性の面での妥当性が確認される。また、KRJCの各コースへの参加

者数は通常、参加可能数の 1.3～2 倍となっているほか、コース修了者の高い満足度からも高い妥当性が確認される。

## 2) 有効性(阻害要因と貢献要因)

本プロジェクトの有効性はやや高いと判断される。プロジェクト目標はプロジェクト期間中に達成されると考えられるが、KRJC の財政面及び運営面での自立性や他機関との連携の面ではさらなる活動が必要である。

プロジェクト目標と成果に対する阻害要因として、プロジェクト期間前半に KNU 側よりプロジェクト活動に対する十分なコミットメントが得られず、プロジェクト運営を正常化するために多大な努力と時間が費やされた点、また革命等の政情の不安定化によって一部プロジェクト活動が計画通り実施されなかった点、また KRJC の長期的運営計画が不明瞭であり、プロジェクト運営に否定的な影響を及ぼした点等が挙げられる。

貢献要因として、上述した通り KNU 側からの十分なコミットメントが得られなかったにも関わらず、プロジェクト・チームを含む日本側関係者によってプロジェクト運営を正常化するための各種努力が続けられた点、キルギス人による親日的な態度、KRJC 内の 3 つのプログラムを有機的に結びつけた各種活動によって多くの相乗効果が生まれた点等が挙げられる。

## 3) 効率性

本プロジェクトの効率性はやや高いと判断される。中間レビュー時以降は、プロジェクトは概ね予定通りに実施されてきた。一方、プロジェクトの進捗に大きな影響を与えるものではないが、効率性に関連する項目として以下が確認された。

まず日本側の投入に関して、ビジネスコース及び日本語コースの質・魅力を維持するための日本人講師の投入が大変重要な要素であることが確認された。またビジネスコースにおいては、短期専門家による運営管理が行われているが、専門家が変わることによって運営・活動方針が変更する等があり、長期的な視野に基づいたスタッフの育成が実施されにくく、ビジネスコースを種々に促進していくための活動がなされにくい、また他機関との連携・協調活動について、プロジェクト期間を通じた継続的な活動がされにくい等の点が確認された。一方で、他機関や事業との連携が行われた場合には、活動範囲や対象者が大きく広がり、より大きな効果があった事例が複数確認された。

キルギス側の投入に関しては、KRJC の活動場所や施設が適切に提供されたことが確認された。

## 4) インパクト

KRJC がこのままプロジェクト目標に沿った活動を継続すれば、今後正のインパクトは高くなるが見込まれる。負のインパクトは確認されていない。現時点で、プロジェクト目標の内外で既に以下の正のインパクトが確認された。

多くの関係機関・事業との連携活動が実施され、双方の活動の宣伝、ネットワークの拡大、収入増等のよいインパクトがもたらされた。調査団のキルギス国滞在中にビジネスコースの同窓会である“G-Club”が結成され、今後プロジェクトへの種々の意味での貢献要因となることが期待されている。

KNU はプロジェクトによる支援を得て、日本の 4 つの大学と姉妹協定を結ぶことに成功した。また

KRJC は毎年留学フェアを開催しており、KNU 他大学の学生が日本へ留学するための支援を実施した。最後に多くの KRJC スタッフより、KRJC で業務することで時間管理やチームワーク等の日本的な働き方を身に付けることが出来た点がよいインパクトとして挙げられている。

#### 5) 持続性

本プロジェクトの持続性は中程度と判断される。 KRJC の持続性を増すために、幾つかの活動が強化される必要がある。

制度面においては、KNU による KRJC の運営に関するオーナーシップが強化され、KNU からの継続的な投入が確保されるよう、より組織的なコミットメントを得る必要がある。財政面での持続性は現時点で低い。過去一年間で自己収入負担率が 10% 向上したものの、2011 年度は 26.8% であり、低い数値となっている。その背景には、キルギス経済の規模・発展段階等が挙げられる。以上より関係者間で政策的視野に基づいた長期的な運営管理・予算計画を立て、実施していく必要がある。

技術面においては、本プロジェクト期間中に KRJC スタッフや講師への技術移転が概ね適切になされてきたものの、運営管理を完全に現地化するには少なくともあと数年の技術移転期間が必要である。同時に育成されたスタッフや講師が KRJC に留まるような適切な人事制度を整備することも必要である。

### 3-3. 結論

本プロジェクトでは、活動領域のほとんどで期待された成果が発現されつつあり、フェーズ1と比して事業内容や規模は拡大している。キルギスの市場経済化に資する人材の育成、及びキルギスと日本の相互理解の促進という本プロジェクトの目標は、5項目評価に基づく評価の結果、プロジェクト期間中に達成できる見込みである。他方、持続性の観点では、KRJCの財務面、組織・運営面での脆弱性が依然課題であることが確認された。

### 3-4. 提言

調査結果を踏まえ、調査団はプロジェクトが今後取り組むべき事項として以下の通り提言した。

#### 1) 組織運営面

##### (ア) KRJC の財務状況の分析

JICA と NPO の会計を統合した財務諸表を作成し、各事業及びセンター全体の財務状況を詳細分析すること。

##### (イ) 予算面も含む中期事業計画の策定

プロジェクト終了後、KRJC が NPO として事業を継続できるための中期的な事業計画(予算面も含む)を策定すること。

##### (ウ) 各事業の収支状況のモニタリング体制の強化

センタースタッフのコスト意識の向上のため、各事業の収支計画を作成し、コース毎の収支状況をモニタリングすること。

##### (エ) センター収入からの計画的支出

NPO 法人としての独立性と持続性を高めるために、センター収入からの計画的支出を図ること。

(オ) JF 講座導入後の実施体制の検討

2013 年度国際交流基金が開設を予定している JF 講座の円滑な導入のため、センター内の実施体制を検討すること。

2) ビジネスコース

(ア) ビジネスコーススタッフの能力強化

ビジネスコースのスタッフが自ら市場ニーズの分析を行い、ビジネスコースの全体計画を策定できるようになるため、更なる能力強化に取り組むこと。

(イ) キルギス国内のビジネス界とのネットワーク強化

市場ニーズの把握や潜在的顧客の開拓のため、ビジネスコース修了生同窓会 (G-Club) の活性化やキルギスのビジネス界や経済団体とのネットワーク強化を図ること。

(ウ) A コース修了生を対象とした短期コースの充実化

ビジネスコースの収益強化のため、A コース修了生をターゲットとした短期コースの充実化等を図ること。

(エ) ビジネスコース修了生同窓会のネットワーク強化

KRJC は 10 年間にわたり約 5600 名の修了生を輩出し、今般ビジネスコース修了生同窓会 (G-Club) が設立された。今後は G-Club を KRJC のアセットとして活用し、KRJC がビジネス界のハブ機能を担うことが期待される。

(オ) 他ドナー機関との連携強化

類似事業を行っている GIZ、EBRD 等との他ドナー機関と、研修講師の共有、募集広告等での更なる連携強化を図ること。

(カ) 現地講師の能力強化

技術面での持続性を図るため、ビジネスコースの現地講師の更なる能力強化に取り組むこと。

3) 日本語コース

日本語コースの拡大及び質の向上に向けて国際交流基金との連携を強化すること。

以上

