

## 事業事前評価表

### 1. 案件名

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・ビジネス人材育成プロジェクト

英名：Project for Capacity Development of Business Persons through Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development

### 2. 事業の背景と必要性

#### (1) 当該国における産業人材育成の現状と課題

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。

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（以下「KRJC」）」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月から「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト（2003年4月～2008年3月）」、また2008年4月から「キルギス共和国日本人材開発センターフェーズ2プロジェクト（2008年4月～2013年3月）」を実施している。

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つつある。

フェーズ2プロジェクトは2013年3月の終了を予定しているが、キルギス側

からは、更なる自立化に向けた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が要請されたことを受け、ポストフェーズ2プロジェクトの実施が決定された。

#### (2) 当該国における産業人材育成政策と本事業の位置づけ

キルギスは、2013年1月、「キルギスタン持続的発展戦略 2013-2017 (Strategy of Sustainable Development of Kyrgyzstan 2013-2017)」が大統領令にて承認された。同計画では、「中小企業の発展と促進：所有権の保証、ローンの提供によるビジネスの自由化、及びビジネスに関する保険」に関する戦略を柱の一つとして掲げており、引き続き市場経済化促進のためのキルギス市場の大部分を占める中小企業セクター開発支援を目指している。

本プロジェクトは、現キルギス政府が推進する市場経済化政策を側面支援し、キルギスの経済発展を支える民間人材の育成を担うものとして位置づけるものである。

#### (3) 産業人材育成に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

我が国の「対キルギス共和国：国別援助方針」（2012年10月）において、「民主主義の定着を後押しする持続的かつ均衡のとれた経済成長への支援」を援助の基本方針として掲げ、開発課題の一つとして「市場経済化に資する人材育成」を設定している。

JICAはこれまで「市場経済化に資する人材育成プログラム」にて、「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1、2）」「国立ITセンタープロジェクト」、ボランティアの派遣等を通じ協力を行ってきた。

現在策定中の国別分析ペーパーでは、独立後20年以上たった現在でも近代的経営を行える企業家の数が十分ではない現状が挙げられており、重点分野「農業・ビジネス振興」の「ビジネス振興・投資促進プログラム」の中でも、日本センター等を通じて中小企業の振興等に資するビジネス人材育成支援を継続することとしている。

#### (4) 他の援助機関の対応

中小企業（SME）セクターの振興分野では、欧州復興開発銀行（EBRD）が「Business Advisory Service（BAS）プログラム」において、SMEへのコンサルティング費用支援、及び現地コンサルタントの育成を実施している。また、ドイツ国際協力公社（GIZ）はキルギスを含む中央アジア4か国を対象に「中央アジア地域経済協力支援事業（Support of regional economic cooperation in Central Asia）」（2014年まで）において、カイゼンサービスを提供するコンサ

ルタントの育成、繊維産業を中心とする中小企業へのコンサルティング・サービスを行っている。更に米国国際開発庁 (USAID) は「地域開発プログラム (Local Development Program)」(2013年8月まで)において、服飾製造業者向けに機材支援及びコンサルティング・サービスを実施中である。

ビジネス人材の育成分野では、スラブ大学や中央アジア・アメリカ大学が MBA コースを、Bishkek Academy of Finance and Economics (BAFE)が経済・経営・観光分野における学士・修士プログラムを実施している。

### 3. 事業概要

#### (1) 事業目的

本プロジェクトは、キルギスにおいてKRJCの組織運営体制及び、ビジネス人材育成機関としての機能の強化を行うことにより、KRJCの持続的な運営体制と機能の確立を図り、もってキルギスの市場経済の発展に寄与するものである。

#### (2) プロジェクトサイト/対象地域名

ビシュケク市

#### (3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

KRJC ビジネスコースの受講生(キルギスの民間セクターのビジネス人材) 1500名程度、及び KRJC 現地職員・現地講師 15名程度

#### (4) 事業スケジュール (協力期間)

2013年4月～2016年3月 (計36ヶ月)

#### (5) 総事業費 (日本側) 約2.9億円

#### (6) 相手国側実施機関 キルギス民族大学

#### (7) 投入 (インプット)

##### 1) 日本側

・ 専門家派遣:

- 長期専門家 (センター共同所長 36MM、業務調整 36MM)

- 短期専門家 (ビジネスコース運営管理 27MM、ビジネスコース講師 21MM)

・ 本邦研修 (ビジネスコース講師の能力強化を目的とした2週間程度の研修)

・ 機材供与 (PC、プリンター等プロジェクト実施に必要な機器等)

・ 在外事業強化費

##### 2) キルギス側

・ 人員配置 (センター共同所長)

- ・プロジェクト活動に必要な施設・場所と光熱水費
- ・他プロジェクト活動に必要な項目（両者の合意に基づく）

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

①カテゴリ分類 C

②カテゴリ分類の根拠

本プロジェクトは、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

2003年4月～2008年3月までの期間「キルギス共和国人材開発センタープロジェクト」、2008年4月～2013年3月までの期間「キルギス共和国人材開発センタープロジェクトフェーズ2」を実施。これまでKRJCを通じビジネスコース、日本語教育、相互理解促進を3本柱とした事業を行ってきた。

2) 他ドナー等の援助活動

既述した通り、EBRDのBASプログラムは、SMEセクターの振興を目的に個別企業がコンサルティング・サービスを受けるための費用支援を実施している。KRJCは同コンサルティング・サービスを提供するコンサルタントの育成面で連携してきた。また、GIZの「中央アジア地域経済協力支援事業」は、カイゼンサービスを提供するコンサルティング・サービスを実施しており、カイゼン分野に精通したコンサルタントの育成面で協力を得てきた。

本プロジェクトにおいても他ドナーによる、コンサルタント等の実践的なビジネス人材の育成面での協力との連携を行っていくこととしている。

#### 4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：

KRJCがキルギスの市場経済開発を担うビジネス人材を輩出する中核機関となる

【指標】民間セクターで活躍するビジネスコースの修了生が毎年XX名輩出され

る。

## 2) プロジェクト目標：

キルギスの人材育成機関として KRJC の持続的な運営体制と機能が確立される。

### 【指標】

- ① 事業終了時まで、KRJC の実施可能な運営管理・予算・人材計画が、キルギス側のイニシアチブによって策定され、JCC で承認される。
- ② プロジェクト終了後の KRJC 中期運営計画がキルギス側のイニシアチブにより作成され、JCC で承認される。

## 3) 成果及び活動

成果 1：KRJC 職員による自立発展的な組織運営管理体制が強化される。

### 【指標】

- ① プロジェクト終了時まで、KRJC 支出に占める JICA の在外事業強化費の割合が XX%になる。
- ② KRJC 職員によって組織図が策定され、年に一度以上定期的に更新される。
- ③ KRJC 職員によって年間事業計画と予算計画が策定され、JCC にて承認が得られる。
- ④ KRJC 職員によって活動報告書が半年に一度作成され、センター所長の承認が得られる。
- ⑤ KRJC 職員によって事業ごとの財務諸表が整備され、活動報告書に含まれる。
- ⑥ JCC が毎年開催され、年間活動報告書と年間事業計画が承認される。
- ⑦ 事業終了時まで、KRJC 事業の計画、実施、運営管理が KRJC 職員によって日本人専門家のサポート無しで自立的に実施される。
- ⑧ プロジェクト終了後の KRJC のミッション、運営上の方針と主要活動が、KRJC 中期運営計画として取り纏められ、JCC にて承認される。

### 【活動】

(自立計画)

- 1-1. KRJC の運営管理を KRJC 職員が主体的に実施するために 必要な人員配置計画と育成・研修（スキルアップ）計画を策定する。
- 1-2. 1-1 に基づき、KRJC の C/P 及び職員と日本人専門家の TOR と権限・責任を明記した組織図を策定し、定期的に更新する。
- 1-3. 年間事業計画と予算計画を策定し、実施する（KRJC の支出のカバー率増加に係る対策の計画・実施を含む）。

- 1-4. 年間事業計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし、報告書を作成する（半年に1度）。
- 1-5. 事業ごとに取りまとめた財務諸表を取り纏め、1-4の報告書内に含める。
- 1-6. JCCにおいて、年間活動報告書と次年度の年間事業計画の報告をする（各年度）。
- 1-7. プロジェクト終了後のKRJCのミッション、運営上の方針と主要活動を検討・計画し、KRJC中期運営計画に取りまとめる。

成果2：KRJCのビジネス人材育成機能が強化される。

**【指標】**

（ビジネスコースの企画・運営）

- ① ビジネスコースの参加者が各コースの受講可能数のXX%、満足度が平均XX%以上となる。
- ② ビジネスコース修了者による起業・キャリアアップ・経営改善等の実践的成果が確認された数
- ③ 育成された現地講師（非常勤講師含む）がXX分野で各XX名以上となる。
- ④ 現地講師による講義時間の比率が向上する。
- ⑤ カリキュラム・教材の改定・新規開発が定期的実施され、センター内での会議で協議される。
- ⑥ 事業終了時まで、ビジネスコースの計画・運営・管理がKRJC職員によって日本人専門家のサポート無しで自立的に実施される。

（ビジネス人材のネットワーク化、関連組織との連携）

- ⑦ ビジネスコース修了者及び同窓会会員データベースが年に一度以上定期的に更新され、活用される。
- ⑧ ビジネスコース修了者及び同窓会会員に対するセミナー、現場指導等のフォローアップ活動がコース毎に各XX回以上実施される。
- ⑨ 他関連機関・事業とのビジネス人材育成分野におけるネットワーキング<sup>1</sup>や連携活動の種類と数

**【活動】**

（ビジネスコースの企画・運営）

- 2-1. 人員配置計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の年度実施計画を策定する。

---

<sup>1</sup> ネットワーキングの活動としては、他の関連機関の協力を得て行ったビジネスコースやイベントの広報活動等が挙げられる。

- 2-2. コース運営管理とコース実施（講義）に必要なキルギス人材の育成計画を策定する。
- 2-3. カリキュラムと教材を定期的に更新・開発する。
- 2-4. キルギス人講師の育成を行う（OJT 含む講師研修、本邦研修、TOT 等）。
- 2-5. ビジネス人材育成に係わるニーズ調査を年に一度以上定期的に実施する。
- 2-6. ビジネスコースの計画・運営・管理の責任権限を KRJC 職員に段階的に移行する（ビジネス人材のネットワーク化、関連組織との連携）。
- 2-7. ビジネスコース修了者及び同窓会会員データベースの維持管理を行う。
- 2-8. ビジネスコース修了者及び同窓会の会員に対する定期的なフォローアップ活動を実施する。
- 2-9. 他関連機関とのビジネス人材育成分野でのネットワーキング、連携事業を促進する。

#### 4) プロジェクト実施上の留意点

指標の” XX” については、プロジェクト開始後半年以内に、ビジネスコースの計画を策定した段階で、プロジェクト関係者との協議の上、設定する。

#### (2) その他インパクト

本プロジェクトの終了後も、日本語コース及びビジネスコースや文化交流関連活動が継続される場合は、KRJC はキルギスにおいて、日本の文化・経験、また「日本ブランド」等を提供・発信する「日本センター」として、外交上及び文化交流の面でも重要な役割を果たしていくことが期待される。

### 5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

#### (1) 事業実施のための前提

- ・キルギス側よりプロジェクトの実施に必要な場所施設が確保される。

#### (2) 成果達成のための外部条件

- ・特になし。

#### (3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・キルギス国政府が市場経済化を促進する現在の経済政策を維持する。

#### (4) 上位目標達成のための外部条件

- ・キルギス国の政治情勢が安定している。

## 6. 評価結果

本事業は、キルギスの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

## 7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

KRJIC のセンター運営費に占める自己収入の比率は他センターと比べても低く、自立的に発展していくためには財務的基盤の強化が必要である。今後更なるセンターの収支モニタリングの体制の強化が必要であることがこれまでのプロジェクトの教訓として導き出されたことから、事業毎の財務諸表の導入等センターの収支モニタリング体制を強化するための活動を取り入れることとした。

## 8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業中間時点            中間レビュー (2014年9月頃を予定)

事業終了6ヶ月前        終了時評価 (2015年10月頃を予定)

事業終了3年後          事後評価 (2019年4月頃を予定)

以 上