

国名	カザフスタン日本人材開発センタープロジェクトフェーズ 2
カザフスタン共和国	

I 案件概要

事業の背景	<p>カザフスタンはソ連崩壊に伴う 1991 年の独立以降、急進的な改革路線をとり、市場経済化を積極的に進めるための人材育成が必要であった。一方、日本では市場経済化を促進させる実務人材を育成するとともに、「日本の顔の見える協力」を実現させる拠点として、「日本人材開発センター²」をアジアや旧ソ連の市場経済移行国に設立する構想があった。地政学上重要な位置を占めるカザフスタンにおいては、アルマティのカザフスタン経済大学（Kazakhstan Economic University、以下、「KazEU」³という。）を主な実施機関として、カザフスタン日本人材開発センター（Kazakhstan-Japan Center、以下、「KJC」という。）を設立し、技術協力プロジェクト「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」（2000 年 10 月～2005 年 9 月、以下、「フェーズ 1」という。）を実施した後、本事業（フェーズ 2）を実施した。</p> <p>なお、本事業実施後は、技術協力プロジェクト「カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト」（2010 年 10 月～2012 年 9 月、以下、「フェーズ 3」という。）が実施され、同フェーズ 3 の完了をもって技術協力プロジェクトによる協力は終了した⁴。</p>														
事業の目的	<p>KJC 運営にかかる能力強化を行い（広報事業含む）、ビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業⁵を実施することにより、KJC が市場経済化に対応するビジネス人材を育成し、カザフスタン・日本の相互理解促進を行える拠点となることを目指した。</p> <p>1. 上位目標：1) カザフスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される。2) 日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される。</p> <p>2. プロジェクト目標：「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としての KJC の機能が強化される。</p>														
実施内容	<p>1. 事業サイト⁶：アルマティ、アスタナ</p> <p>2. 主な活動：KJC 実施体制強化のためのスタッフの研修、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進イベントの実施等</p> <p>3. 投入実績：</p> <table border="0"> <tr> <td>日本側</td> <td>相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 78 人</td> <td>(1) カウンターパート配置 4 人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 39 人（本邦研修）</td> <td>(2) KJC に必要なスペース、日本人専門のための執務室、その他 KJC 活動に必要な設備（両大学内）</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 コンピューター、視聴覚機器、事務機器、相互理解促進活動のための資機材、家具、KJC に必要なその他資機材</td> <td>(3) 光熱水道費、通信費等</td> </tr> <tr> <td>(4) 在外事業強化費</td> <td></td> </tr> </table>					日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 78 人	(1) カウンターパート配置 4 人	(2) 研修員受入 39 人（本邦研修）	(2) KJC に必要なスペース、日本人専門のための執務室、その他 KJC 活動に必要な設備（両大学内）	(3) 機材供与 コンピューター、視聴覚機器、事務機器、相互理解促進活動のための資機材、家具、KJC に必要なその他資機材	(3) 光熱水道費、通信費等	(4) 在外事業強化費	
日本側	相手国側														
(1) 専門家派遣 78 人	(1) カウンターパート配置 4 人														
(2) 研修員受入 39 人（本邦研修）	(2) KJC に必要なスペース、日本人専門のための執務室、その他 KJC 活動に必要な設備（両大学内）														
(3) 機材供与 コンピューター、視聴覚機器、事務機器、相互理解促進活動のための資機材、家具、KJC に必要なその他資機材	(3) 光熱水道費、通信費等														
(4) 在外事業強化費															
事前評価年	2005 年	協力期間	2005 年 10 月～2010 年 9 月	協力金額	（事前評価時）934 百万円 （実績）797 百万円										
相手国実施機関	教育科学省、カザフスタン経済大学（KazEU）、（アルマティ）、カザフ人文法科大学（アスタナ）														
日本側協力機関	日本語コース：独立行政法人国際交流基金 ⁷ ビジネスコース：ユニコインターナショナル株式会社														

II 評価結果

【有効性・インパクト評価の留意点】

・本事業の成果、プロジェクト目標の指標に重複が見られたため、整理して評価を行った。また、指標の数値目標が設定された 2009 年 3 月（中間評価実施時）以降については同数値の達成状況を確認するとともに、それ以前の定量的効果・定性的効果を勘案し、総合的に達成状況を判断した。

¹ 2015 年度案件別事後評価（外部評価）として、本事業を含む 8 カ国 11 件の「日本人材開発センター」（技術協力プロジェクト）の評価を一括的に実施した。これは、個別案件の事業の事後評価に加えて、「日本人材開発センター事業」の改善に向けた包括的かつ汎用的な学びを得るべく事業全体の総合的分析を企図したものである。本事業評価は、事業規模（事業費が 10 億円未満）に鑑み、現地調査を簡易に行う等内部評価に準じて実施したため、内部評価の評価結果票を使用することとした。

² 通称「日本センター」。事後評価時点において、東南アジア地域（カンボジア、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、ミャンマー、ラオス）、東・中央アジア地域（モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス）、ウクライナの 9 カ国に 10 センターが設置されている。

³ 2014 年 12 月にトゥラル・リスクロフ新経済大学に、2016 年 4 月にナルホーズ大学に名称変更された。

⁴ フェーズ 3 終了後、1 回 2 週間程度の短期専門家（品質管理）派遣が年に数回行われている。加えて、2016 年 2 月より国民経済省に派遣された長期専門家（中小企業振興）が、KJC のビジネスコースの活性化も担当している。なお、本事業のインパクト及び持続性においては、フェーズ 3 及びその後の専門家派遣を通じた支援による効果・影響も含めて（厳密な峻別は困難）評価を行った。

⁵ 相互理解促進事業では、主に文化講座（書道、生け花、折り紙、囲碁、よさこい踊りなど）が定期的に開催されたほか、桜まつりや七夕祭りなど季節のイベント、留学フェアなどが実施された。

⁶ 本事業期間中はビジネスコース及び日本語コースはアルマティ、アスタナ及びその他地方都市で開催され、相互理解促進事業もその多くはアルマティで開催されたものの一部アスタナ及び地方都市でも開催された。なお、フェーズ 3 終了後は、ビジネスコースはアルマティのみで開催されていたが、2016 年からはアスタナでも開催されている。

⁷ 日本語コースについては、フェーズ 1 からフェーズ 3 を通じて国際交流基金の協力を受け、JICA 技術協力プロジェクトで支援していた。事後評価時点では、国際交流基金より常駐の日本人調整員 1 名が派遣されている。

1 妥当性

【事前評価時・事業完了時のカザフスタン政府の開発政策との整合性】

「2030までの長期国家戦略」（1997年）の優先課題として、2030年までに市場経済をベースとした東アジア中進国レベルの経済成長を遂げることを目標とし、それを支える人材育成が掲げられていた。また「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム」（2003年～2015年）においては製造業の再生、人材育成、中小企業育成が目指されており、本事業は事前評価時から事業完了時を通じてカザフスタン政府の開発政策と整合していた。

【事前評価時・事業完了時のカザフスタンにおける開発ニーズとの整合性】

カザフスタンは1991年の独立後、急進的な改革路線をとり経済成長を遂げたものの、その経済構造は過度に鉱工業分野に依存していた。こうした状況を是正するため、産業の多角化、中小企業振興、製造業の育成が産業政策となっており、それを支える人材育成のニーズは高かった。特に2008年に経済状況が悪化するなか、「カイゼン」を始めとする日本の経営への関心は高まっていた。また、フェーズ2開始当時、日本のアニメや漫画ブームの影響で、日本文化や日本語に関心を持つ富裕家庭の若年層が増加していたことから、日本語を学ぶ教育機関に対するニーズは高かった。なお、事後評価時においては中国や韓国のポップカルチャーや就労機会の隆盛に押され気味である。以上より、本事業は事前評価時から事業完了時を通じてカザフスタンの開発ニーズと整合していた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

2002年11月の二国間経済協力政策協議において、民主化・市場経済導入のための人材不足や経済インフラの老朽化や、貿易構造の崩壊による経済的な困難を克服するために積極的に支援を行うことが確認された。また、「中央アジア+日本」対話（2004年）においても経済社会開発のため、協力、文化交流の拡大、人材育成を深化・拡大することが確認された。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

プロジェクト目標はおおむね達成した。ビジネスコースはほとんどが数日間（3～5日間）の期間で、「プロジェクト管理」、「戦略的経営」、「人的資源管理」、「金融」、「融資審査」、「生産品質管理」、「QCサークル」、「ロジスティック管理」、「環境マネジメント」等多岐にわたるコースを実施し、受講者の満足度は高かった。受講者数は年により変動しており、2008年度までは約半数のコースが定員割れであった。2009年度は目標値を大幅に上回ったものの、事業完了時の2010年度上半期は受講者数が目標値に達しなかった。日本語コース・相互理解促進事業は、受講者・参加者数の目標値を達成し、満足度も高かった。事業運営能力には改善の余地が残った。センター自己収入による運営経費カバー率は事業完了時に30%であり、目標を達成した。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

フェーズ3終了後も、3事業とも継続して実施されている。ビジネスコースは、KJCが強みを発揮できる分野に絞り、2014年度は「生産・品質管理」、「5S⁸とカイゼン⁹」、「リーンプログラクションとカイゼン」の3コースを実施した。事後評価時においてもJICAから短期専門家が日本人講師として年に数回派遣されており、主に「生産・品質管理」「5Sとカイゼン」を担当している。これらのコースは講師の日本の工場での豊富な経験に基づいた実践的な指導となっており、満足度が高い（KJC及び専門家ヒアリング・質問票回答）。一方、現地講師はそれ以外のテーマを教えているが、集客に苦勞することもあつた。そのほか、KJCでは短期専門家と現地講師による企業向けカスタマイズドセミナーやカイゼンを主としたコンサルティングサービスを開始しており、個別企業のニーズに応え、現場の生産性向上に資する活動を展開している。また、カザフスタン産業開発機構¹⁰（Kazakhstan Industry Development Institute、以下、「KIDI」という。）主催のカイゼン会議に参加してKJCビジネスコースのブランド化、知名度向上に努めている。日本語コース、相互理解促進事業は、フェーズ3終了後も以前と同様に実施されているが、日本語コースの受講者数は近年の中国・韓国の語学・文化コース進出の影響で減少傾向にある。センター自己収入による運営経費カバー率は、フェーズ3終了後JICAからの投入がなくなり、2015年度は73%となっている。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は一部達成されていない。上位目標の一つである「カザフスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される」について、事後評価時の受益者調査では、修了生は個人及び所属先の業務改善に貢献したと認識しており、雇用主も社員がKJCのビジネスコースに参加したことにより、業務上良い効果が出たと感じている。また、KJCからコンサルティングサービスを受けた企業では、同一労働時間での生産量の向上、労働時間の短縮、職場環境改善（工場内での安全な通路の確保、職場の清掃、問題解決ボードの配置、部品収納方法の改善など）など具体的な効果が現れている。

一方、もう一つの上位目標である「日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される」については、KJCのコースに参加したことがきっかけで両国の市民・企業間の連携・交流に繋がった事例は少なかったが、日本語及び相互理解促進事業は継続的に実施されており、両国の相互理解促進に引き続き寄与している。フェーズ3実施期間中は、カイゼンフォーラムの開催などKJCと現地日本企業との連携も行われたもののフェーズ3終了後は途絶えていたが、2016年10月にはJETROのBOP（Base of the Economic Pyramid）ミッション派遣時には、KJCがカザフスタン企業と日本企業との連携を促す機会を提供した。今後、企業間の連携・交流の実施が待たれる。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

産業人材育成分野、相互理解促進事業ともに正のインパクトがみられた。ビジネスコースでは、中小企業振興分野の長期連門家と連携しつつ、日本の持つ強みを生かした生き残り戦略として、「生産・品質管理」や「5Sとカイゼン」に焦点を絞った事業戦略に取り組んでおり、KJCがカイゼンを推進する拠点となることを目指している。具体的には中小企業振興基金（Entrepreneurship Development Fund、以下、「DAMU」という。）やKIDIとの連携による企業向けカイゼン・コンサルティング・プロジェクトを立ち上げ、カザフスタン企業の生産性向上、及び現地講師の能力向上に寄与している。カイゼンの指導は近年ロシアのコンサルタントも行っているが、カイゼンの本質である「現場の継続的な変化」を促すものではなく、KJC

⁸ 整理、整とん、清潔、清掃、しつけの実践を取り入れた合理化や効率化の手法。

⁹ 生産現場などで行われる作業の見直しのための活動。生産性の向上や安全性の確保などを目的に、現場の作業者が主体的に改善策を出し合い、課題に取り組む。同様の概念は製造業だけでなくサービス業にも適用される。

¹⁰ カザフスタンの産業開発にかかる国家政策を策定するため2010年に設立された同国の機構。産業開発プログラムの計画・実施・モニタリング、評価、他国の産業政策やカザフスタン産業界の統合に関する調査などを行っている。

はより本質的で具体的な指導を行う、と現地企業から評価されている（専門家ヒアリング）。カザフスタン経済において日本企業のプレゼンスが高くないため、日本式生産管理技術を学ぶモチベーションはそれほど高くないものの、KJCの活動を認知している企業の間には、より実践的なカイゼンを行うのが日本的経営の強みであることが浸透しつつあり、「カイゼンを学ぶならKJCで」という評判は広まっている。また、予算的な制約からビジネスコースのアスタナ（首都）での実施が大きく制約され、両国の政策決定者に本事業が正しく認識されないという状況にあったが、2016年には短期専門家とともにアスタナでもコンサルティングサービスを実施し、アスタナの政府関係者に活動報告を行うなどKJCの活動をアピールしている。

また、フェーズ2日本語コース修了生16人に対する受益者調査結果（質問票調査）では、全員がKJC日本語コース受講により、日本語能力の向上、日本への関心の高まり・理解の深まりなどのよい効果があったと回答した。このうち11人は学習者間でネットワークが形成されたと回答し、日本語学習の効果を高めている。そのほか、KJCによる日本語教師会への指導は事後評価時点でも継続しており、KJCはカザフスタン全体の日本語教育レベルの底上げに貢献している。事業サイトであるアルマトィ及びアスタナなどでも文化行事が開催され、より広い地域で相互理解促進も引き続き進んでいる。

【評価判断】

プロジェクト目標はおおむね達成された。フェーズ3終了後、KJCはビジネスコースについて戦略的に指導分野を絞り、規模は縮小したもののコースを継続するとともに、個別企業向けの現場指導を中心としたカスタマイズドセミナー・コンサルティングサービスの実施によるカイゼンなどの効果発現を目指し、市場経済で活躍する人材の育成を継続している。日本語コースは近年受講者数が減少傾向ながらも継続しており、相互理解促進事業も継続している。上位目標は一部達成されていないものの、いくつかの正のインパクトが発現している。以上より、本事業の有効性・インパクトは中程度と判断した。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績																																						
(プロジェクト目標) 「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのKJCの機能が強化される	1. KJC スタッフの事業運営能力(自己評価及び管理職による評価)が80%以上	(事業完了時) <u>一部未達成</u> ・ビジネスコースは、2007年2月62%、2008年6月91%、2008年9月80%との結果であったがそれ以外の期間については情報がなく、事業完了時、専門家は「定型的なコース運営は可能だが、戦略的な企画立案を行う能力は十分でない」と判断していた。日本語コース、相互理解促進事業については左記の指標による評価は行われなかった。なお、日本語コースは、現地スタッフで業務マニュアルの整備やカリキュラム改訂を行うなど事業運営能力は備わっていると判断されていた。相互理解促進事業は、日本語コースと同様の評価であった。 (事後評価時) <u>継続</u> ・2012年9月のフェーズ3終了以降カザフスタン側のみで事業を運営せざるを得ない状況となったが、事後評価時には支障なく運営されており、3コースいずれの運営スタッフとも事業運営能力は強化されている。																																						
	2-①1年間のKJC利用者数:ビジネスコース500人以上、受講者の満足度が80%以上	(事業完了時) <u>一部未達成</u> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005年度</th> <th>2006年度</th> <th>2007年度</th> <th>2008年度</th> <th>2009年度</th> <th>2010年度 上半期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受講者数</td> <td>1,306</td> <td>353</td> <td>1,724</td> <td>267</td> <td>1,225</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td>満足度</td> <td>データ無</td> <td>データ無</td> <td>80%以上</td> <td>80%以上</td> <td>91%</td> <td>データ無</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010年度 下半期</th> <th>2011年度</th> <th>2012年度</th> <th>2013年度</th> <th>2014年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受講者数</td> <td>133</td> <td>966</td> <td>372</td> <td>179</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>満足度</td> <td>97%</td> <td>97%</td> <td>95%</td> <td>90%</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table> ※年度は4月～3月。上記受講者数の合計は5,034人であるが、2005年度上半期の実績が含まれているため、フェーズ2の受講者数の合計とは異なる。 ・目標値設定以前（2008年度以前）は約半数のコースが定員割れであった。これは、競合機関が多く立地的にも不利な場所にあったほか、当時はKJCの知名度も高くなく、受講者を集めるのは容易ではなかったこと、また、2008年度は経済危機の影響もあり、受講者数が減少したことなどによる。2008年10月の運営指導調査によりカリキュラム・講師編成を改善し、受講生確保のための対応策が講じられ、2009年度は目標値を達成できたが、2010年度前半は一度に多くの受講者が得られるタイプのセミナー（特定企業向け及び大学向セミナー及びフォーラムなど）が開催されず受講数が減少し、目標値（500人/年の半期分250人）を達成できなかった。満足度は高かった（ただし、2010年度上半期はデータ無し。）。 (事後評価時) <u>一部継続</u>		2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度 上半期	受講者数	1,306	353	1,724	267	1,225	159	満足度	データ無	データ無	80%以上	80%以上	91%	データ無		2010年度 下半期	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	受講者数	133	966	372	179	115	満足度	97%	97%	95%	90%
	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度 上半期																																		
受講者数	1,306	353	1,724	267	1,225	159																																		
満足度	データ無	データ無	80%以上	80%以上	91%	データ無																																		
	2010年度 下半期	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度																																			
受講者数	133	966	372	179	115																																			
満足度	97%	97%	95%	90%	93%																																			
		・フェーズ2実施中は多岐にわたるコースを実施していたが、フェーズ3では人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメントのみとなった。 ・フェーズ3終了後は、現地講師のみでビジネスコースは実施されていたが、2013年度からは短期専門家の派遣が再開し、事後評価時（2014年度）は、日本人専門家が「生産・品質管理」（3回）、「5Sとカイゼン」（1回）を、現地講師が「リーンプロダクションとカイゼン」（3回）を担当し、3コース計7回を実施した。受講者数は減少したものの、満足度は高水準を維持している。フェーズ3以降、他機関のビジネスコースと競合しないテーマにコースを絞り込み、コース内容も現場指導に重点を置き、受講者数増加より現場での変化や改善状況为目标とするようにした。一方、現地講師が担当する一般的な講座（「マーケティング」「エネルギー管理システム」など）では応募者数が定員に満たないコースもある。その主な原因は、KJCの立地条件の悪さ、																																						

		<p>「日本センター」であるにも関わらず現地講師が担当することによる動機の低下、他の MBA コースとの競合、進出日本企業の少なさからくる日本的生産管理技術を学ぶモチベーションの低さ、セミナーの募集方法などである（KJC 及びカザフスタン経済団体関係者ヒアリング）。</p> <p>・フェーズ 1 から 2014 年度までのビジネスコースの受講者数累計は 8,600 人以上。</p>																																																					
2-②1 年間の KJC 利用者数日本語コース 500 人以上、受講者の満足度が平均 80% 以上、受講者のコース修了率が 80% 以上	(事業完了時) おおむね達成	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005 年度</th> <th>2006 年度</th> <th>2007 年度</th> <th>2008 年度</th> <th>2009 年度</th> <th>2010 年度 上半期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受講者数</td> <td>524</td> <td>516</td> <td>728</td> <td>605</td> <td>1,258</td> <td>484</td> </tr> <tr> <td>開催地</td> <td>アルマトィ</td> <td>アルマトィ アスタナ</td> <td>アルマトィ アスタナ</td> <td>アルマトィ アスタナ</td> <td>アルマトィ アスタナ カラガンダ</td> <td>アルマトィ アスタナ</td> </tr> <tr> <td>受講者評価</td> <td>5 段階中 4 以上</td> <td>5 段階中 4 以上</td> <td>平均 90% 前後</td> <td>平均 90% 前後</td> <td>平均 90% 前後</td> <td>データ無</td> </tr> <tr> <td>修了率</td> <td>75%</td> <td>60%</td> <td>58%</td> <td>68%</td> <td>68%</td> <td>データ無</td> </tr> </tbody> </table> <p>※年度は 4 月～3 月。上記受講者数の合計は 4,115 人であるが、2005 年度上半期の実績が含まれているため、フェーズ 2 の受講者数の合計とは異なる。</p> <p>・2009 年以降目標値を達成した。それ以前も 500 人を越える受講者を得て、満足度も高いが、修了率は目標に至らなかった。また、KJC のあるアルマトィ以外にもアスタナでコースが開設されたほか、カラガンダなどでもコースが開催された。</p> <p>(事後評価時) おおむね継続</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010 年度 下半期</th> <th>2011 年度</th> <th>2012 年度</th> <th>2013 年度</th> <th>2014 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受講者数</td> <td>889</td> <td>598</td> <td>494</td> <td>479</td> <td>441</td> </tr> <tr> <td>満足度</td> <td>NA</td> <td>NA</td> <td>89%</td> <td>86%</td> <td>83%</td> </tr> </tbody> </table> <p>・フェーズ 2 終了後も（一部満足度の情報は得られていないが）目標値をおおむね達成しているが、近年は中国・韓国の語学コースが人気を博し受講者数は減少傾向にある。</p> <p>・フェーズ 1 から 2014 年度までの日本語コースの受講者数累計は 6,800 人以上。</p>		2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度 上半期	受講者数	524	516	728	605	1,258	484	開催地	アルマトィ	アルマトィ アスタナ	アルマトィ アスタナ	アルマトィ アスタナ	アルマトィ アスタナ カラガンダ	アルマトィ アスタナ	受講者評価	5 段階中 4 以上	5 段階中 4 以上	平均 90% 前後	平均 90% 前後	平均 90% 前後	データ無	修了率	75%	60%	58%	68%	68%	データ無		2010 年度 下半期	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	受講者数	889	598	494	479	441	満足度	NA	NA	89%	86%	83%
	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度 上半期																																																	
受講者数	524	516	728	605	1,258	484																																																	
開催地	アルマトィ	アルマトィ アスタナ	アルマトィ アスタナ	アルマトィ アスタナ	アルマトィ アスタナ カラガンダ	アルマトィ アスタナ																																																	
受講者評価	5 段階中 4 以上	5 段階中 4 以上	平均 90% 前後	平均 90% 前後	平均 90% 前後	データ無																																																	
修了率	75%	60%	58%	68%	68%	データ無																																																	
	2010 年度 下半期	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度																																																		
受講者数	889	598	494	479	441																																																		
満足度	NA	NA	89%	86%	83%																																																		
2-③ 1 年間の相互理解促進のための各種活動への参加者数が 2,000 名以上、満足度が 80% 以上	(事業完了時) 達成	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005 年度</th> <th>2006 年度</th> <th>2007 年度</th> <th>2008 年度</th> <th>2009 年度</th> <th>2010 年度 上半期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>参加者数</td> <td>1,116</td> <td>1,600</td> <td>7,290</td> <td>10,847¹¹</td> <td>2,345</td> <td>2,309</td> </tr> <tr> <td>満足度</td> <td>90% 以上</td> <td>90% 以上</td> <td>90% 以上</td> <td>90% 以上</td> <td>90% 以上</td> <td>データ無</td> </tr> </tbody> </table> <p>※年度は 4 月～3 月。上記参加者数の合計は 25,507 人であるが、2005 年度上半期の実績が含まれているため、フェーズ 2 の参加者数の合計とは異なる。</p> <p>・フェーズ 2 実施時、日本のアニメやマンガがカザフスタンにおいてもブームであり富裕層の中高校生に日本ファンが多く、また、留学生フェアも参加者数が多かった。</p> <p>(事後評価時) 継続</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010 年度 下半期</th> <th>2011 年度</th> <th>2012 年度</th> <th>2013 年度</th> <th>2014 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>参加者数</td> <td>852</td> <td>6,878</td> <td>5,344</td> <td>4,863</td> <td>11,951¹²</td> </tr> </tbody> </table> <p>※参加者数は文化デーなどのイベント参加者数も含む。</p> <p>・フェーズ 1 から 2014 年度までの文化講座参加者数累計は 62,000 人以上。</p>		2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度 上半期	参加者数	1,116	1,600	7,290	10,847 ¹¹	2,345	2,309	満足度	90% 以上	90% 以上	90% 以上	90% 以上	90% 以上	データ無		2010 年度 下半期	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	参加者数	852	6,878	5,344	4,863	11,951 ¹²																				
	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度 上半期																																																	
参加者数	1,116	1,600	7,290	10,847 ¹¹	2,345	2,309																																																	
満足度	90% 以上	90% 以上	90% 以上	90% 以上	90% 以上	データ無																																																	
	2010 年度 下半期	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度																																																		
参加者数	852	6,878	5,344	4,863	11,951 ¹²																																																		
3. センター収入による現地活動費カバー率が 30% 以上 ¹³	(事業完了時) 達成 (単位：千テンゲ) ¹⁴	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006 年度</th> <th>2007 年度</th> <th>2008 年度</th> <th>2009 年度</th> <th>2010 年度 上半期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自己収入</td> <td>11,756</td> <td>17,001</td> <td>15,048</td> <td>23,540</td> <td>17,675</td> </tr> <tr> <td>運営経費</td> <td>48,059</td> <td>54,908</td> <td>55,800</td> <td>74,887</td> <td>58,484</td> </tr> <tr> <td>カバー率</td> <td>25%</td> <td>31%</td> <td>27%</td> <td>31%</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(事後評価時) 継続 (単位：千テンゲ)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010 年度 (通年)</th> <th>2011 年度</th> <th>2012 年度</th> <th>2013 年度</th> <th>2014 年度</th> <th>2015 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自己収入</td> <td>28,144</td> <td>31,817</td> <td>18,898</td> <td>21,021</td> <td>33,673</td> <td>29,392</td> </tr> <tr> <td>運営経費</td> <td>99,362</td> <td>67,124</td> <td>43,800</td> <td>41,965</td> <td>43,445</td> <td>40,434</td> </tr> <tr> <td>カバー率</td> <td>20%</td> <td>55%</td> <td>43%</td> <td>50%</td> <td>78%</td> <td>73%</td> </tr> </tbody> </table>		2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度 上半期	自己収入	11,756	17,001	15,048	23,540	17,675	運営経費	48,059	54,908	55,800	74,887	58,484	カバー率	25%	31%	27%	31%	30%		2010 年度 (通年)	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	自己収入	28,144	31,817	18,898	21,021	33,673	29,392	運営経費	99,362	67,124	43,800	41,965	43,445	40,434	カバー率	20%	55%	43%	50%	78%	73%	
	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度 上半期																																																		
自己収入	11,756	17,001	15,048	23,540	17,675																																																		
運営経費	48,059	54,908	55,800	74,887	58,484																																																		
カバー率	25%	31%	27%	31%	30%																																																		
	2010 年度 (通年)	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度																																																	
自己収入	28,144	31,817	18,898	21,021	33,673	29,392																																																	
運営経費	99,362	67,124	43,800	41,965	43,445	40,434																																																	
カバー率	20%	55%	43%	50%	78%	73%																																																	
(上位目標) 1) カザフスタンにおける市場経済化に資	1. KJC ビジネスコース受講生のうち、所属企業の収益及び効率	(事後評価時) おおむね達成 ・事後評価における受益者調査としてフェーズ 2 ビジネスコース修了生 8 人への質問票調査の結果、7 人が個人の業務改善（起業、業務の実施方法の改善、モチベーション																																																					

¹¹ 一度に 5,000 人が参加した文化イベントが実施されたため参加者数が突出している（JICA 提供資料）。

¹² 同年の参加者数の急増は統計の取り方の変更起因すると推察される（キルギス事務所からの入手情報）。

¹³ 「センター収入による現地活動費カバー率」とは「センター自己収入による運営経費カバー率」の意味とする。

¹⁴ 1 カザフスタンテンゲ=0.327 円（2016 年 3 月 JICA 精算レート（JICA ホームページ））。

<p>する人材が育成される</p> <p>2) 日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される</p>	<p>性向上に寄与した受講生の事例及びその数</p>	<p>アップなど)に、6人が所属先の業務改善に貢献したと回答した。一方、所属先の収益が改善したと回答した者はいなかった。KJCのビジネスコースはほとんどが数日間(3~5日間)の短期コースであり、収益改善にまで貢献する具体的な成果を出すのは難しかったと思われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> また社員をコースに参加させた企業(3社)の経営幹部への質問票調査によれば、全社が業務に良い効果があったと回答し、具体的には「新規事業の立ち上げ(2社)」、「売り上げの増加(1社)」、「取引先の拡大(1社)」などの効果がみられた。 KJCのビジネスコースを企業内研修に活用する企業も増加しており、ビジネスコースの研修機関としての信頼度、認知度が高まってきていると考えられる。 一方、修了生同士のネットワークとして、2011年に「カイゼンクラブ」が形成されたが、参加者の多くは本業がコンサルタントであり、自分のノウハウを無償で共有することに躊躇する者が多く、活動は中断した。その後2015年度に再開したが、引き続きカイゼンの普及を目指すKJCと自身のビジネスにカイゼンクラブを利用したいメンバーの運営方針が合わず、KJCと協力的に事業を進めることが難しく独自に活動を展開している。
	<p>2. 両国の市民・企業間連携・交流に繋がった事例及びその数</p>	<p>(事後評価時)一部達成</p> <ul style="list-style-type: none"> フェーズ3実施中にはビジネスコース修了生との共催によるイベント開催、現地日本企業(商社、銀行、製造業など)とKJCビジネスコース修了生による「Project X」鑑賞会・意見交換会、現地日本企業による講義、現地日本企業のCSR¹⁵事業の一環としてKJCでのカイゼンフォーラム開催などの連携がみられたが、フェーズ3終了後はこうした連携は途絶えている。現在、長期専門家が再度KJCと日本企業(現地企業含む)との連携の機会を模索し、2016年10月のJETROのBOPミッション派遣時には、カザフスタン企業と日本企業との連携を促進する機会の提供に貢献している。 KazEUにとっては、KJCが大学附属機関となったため、日本の大学と連携しやすくなり、筑波大学とインターンシップの協力を行った。日本語コースや相互理解促進事業は積極的に実施されているが、その受講・参加をきっかけとした市民からの自発的な日本・カザフスタン間の交流事例は確認されなかった。

出所：KJC関係者(専門家含む)への質問票調査、受益者調査、JICA提供資料、終了時評価報告書

3 効率性

事業費は計画内に収まっており、事業期間は計画どおりであった。よって、本事業の効率性は高い。

4 持続性

【政策制度面】

「2030までの長期国家戦略」(1997年)や「2020までのカザフスタン共和国発展戦略計画」(2010年)において、資源産業偏重からの脱却、経済構造の多角化を目指し、市場経済化を担える人材育成を重要政策に挙げている。また、2014年11月の大統領演説で、資源価格の変動に経済が大きく影響を受けないための新しい経済政策(The Bright Road)を打ち立て、その七つの方針の一つとして、中小企業を経済成長の牽引役と位置づけ、支援していくことを表明している(2014年度大統領教書)。

【体制面】

フェーズ3終了後、2012年にカザフスタン経済大学(KazEU)の附属機関となり、安定的な組織となった。所長1名、ビジネスコース・マネージャー1名、総務担当マネージャー1名(パートタイム)、ビジネスコース担当職員と総務担当職員合わせて3名、日本語コース・マネージャー1名、日本語コース担当職員2名、その他清掃員、会計士、運転手を各1名の計12名が大学から雇用され、KJCを運営している。大学職員の立場が与えられており、福利厚生が提供され大学の講義も受講でき能力強化の機会もあるなど、職員の安定化につながっている。なお、配置人数については、技術協力プロジェクト実施期間中から継続して勤務している職員が効率的に業務を運営することでなんとか対応しているが、不足感はある(専門家ヒアリング及び質問票回答)。

ビジネスコースでは比較優位のある「生産・品質管理」や「5Sとカイゼン」を実施するに留まらず、KJCをカイゼン推進の拠点組織にするべく仕組みづくりに取り組んでおり、KJCを認識している企業間ではKJCがカイゼン指導の第一人者との評判も定着しつつある。KJCを社員教育に活用する企業も増え、KJCの教育機関としての認知度は高まっている。受講生の数の増加よりも現場に変化をもたらすコンサルティングサービスの提供を試行的に開始している一方、ビジネスコースのマネージャーは講師も兼務しており、今後、KJCがカイゼン推進の拠点となるためには職員数の増強が必要である(専門家ヒアリング及び質問票回答)。

【技術面】

フェーズ3終了後、KJCの運営はカザフスタン人職員のみで支障なく行われており、センターの事業運営能力は大きく改善されている。ビジネスコースは、コースの運営を兼務している講師のほか7人の非常勤講師がおり、JICA短期専門家が指導する「生産・品質管理」、「5Sとカイゼン」以外のコース(「リーンプログラクションとカイゼン」、「マーケティング」、「エネルギー管理システム」など)は彼らが指導している。フェーズ3終了直後は現地講師のみでコースを提供していたが(現地講師化率100%)、2013年度から短期専門家の派遣が再開し、2014年度ではコース数からみた現地講師化率は43%である。現地講師は日本人専門家から指導を受けるとともに本邦研修にも参加して能力向上に努めており、指導力は高い。しかし、ほとんどの現地講師は非常勤講師であり、他機関の実施するビジネスコースでも同様の内容を教えているため、市内から離れた場所にあるKJCの比較優位を生み出しにくい。これが受講者確保の弱さの一因にもなっている。現在はKJCビジネスコースの差別化のため、日本式カイゼン・5Sの講義と現場指導をコースの中心に据えて、現場で実際に効果を上げるため具体的な指導を行っている。

このような日本の生産管理手法を、実務経験を持って指導するには当面は日本人短期専門家の派遣及び現地講師への技術

移転が必要である。一方、日本語コースの現地講師はフェーズ2から継続して指導しており、日本語教材「まるごと」の趣旨を理解して教えられるほど指導力は高い。相互理解促進事業もカザフスタン人だけで実施できている。

【財務面】

2012年9月のフェーズ3終了後は、大学の規定に準じた支出が求められ、セミナーの地方開催、出張費、残業代などの支出が抑制されながらも、カスタマイズセミナーやコンサルティング業務など、収益の高い事業を展開することにより本事業終了時に比べてKJC自己収入を増加させている。2012年度には18,898千テングであったものが2014年度に33,673千テングまで増加し、2015年度は29,392千テングと若干減少した（KJC自己収入の推移（カザフスタンテングベース）は、プロジェクト目標指標3.の表を参照。）。これら収入増加に伴い支出も増加した。KJCの独自収入のみによる黒字運営は難しく、大学及び国際交流基金からの拠出金を得て運営されている（KJCヒアリング）。大学からの拠出金を含めた収支は2014年度を除くと赤字基調であり、2015年度も1,197千円の赤字となっている（表の金額には国際交流基金からの拠出金は収入・支出ともに含んでいない）。

表 KJCの収支実績

(単位：千円)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
KJC自己収入	15,985	17,594	11,697	11,751	21,981	9,611
(うちビジネスコース収入)	(3,076)	(8,006)	(2,505)	(3,396)	(9,051)	(4,141)
(うち日本語コース収入)	(11,263)	(8,096)	(8,855)	(7,833)	(10,285)	(4,505)
(うちその他収入)	(1,646)	(1,492)	(337)	(522)	(2,645)	(965)
KazEU拠出額	28,459	7,641	6,970	7,321	6,917	2,414
JICA在外事業強化費	30,929	9,219	1,011	0	0	0
収入合計	75,373	34,454	19,678	19,072	28,898	12,025
支出合計	80,971	37,120	27,112	23,458	28,326	13,222
収支差	△5,598	△2,666	△7,434	△4,386	572	△1,197

出所：JICA 提供資料及び KJC 提供資料

注：年は会計年度（4月～3月）。上記金額は円換算しており、四捨五入の関係で合計が合わない場合がある。なお、為替レートの変動により、2015年度の円貨額は2014年度と大きく異なっている（2015年3月：1カザフスタンテング=0.652円、2016年3月：1カザフスタンテング=0.327円、いずれもJICA精算レート（JICAホームページ））。

【評価判断】

以上より、技術面と財務面に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

プロジェクト目標はおおむね達成された。ビジネスコースは、事業期間中は幅広くコースを実施し、受講者の満足度は高かった。受講者数は年により変動しており、2008年度までは約半数のコースが定員割れであった。2009年度は目標値を大幅に上回ったものの、事業完了時の2010年度上半期は受講者数が目標値に達しなかった。日本語コース、相互理解促進事業及び自己収入による運営経費カバー率は目標を達成した。

受益者調査結果では、ビジネスコース、日本語コースともに、多くの修了者が受講による効果発現を実感している。一方で、KJCの活動が両国の市民・企業間連携・交流に繋がった事例は少ない。事後評価時点では、ビジネスコースは戦略的にコース内容を「生産・品質管理」「5Sとカイゼン」等に絞り、事業を継続しているほか、日本的経営の強みを活かしてKJCをカイゼン推進の拠点とするべく活動している。日本語コースは近年受講者数が減少傾向ながらも継続してカザフスタン全体の日本語教育の底上げに尽力しているほか、相互理解促進事業も継続しており、両国の相互理解促進に引き続き貢献している。上位目標は一部達成されていないものの、カイゼンの普及など正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは中程度である。

事後評価時点では、KJCはトータル・リスクロフ新経済大学の附属機関となっており、KJC職員は大学に雇用され職員数に不足感はあるものの体制的には安定している。KJCはカザフスタン職員により支障なく運営されており、日本語コースの現地講師のレベルは高く、相互理解促進事業も現地職員で実施できる。一方、ビジネスコースでは、他機関の実施する同様のコースとの差別化を図り、KJCのカイゼン推進拠点としての機能を強化するためには、当面は日本人短期専門家の派遣及び現地講師への技術移転が必要である。財務面は、自己収入で全支出（運営経費）を賄っておらず、KazEUの拠出金を含めても赤字基調である。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

・ビジネスコースを実施する他の競合機関があるカザフスタンにおいて受講生を確保するには、単にコースを実施するだけでなく、事業の企画やセンターの運営方針も含めた経営能力を高めることが重要である。事後評価時点で、ビジネスコースではKJCをカイゼン推進の拠点にするための仕組みを日本人専門家が検討しているが、日本人専門家が派遣されている期間中にOJTにより、提供できるサービスの強みや顧客ニーズの把握し、関係機関（DAMU及びKIDI）を巻き込んで、KJCを運営できる能力のある職員を育成することが肝要である。

JICAへの教訓：

・カザフスタンは一人当たりGNIが11,580ドル（2015年世銀）の卒業移行国であるが資源依存型経済構造であり、日本企業の進出も多くなく資源開発系の商社が中心である。本事業は、カザフスタンで大多数を占める中小企業を強化し市場経済化を促進するために実施された。政策の観点からニーズは高く、多岐にわたるコースを実施したが、ビジネスコースを実施する他機関も多く、また、現地に進出している日本企業とはビジネス上の関連が薄く日本的経営を習得するモチベーションが強くないなか、技術協力プロジェクト実施期間中の受講生の確保は容易ではなかった。

フェーズ3のJICA技術協力プロジェクト終了後は、こうした外部環境を考慮し、日本に比較優位がありカザフスタン企業も必要性を強く認識している「品質生産管理」「5Sとカイゼン」を中心に、現場指導により具体的な効果発現を目指すアプローチに転換した。公開セミナーのほか、カスタマイズドセミナー・コンサルティングサービスを試行的に開始し、KJCをカイゼン普及の拠点とするための仕組み作りに取り組んでいる。

本件は、内外の環境・条件を踏まえて、自らの持つ強みを分析して実施すべき事業の「選択と集中」を行い、目標（市場経済化を担う人材の育成）達成のためのアプローチを転換し（受講者数拡大から個別企業での効果発現への支援）、事業効果を持続させている好事例といえる。



KJC ロビー



カイゼン指導により残量が一目で分かるように整理された部品類
(ビジネスコース修了生所属企業)