

国名	ウクライナ日本センター
ウクライナ	

## I 案件概要

事業の背景	ウクライナでは、ソ連崩壊に伴う1991年の独立以降、市場経済化の促進・生産性向上が急務となっていた。一方で、日本では市場経済化を促進させる実務人材育成するとともに、「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」 <sup>2</sup> をアジアや旧ソ連の市場経済国に設立する構想があった。市場経済化への移行を目指すウクライナ政府による改革の促進及び経済分野における人材育成を目的に、1997年の支援委員会 <sup>3</sup> とウクライナ政府間のメモランダム締結を踏まえ、1999年1月にウクライナ日本センター（Ukraine-Japan center、以下、「UAJC」という。）が開所した。2003年の支援委員会の廃止に伴い、外務省、JICA間でJICA技術協力プロジェクトとしてUAJC事業実施の検討が開始され、2004年の日本・ウクライナ政府間の技術協力協定締結を受け、2006年5月から5年間、ウクライナの経済発展、両国の友好関係促進を目指す本事業が実施された。																
事業の目的	<p>UAJCにおけるビジネスプログラム、日本語コース、相互理解促進事業<sup>4</sup>の体制構築及び両国双方の情報発信、自立的運営のための体制基盤整備により、UAJCが両国の経済成長に資する人材育成と交流関係促進という統合的機能を果たし、両国の協力を一層促進するための拠点となることを目指した。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 上位目標：UAJCがウクライナの経済成長やさまざま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。</li> <li>2. プロジェクト目標：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。</li> </ol>																
実施内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業サイト：キエフ</li> <li>2. 主な活動：ビジネスプログラム及び日本語コース、相互理解促進事業の実施、UAJCの自立的運営に向けた体制整備等</li> <li>3. 投入実績： <table border="0" style="width:100%;"> <tr> <td style="width:50%;">日本側</td> <td style="width:50%;">相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 6人</td> <td>(1) カウンターパート配置 3人</td> </tr> <tr> <td>(2) 短期専門家派遣 17人</td> <td>(所長、副所長、会計)</td> </tr> <tr> <td>(3) 研修員受入 92人</td> <td>(2) 土地・施設提供 UAJC施設（キエフ工科大学図書館棟内）</td> </tr> <tr> <td>(4) 機材供与 視聴覚機器、複写機、PC、図書</td> <td>(3) 運営経費負担 60百万円</td> </tr> <tr> <td>(5) 在外事業強化費</td> <td></td> </tr> </table> </li> </ol>					日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 6人	(1) カウンターパート配置 3人	(2) 短期専門家派遣 17人	(所長、副所長、会計)	(3) 研修員受入 92人	(2) 土地・施設提供 UAJC施設（キエフ工科大学図書館棟内）	(4) 機材供与 視聴覚機器、複写機、PC、図書	(3) 運営経費負担 60百万円	(5) 在外事業強化費	
日本側	相手国側																
(1) 専門家派遣 6人	(1) カウンターパート配置 3人																
(2) 短期専門家派遣 17人	(所長、副所長、会計)																
(3) 研修員受入 92人	(2) 土地・施設提供 UAJC施設（キエフ工科大学図書館棟内）																
(4) 機材供与 視聴覚機器、複写機、PC、図書	(3) 運営経費負担 60百万円																
(5) 在外事業強化費																	
事前評価年	2006年	協力期間	2006年5月～2011年5月	協力金額	(事前評価時) 300百万円 (実績) 456百万円												
相手国実施機関	経済開発・貿易省、教育科学省、キエフ工科大学（Kyiv Polytechnic Institute: KPI）																
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																

## II 評価結果

## 【有効性・インパクトの評価の留意点】

・本事業の成果、プロジェクト目標、上位目標の指標のなかには、重複している指標や具体的な数値目標が設定されていない指標があった。具体的な数値目標が設定されていない指標については、JICAの評価の基本である「計画と実績の比較」に基づく達成度の検証が十分にできなかった。なお、事後評価時において事業期間中から改善がみられたものはプラスに評価することとした。

## 1 妥当性

## 【事前評価時・事業完了時のウクライナ政府の開発政策との整合性】

「国際技術促進のための戦略」（2005年～2007年）では、基本方針として国民経済の競争力強化、中小企業振興が掲げられている。また、2008年の金融危機による経済の停滞から、市場経済化、世界経済への統合は引き続きウクライナ政府の優先課題であった。2010年以降、IMFからの支援のもと経済は順当に回復し、「経済改革プログラム」（2010年～2014年）では、引き続き効率的な市場経済化が推進されており、事業完了時（2011年）に至るまで本事業が目指した「経済発展に資する人材育成促進」との整合性は高い。

## 【事前評価時・事業完了時のウクライナにおける開発ニーズとの整合性】

市場経済化を推進するウクライナにおいて、実践的な日本式経営のノウハウは特にウクライナ中小企業にとって競争力強化に資する需要の高い知識であった。また、2005年から日本語能力試験がキエフで開始され日本語学習者が増加しつつあるなか、UAJCは、大学以外の機関で唯一の日本文化、日本語学習の拠点として、日本に関心を持つウクライナの人々のニーズに応えるものであった。事業完了時においても、日本の伝統文化だけでなくアニメや漫画などへの関心が高まり、また、市

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 旧ソ連諸国に対する人道・技術支援を実施するため、1993年に日本政府と旧ソ連12カ国との間で設置された国際機関。

<sup>4</sup> 相互理解促進事業では、定期文化講座（書道、生花、囲碁、茶道等）のほか、日本映画上映会、コンサート、各種シンポジウム、留学フェア、図書・視聴覚資料提供などを実施した。

場経済化、投資環境整備に向けた人材育成の必要性の高まりから、本事業はウクライナの開発ニーズと整合していた。さらには、2011年1月の日本・ウクライナ・グローバルパートナーシップに関する共同声明において、「両首脳は、UAJCが、科学技術、貿易・投資促進、日本語教育、相互の文化交流、相互理解促進といった分野における二国間協力の重要な要素であり続けるべきことを認識した」旨、述べられている。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

1997年及び2003年に実施された「プロジェクト確認調査」では、「経済開発の基盤形成」及び「産業環境対策」が援助重点分野として認識され、さらに2005年の「日本とウクライナ間の21世紀における新たなパートナーシップに関する共同声明」においても経済支援の一環としてUAJCの実施の必要性が確認されている。

【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達成された。事業期間中にビジネスプログラムを6,000人以上、日本語コースを1,000人以上が受講、相互理解促進事業に60,000人以上が参加した。受講者、参加者の満足度は90%以上と高く、ニーズを満たすサービスが提供された。これにより、事業完了時において、日本・ウクライナの社会・経済・文化面での交流促進という統合的機能を担う体制は整備され、その役割はおおむね果たされた。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

日本語コース、相互理解促進事業は継続しており、受講者、参加者の満足度は高い水準を維持している。引き続き日本語コースの運営、カリキュラム策定、日本語教育普及に関わる相互理解促進事業運営で国際交流基金派遣専門家の支援を得ながらウクライナ人職員による主体的な運営管理能力も強化されている。一方、ビジネスプログラムは、事業完了に際しその将来計画について日本、ウクライナ両国間による認識の共有が十分でなかったことが影響し、事業完了とともに終了した。

(事後評価時において、日本式の生産・品質管理技術やノウハウ普及活動など成果の一部がNPOカイゼンクラブ<sup>5</sup>により活用されているが、同クラブの活動はUAJC及びKPIから独立したものとなっているため、その効果発現は【その他のインパクト】に記載した。) 。したがって、本事業が目指した「ウクライナの経済成長に資する人材育成」を継続する体制、機能は既にUAJCにはなく、同様にプロジェクト目標で目指した「両国の社会・経済・文化面における交流関係促進」という機能も、事後評価時点で十分に果たされているとはいえない。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

ビジネスプログラムの修了生を対象にした事後評価時の受益者調査結果<sup>6</sup>から、業務の効率化、生産性向上等の成果が確認された。日本語コース、相互理解促進事業においては、日本語教育や日本文化普及など相互理解促進に資する活動が展開され、日本とウクライナ両国の「架け橋」としての機能を発揮し、UAJCの両国協力促進の拠点としての地位は確立されつつある。一方で、ビジネスプログラムの終了により、上位目標である「ウクライナの経済成長やさまざまな分野での両国の協力を一層促進する拠点」としての機能は、産業人材育成分野についてほぼ継続されておらず、上位目標は一部達成されていない。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

2010年に設立されたNPOカイゼンクラブは、事業完了後UAJCから独立した活動を継続しており、業務の効率化、生産性向上等の正のインパクトが確認された。同クラブは、日本式の「5S<sup>7</sup>」、「カイゼン<sup>8</sup>」関連のセミナー開催<sup>9</sup>、その他「経営戦略」、「人事管理」等を含むウクライナ企業へのコンサルテーション業務を行っており、セミナー参加者数や会員企業数を増やしている。また、同クラブは、本事業期間中にUAJCを支援していた企業の一つであるJT(日本たばこ)インターナショナルカンパニーウクライナ等からの支援を事後評価時においても継続して受けており、在ウクライナ日本大使館、UAJCとの共催によるカイゼン会議<sup>10</sup>(年1回)やカイゼンに関するテーマを扱った各種カイゼンセミナー(年10~20回程度開催)、企業の現場視察を行うカイゼンツアー等を実施し、日系企業、ウクライナ企業の経験を広く共有するこれらの活動が多くの企業から評価を得ている。JICAは2011年度にUAJC、NPOカイゼンクラブを基盤に中小企業経営者・企業幹部を対象として、キエフ及び地方都市でのフォローアップ協力短期専門家(カイゼン)を2回派遣するなどを行っている。一方で、事後評価時点において同クラブでは日本人専門家の関与は限定されており、その技術やサービスは、UAJCで提供していたビジネスプログラムの質や内容とは必ずしも同程度の水準を維持しているものではない。このほか、修了生が設立した家具製造業協会カイゼンクラブも、「カイゼン」事例の共有を目的とした定期的な会合を開催している。なお、自然環境、住民移転・用地取得に関する負のインパクトは生じていない。

【評価判断】

以上より、事業完了時点でのプロジェクト目標は達成された。事後評価時点においては、3事業のうち、日本語コース、相互理解促進事業は継続されているものの、本事業終了と同時にビジネスプログラムが終了したことから、効果の継続的な発現状況は部分的である。同様の理由により、上位目標で目指した「経済成長やさまざまな分野における両国の交流関係促進」に資する拠点としての機能も部分的なものとなっている。他方、NPOカイゼンクラブ等によるカイゼン普及に関する正のインパクトが確認された。したがって、本事業の有効性・インパクトは中程度である。

<sup>5</sup> 事後評価時点で職員8名、コンサルタント9名(常勤、非常勤を含む)が在籍。2015年の会員企業数は26社。本事業実施中にUAJCビジネスプログラムを担当していた職員により事業が継続されている。JICA提供資料及び本事業に従事していた日本人専門家へのインタビューによると本事業終了時にはUAJCを基盤に同クラブによる日本式の生産・品質管理技術やノウハウ普及活動の展開などビジネスプログラムの成果を継続する構想もあったとのことである。ただし、同クラブとUAJC及びKPI間において事業完了以降、事後評価時点まで引き継ぎにかかる覚書等は締結されていない。また、同クラブはKPI内図書館棟のUAJCと同じフロアーに所在するものの、KPIは同クラブをテナントと認識しており、同クラブの活動はUAJC及びKPIから独立したものとなっている(KPI、UAJC、NPOカイゼンクラブヒアリング)。

<sup>6</sup> 事後評価時の受益者調査は、ビジネスプログラム修了者7名、日本語コース修了者9名にヒアリングにより実施した。

<sup>7</sup> 整理、整頓、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。

<sup>8</sup> 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。

<sup>9</sup> 一部のセミナーはUAJCも共催している。

<sup>10</sup> カイゼンクラブによる「カイゼン会議」は2014年から毎年1回開催され、カイゼンを実践した企業や研修受講者による事例の発表、意見交換等が行われている。参加費は有料で1回の会議で200名以上が参加している。

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 ウクライナ日本センター (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。	1.ビジネスプログラム参加者と講師への満足度	(事業完了時) 達成 表：ビジネスプログラム受講者数推移 (2006年5月～2011年5月)																
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>404</td> <td>883</td> <td>1,521</td> <td>1,666</td> <td>1,905</td> <td>21</td> <td>6,400</td> </tr> </tbody> </table>	年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計	人数	404	883	1,521	1,666	1,905	21	6,400
		年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計									
人数	404	883	1,521	1,666	1,905	21	6,400											
<p>※年は1月～12月。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主なコース(研修)：2日間～3日間の有料コース。主な分野は「人材開発・管理」、「日本式課題解決」、「戦略的経営」等</li> <li>- 主なセミナー：事業期間前半は1日のみの無料セミナーが中心。2009年以降は2日間の有料セミナーが主流になった。主な分野は「日本式経営(5S、カイゼンを含む)」、「生産管理」、「人材開発・管理」、「マーケティング」、「農業セクター開発」等</li> <li>• 事業期間中、コース修了後の5段階評価アンケート調査の結果、9割以上の受講者が「非常に良い」または「良い」と回答した。(JICA提供資料)</li> <li>• 事業開始時から2010年まで(2011年はデータ無し)90%以上が講師に満足したと回答している。(終了時評価報告書及びUAJC提供資料)</li> </ul> <p>(事後評価時) 継続していない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本、ウクライナ間でビジネスプログラムを維持するための体制面、技術面、財務面等の計画が固まらなかったことから、本事業終了と同時にUAJCにおけるビジネスプログラムは終了した。したがって指標に関するデータは無し。</li> <li>• 本事業終了後、UAJCは、外部機関(主にNPOカイゼンクラブ)が主催するカイゼンオープンセミナー(年に数回)やカイゼン会議等の共催団体の一つとなっている。ただし、UAJCは広報活動として共催となっているもので主体的に実務を担う形としては参画していない。</li> </ul> <p>【参考】表：外部機関主催、UAJC共催のビジネスプログラム受講者数推移</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>396</td> <td>764</td> <td>387</td> <td>320</td> <td>582</td> <td>2,449</td> </tr> </tbody> </table> <p>主なテーマ：「生産管理と品質管理」、「農業における生産管理」、地方での「カイゼンセミナー」、「小規模ビジネスのためのカイゼンセミナー」等。期間は1～2日間</p>	年	2011	2012	2013	2014	2015	合計	人数	396	764	387	320	582	2,449				
年	2011	2012	2013	2014	2015	合計												
人数	396	764	387	320	582	2,449												
2.日本語コース及びセミナーへの参加者の満足度	2.日本語コース及びセミナーへの参加者の満足度	(事業完了時) 達成 表：日本語コース(上級・中級・初級・子供向)受講者推移(2006年～2011年)																
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>141</td> <td>168</td> <td>183</td> <td>197</td> <td>204</td> <td>259</td> <td>1,152</td> </tr> </tbody> </table>	年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計	人数	141	168	183	197	204	259	1,152
		年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計									
人数	141	168	183	197	204	259	1,152											
<p>※年は1月～12月。本事業の協力期間は2006年5月～2011年5月であるため、上記受講者数の合計は本事業期間中の受講者数の合計数とは異なる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業期間中の日本語コース及びセミナー参加者のコース内容に対する満足度は93%～98%で推移しており、高い評価が示された。(UAJC提供資料)</li> </ul> <p>(事後評価時) 継続</p> <p>表：日本語コース受講者推移(2012年～2015年)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>216</td> <td>231</td> <td>213</td> <td>314</td> <td>974</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コース内容に合わせ試験で入学者を選定しているが、応募者数は毎年300人前後を維持している(1年間の長期コースでは1クラス20名～25名程度で初級レベルが最も多い。1カ月～3カ月の短期コースでは日本語能力試験対策、子供向けコースが設定されている)。</li> <li>• 日本語コース参加者のコース内容に対する満足度は2012年度98%、2013年度98%、2014年度97%、2015年度98%と高い評価を維持した。</li> <li>• 日本語セミナー参加者の満足度は2011年度100%、2012年度97%、2013年度100%、2014年度100%、2015年度93%となっている。(国際交流基金提供資料)</li> </ul>	年	2012	2013	2014	2015	合計	人数	216	231	213	314	974						
年	2012	2013	2014	2015	合計													
人数	216	231	213	314	974													
3.ビジネスプログラムを通じ、両国間でビジネス連携、貿易投資及び大学・研究機関の学術交流を促進した事例数	3.ビジネスプログラムを通じ、両国間でビジネス連携、貿易投資及び大学・研究機関の学術交流を促進した事例数	(事業完了時) 達成																
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008年中間レビュー時に日本企業(主に製造業)と業務提携を実現した企業数2社、業務提携に進捗あるいは一定の成果をみた企業12社が確認されている。(終了時評価報告書)</li> <li>• UAJCによる「省エネセミナー」が発端となりウクライナ環境投資庁、日本の新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)による日・ウクライナ排出権取引が提携された。このほか、2010年には両国のビジネス交流促進を目的に、省エネ事業、鉄道敷設事業などを含むウクライナ政府による「ウクライナ国家プロジェクト」の日系企業向け説明会をUAJCで実施し、日本、ウクライナのビジネス交流促進に貢献した(日系企業11社が参加)。(JICA提供資料)</li> <li>• 日本とウクライナ間のビジネスマッチングとしては、UAJCは日本大使館以外では日本に関する情報を入手できる唯一の機関として、ウクライナ側のみならず、本邦企業からの照会も寄せられ情報の橋渡しを行ってきた。(終了時評価報告書)</li> </ul> <p>(事後評価時) 継続していない</p>																

		<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスプログラムが継続されていないため、データなし。</li> </ul>																												
	4.ウクライナにおける日本語教師ネットワークへの支援活動の事例数	<p>(事業完了時) <u>達成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事例数としての記録なし。</li> <li>事業期間内に日本語教師会とともに「日本語スピーチコンテスト」、「日本語教育セミナー」を複数回共催した。また、同教師会向けの勉強会や弁論大会など多数の活動が開催された。</li> <li>UAJC 会議室や教材等を日本語教師会に提供、貸与した。</li> </ul> <p>(事後評価時) <u>継続</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会場や資機材の提供など日本語教師会への協力は事業終了後も継続されている。</li> </ul>																												
	5.両国間の相互理解活動への参加者の満足度 <sup>11</sup>	<p>(事業完了時) <u>達成</u></p> <p>表：相互理解促進事業イベント（定期文化講座含む）参加者推移（2006年～2011年）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>13,657</td> <td>5,101</td> <td>11,273</td> <td>9,983</td> <td>10,105</td> <td>13,301</td> <td>63,420</td> </tr> </tbody> </table> <p>※年は1月～12月。本事業の協力期間は2006年5月～2011年5月であるため、上記参加者数の合計は本事業期間中の参加者数の合計数とは異なる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>完了時までの定期文化講座（生花、茶道、書道等）参加者は847名。そのほか、相互理解促進事業として日本映画上映、太鼓コンサート、各種シンポジウム等が実施された。</li> <li>事業期間中の定期文化講座参加者の満足度は96%～100%。それ以外の相互理解活動の参加者の満足度は95%～99%。（UAJC 提供資料）</li> </ul> <p>(事後評価時) <u>継続</u></p> <p>表：相互理解促進事業イベント（定期文化講座含む）参加者推移（2012年～2015年）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>19,591</td> <td>10,405</td> <td>28,447</td> <td>13,742</td> <td>72,185</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>定期文化講座には2012年～2015年までに680名が参加。</li> <li>2012年～2015年の定期文化講座参加者の満足度は96%～98%。それ以外の相互理解活動参加者の満足度は93%～98%。</li> </ul>	年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計	人数	13,657	5,101	11,273	9,983	10,105	13,301	63,420	年	2012	2013	2014	2015	合計	人数	19,591	10,405	28,447	13,742	72,185
年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計																							
人数	13,657	5,101	11,273	9,983	10,105	13,301	63,420																							
年	2012	2013	2014	2015	合計																									
人数	19,591	10,405	28,447	13,742	72,185																									

<p>上位目標</p> <p>UAJC がウクライナの経済成長やさまざま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>	1.UAJC のビジネスマッチングを通じて、収益及び効率性が向上した個人、企業、組織の数	<p>(事後評価時) <u>一部達成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定量データなし。</li> <li>本事後評価の受益者調査においてビジネスプログラムの修了生にヒアリングを行った結果、以下のとおり、業務効率、生産性が向上したとの回答があった。</li> </ul> <p>&lt;ヒアリングからの具体的な改善例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5S の導入から3カ月で業務の効率化に成果があった。</li> <li>- 日本式の5Sを取り入れたことで社員のモチベーションが上がった。また、日本式の手法を採用していることが評価され、新規の仕事の依頼があった。</li> <li>- 品質が向上した。</li> </ul>
	2.両国の市民間連携・交流プログラムにつながった事例の数	<p>(事後評価時) <u>達成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事例数の記録なし。</li> <li>2007年実施の文化講座、日本語コース参加者による盆踊りグループが結成されており、その活動の継続が確認された。</li> <li>留学フェア、俳句クラブ、日本文化を紹介する「ジャパニーズ・デー」が定期開催されている。</li> <li>市民の文化交流の拠点として、日本に関心を持つウクライナ人、ウクライナ在住の日本人がUAJC に集まるようになっている（UAJC ヒアリング）。</li> </ul>
	3.UAJC の認知度	<p>(事後評価時) <u>達成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2011年1月に発表された「日・ウクライナ・グローバル・パートナーシップに関する共同声明」のなかで、UAJC が高く評価され、ビジネスプログラムによる技術移転の有益性についても明記されている。</li> <li>ビジネスプログラム7名、日本語コース9名、計16名の修了生にUAJC の認知度について確認した結果、対日本語学習者に「よく認知されている」との回答が11名、対市民に「ある程度認知されている」との回答が6名、対ビジネスマンに「よく認知されている」1名、「ある程度認知されている」8名の回答があった（事後評価時受益者調査結果）。</li> <li>本事後評価時の日本語コース受講者へのヒアリングでは、「大学の日本語学科より認知度は低い、大学以外で日本語を学べる唯一の学校」、「スタッフや講師、コース内容のレベルが高い」、「日本文化、歴史、習慣、伝統を学べるイベントや講座があり、多くのことを学べる場所」などの回答もあった。</li> </ul>

出所：UAJC 提供資料及びヒアリング、JICA 提供資料、終了時評価報告書、受益者調査、カイゼンクラブヒアリング

3 効率性	事業期間は計画どおりであったが、新規テーマによるセミナー開催の増加、本邦研修、機材供与等が計画を上回って実施されたため、事業費は計画を上回った（計画比：それぞれ100%、152%）。よって、本事業の効率性は中程度である。
4 持続性	

<sup>11</sup> 「満足度」とともに「理解度」が設定されていたが、「理解度」に関するデータは事前評価から終了時評価まで記録されていない。また、相互理解促進事業の満足度は理解度と重なる部分もあるため、指標から除外した。

【政策制度面】

事後評価時点においても経済改革はウクライナ政府の優先課題であり、政府策定の「2016年アクションプラン」では、経済の安定化、投資促進のためのビジネス環境整備が掲げられている。日本の対ウクライナ国別開発協力方針（2013年3月）では、UAJCは「日本・ウクライナ・グローバルパートナーシップに関する共同声明」（2011年1月）における二国間協力の重要な要素として位置づけられている。また、2015年2月に署名が行われた「日本・ウクライナ投資協定」では、両国の投資に関連した人的交流促進、経済関係の発展が期待されている。以上より、政策・制度面の持続性は高い。

【体制面】

KPI国際部の一部署として、KPIから派遣されたウクライナ人所長を中心に、国際交流基金派遣の常駐専門家1名の支援を得ながら日本語部門（運営兼講師2名、日本人非常勤職員1名（現地採用）、講師9名）、文化事業部門（相互理解促進事業）（運営2名、定期文化講座講師8名）、総務（2名）、図書室（2名）の体制で運営管理を行っている。日本語コース、日本語の普及に係る相互理解促進事業は、国際交流基金派遣の専門家からの支援を受けウクライナ人職員の運営能力は強化されており、安定的に質の高いサービスが提供されている。一方、UAJCは本事業終了とともにビジネスプログラムを実施する体制はなくなった。実務を担う形での参画はしていないものの、NPOカイゼンクラブを中心とする外部機関が実施するビジネス関連セミナーの共催団体になっている。

【技術面】

日本語コース、相互理解促進事業の運営については、ウクライナ人職員の能力強化が図られ、一定の集客数を維持していることから、運営管理面での技術は確保されているといえる。日本語コースは国際交流基金派遣の日本人専門家やウクライナ人日本語部門マネージャーのモニタリングや技術支援により、満足度の高いコースが提供されている。一方、既述のとおり、UAJCは本事業終了とともにビジネスプログラムを終了した。技術の一部はNPOカイゼンクラブにおいて活用されている。

【財務面】

2011年の本事業終了後、ビジネスプログラムによる収入はなくなった。このため、UAJC自己収入（日本語コース、定期文化講座の受講料、会員費等）、KPI拠出金、その他（国際交流基金拠出金を含む）が全収入の構成となる（UAJCヒアリング）。本事業終了後、センター自己収入は2013年度をピークに減少している。センター自己収入で賄えない支出はKPI拠出金、その他で賄っていることから、財務面での持続性が確保されているとは言い難い。

【評価判断】

政策制度面の持続性は高いが、本事業終了とともに3事業の一つであるビジネスプログラムがなくなってしまったことから体制面、技術面の持続性は中程度である。財務面もセンター自己収入は2013年度をピークに減少し、センター自己収入で賄えない支出はKPI拠出金、その他で賄っている状況が続いている。したがって、本事業によって発現した効果の持続性は中程度と判断する。

5 総合評価

本事業の実施により、事業完了時点でのプロジェクト目標は達成された。事後評価時点においては、3事業のうち、日本語コース、相互理解促進事業は継続されているものの、本事業終了と同時にビジネスプログラムがなくなったことから、効果の継続的な発現状況は部分的である。同様の理由により、上位目標で目指した「経済成長、様々な分野における両国の交流関係促進」に資する拠点としての機能も部分的となっている。他方、受講者の所属企業の業務の効率化や生産性の向上、本事業期間中に設立されたNPOカイゼンクラブ等による正のインパクトが確認された。したがって、本事業の有効性・インパクトは中程度である。政策制度面の持続性は高いが、本事業終了とともに3事業の一つであるビジネスプログラムがなくなってしまったことから体制面、技術面の持続性は中程度である。財務面もセンター自己収入で賄えない支出をKPI拠出金、その他で賄っている状況が続いている。したがって、本事業によって発現した効果の持続性は中程度と判断する。効率性は、事業費が計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業は一部課題があると評価される。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・在ウクライナ日本大使館、現地企業、NPOカイゼンクラブ等外部機関が実施するビジネス関連のセミナー等が、事後評価時点においてもUAJCの共催という形で不定期ではあるが継続して実施されていた。今後のビジネス分野におけるUAJCのプレゼンス、認知度を高めるためにも、これら外部機関との積極的な協力を継続することを提言する。

JICAへの提言：

- ・UAJCからビジネスプログラムの体制や機能はなくなってしまったものの、ウクライナ、日本両国の産学官連携、技術イ

本事業実施期間中 2010年～2011年の収支実績

(単位：千円)

年度	2010	2011(～5月)
UAJC自己収入	9,713	781
(うちビジネスプログラム収入)	3,658	617
(うち日本語コース収入)	3,870	40
(うち相互理解促進事業収入)	1,255	87
(うちその他)	928	35
JICA在外事業強化費	22,889	2,569
KPI拠出	9,856	1,773
収入合計	42,458	5,123
支出合計	37,465	5,298
収支差	4,993	△175

本事業終了以降の収支実績

(単位：千円)

年度	2012	2013	2014	2015
UAJC自己収入	7,710	8,372	6,490	4,719
(うち受講料)	7,556	8,190	6,228	4,653
(うち会員費)	154	182	262	66
KPI拠出	1,992	3,276	2,694	708
その他*	11,625	12,704	15,707	14,689
収入合計	21,327	24,352	24,891	20,116
支出合計	21,327	24,352	24,891	20,116
収支差額	0	0	0	0

(出所：UAJC提供資料及びJICA提供資料)

\*本事業終了以降の収支実績の「その他」は、国際交流基金拠出金に加え、UAJCが行う文化講座事業の講師派遣サービス、着物レンタルサービス等(多額ではない)の収入が含まれている。この収入については、UAJCの自己収入であるが「その他」の詳細な内訳が入手できず分けられないため、この収入が多額でないことを鑑み、本表の「UAJC自己収入」は受講料と会員費とし、この収入は含めていない。

注：年は会計年度(4月～3月)を表している。上記金額は円貨換算したものを千円未満切り捨てとしているため、合計が合わない場合がある。

ノバージョン発信、ビジネス交流の拠点として、KPI 組織の一部である UAJC の果たす役割は潜在的な可能性として大きいと考える。日本の対ウクライナ支援のなかでも、ウクライナの市場経済化に貢献する産業育成、ビジネス人材育成分野は高い需要があり、両国の協力促進の拠点として KPI、UAJC に可能な範囲で科学技術、産業育成にむけた支援の検討が望まれる。

#### JICA への教訓：

- 本事業終了とともに UAJC によるビジネスプログラムの体制、サービスも終了した。JICA からの支援に依存した財務状況の下に運営されていた UAJC は、事業終了後、日本とウクライナ間で事業完了以降の計画について合意が確立されなかった経緯もあり、日本センター事業の重要なコンポーネントの一つであったビジネスプログラムの運営は困難となった。また、事業終了後の成果の活用について、事業資産（教材や普及ノウハウなど）の継承に関する取り決め等が不明瞭であったこともビジネスプログラムの効果発現の継続や持続性に影響を及ぼしたと考えられる。現在実施中の各国日本センター事業においても、事業終了後の出口戦略は課題の一つとして認識されているが、さまざまな効果や正のインパクトを産みだしている日本センター事業の成果継続のためにも、技術面、財政面の持続性を保つため、事業計画時及び事業実施中を通じて、民間企業等、外部機関との連携強化等、センターの事業性・収益性を意識した持続可能な運営モデルの構築が必要である。



ウクライナ日本センターのあるキエフ工科大学図書館棟外観



UAJC 図書室入口

事後評価「ウクライナ日本センター」に係る JICA 事業担当部見解

●ビジネス人材育成にかかる持続性のある事業モデルについて（関連事項：2. 有効性・インパクト）

事後評価では、「事後評価時に確認されたその他のインパクト」として、NPO カイゼンクラブによる各種カイゼン活動の実施内容を記載している一方で、日本人専門家の関与が限定されているとともにビジネスプログラムの内容は UAJC が提供していたプログラムと同程度の水準を維持しているものではない、と結論づけており結果、同クラブの総合的な評価は必ずしも肯定的ではない内容となっています。

一方、下記のとおりカイゼンクラブが実施している各種サービスへの参加者やカイゼンクラブ会員数が増加傾向にあり、カイゼンの企業への導入に貢献していること、また、カイゼンクラブが財務的自立性を保ちつつこれら事業を実施していることは、ウクライナにおけるビジネス人材育成の観点から、特筆に値します。

つまり、途上国においては一般的に高度ビジネス人材育成が財務的・技術的に持続性を担保するのが難しいことを踏まえれば、市場経済に比較的最近移行したウクライナにおいて、カイゼンクラブが企業の評価を得つつ、持続的な運営を維持している事実をより積極的に評価すべきと考えます。本事業においてカイゼンクラブはビジネスコースの継承機関ではないものの、類似のビジネス人材育成プロジェクトの出口戦略を検討する際には同クラブのような民間団体への事業継承も選択肢の一つに含めることが望ましいと考えます。

表 1. カイゼン会議、カイゼンツアー参加者・参加企業

	カイゼン会議		カイゼンツアー	
	参加者	参加企業	参加者	参加企業
2014 年	136 人	45 社	195 人	19 社
2015 年	158 人	56 社	278 人	61 社

（出所：事後評価時のカイゼンクラブへの質問票回答）

表 2. カイゼンクラブ会員数

年度	2011	2012	2013	2014	2015
会員数	6 社	14 社	19 社	23 社	26 社

（出所：事後評価時のカイゼンクラブへの質問票回答）

以上