

キルギス

2015 年度 外部事後評価報告書

技術協力プロジェクト「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト」
「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」

外部評価者：一般財団法人 国際開発機構 藤田 伸子

0. 要旨

本事業¹は、キルギス共和国日本人材開発センター (Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development。以下、「KRJC」という。)において、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業²を実施することにより、キルギスの市場経済化を促進するための中小企業人材の育成と、キルギス・日本両国民の相互理解を促進することを目的に実施された。フェーズ 1 において KRJC の基盤整備が行なわれ、続くフェーズ 2 では KRJC の機能強化を目指した。

本事業は、市場経済移行を目指すキルギスの開発政策と、市場経済に適応できる人材の育成を必要としていたキルギスの開発ニーズに応え、また、市場経済の導入支援という日本の開発政策に沿ったものであった。よって、妥当性は高い。

KRJC では、2 フェーズ合計でビジネスコースを約 10,000 人が、日本語コースを約 2,600 人が受講、相互理解促進事業には約 45,000 人が参加し、市場経済化に向けた中小企業の人材育成と、キルギス・日本両国の人々の相互理解促進のための機能強化というプロジェクト目標は達成された。続いてフェーズ 3 が実施され、2015 年度までの累計でビジネスコースを約 12,000 人が、日本語コースを約 3,200 人が受講し、相互理解促進事業には約 62,000 人が参加した。その結果、ビジネスコース修了生による起業や事業の拡大、キルギス全体の日本語教育への貢献などの効果が上がっており、市場経済化に資する人材育成のための機関として、また、両国の相互理解を促進する拠点としても十分に活用され、本事業の有効性・インパクトは高かった。

事業費は、フェーズ 1 については計画額が不明で実績額との比較ができなかったが、長期専門家の配置人数は計画どおりであり、フェーズ 2 は計画内に収まった。事業期間は、両フェーズとも計画どおりであった。よって、本事業の効率性は高い。

政策・制度面、体制面、技術面の持続性はいずれも高いが、財務面において今後の収支に関し若干の懸念があり、また、今後の計画が事後評価時点では検討中の段階であることから、本事業によって発現した効果の持続性は中程度とした。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

¹ 本報告書において「本事業」とは今回事後評価対象のフェーズ 1、フェーズ 2 を指すこととし、2 フェーズを 1 事業として評価した。なお、フェーズ 2 完了後、フェーズ 3 及びフェーズ 4 が実施されている（詳細は 1.1 協力の背景を参照）。

² キルギス・日本両国の相互理解を深める目的で、さつき祭り、七夕、盆踊り、和太鼓演奏、餅つき、書き初め、ひな祭り、キルギス理解講座、日本語で話そう会などが実施されている。

1. 事業の概要



事業位置図



キルギス共和国日本人材開発センター

1.1 協力の背景

キルギスは、ソ連崩壊後、旧ソ連諸国の中でもいち早く市場経済化を推進し、価格自由化、外資導入、世界貿易機関への加盟などを進めた。しかし、人口 505 万人（2003 年）³と市場規模が小さく、天然資源に乏しい、内陸国で物流コストが高いなどの条件も重なり、競争力のある輸出品を産出できず、投資も停滞し、2001 年時点の一人当たり GDP は 309 ドルにとどまっていた。このような状況のなかで、脆弱な産業基盤の強化とそれを支える人材の育成が課題の一つとなっていた。

一方、JICA は、アジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象とし、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として、2000 年から各国で日本センター⁴事業を開始していた。キルギスでは、1995 年に支援委員会⁵とキルギス政府によって「キルギス日本センター」がキルギス民族大学（Jusup Balasagyn Kyrgyz National University。以下、「KNU」という。）内に開設されていた。支援委員会が 2003 年に廃止されるのに伴って、同センターを JICA の日本センター事業として継承することとなり、本事業が開始された。

「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。以下、「フェーズ 1」という。）は、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の 3 つの柱で活動を実施することにより、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両国民の相互理解促進への寄与を目的として実施された。フェーズ 1 終了後に続けて実施された「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。以下、「フェーズ 2」という。）では、フェーズ 1 による基盤整備を基に KRJC の機能強化を目指した。

³ 事後評価時の人口は 594 万人（2015）。

⁴ 事後評価時点において、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）、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）、ウクライナの 9 カ国に 10 センターが設置されている。

⁵ 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。

フェーズ 2 の完了にともない、ビジネス人材育成支援に特化したプロジェクトが要請されたことを受け、「日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2013 年 4 月～2016 年 3 月。以下、「フェーズ 3」という。）が実施された。フェーズ 3 終了後は、キルギスの産業多角化および日本との関係強化を進めるため、「キルギス日本人材開発センター・産業多角化に資するビジネス人材育成プロジェクト」（2016 年 4 月～2021 年 3 月。以下、「フェーズ 4」という。）が実施されている⁶。

1.2 協力の概要

上位目標	<p>【フェーズ 1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.キルギスにおける市場経済化が促進される 2.キルギスと日本との相互理解と友好関係が一層強化される <p>【フェーズ 2】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.KRJC がビジネス分野において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すようになる 2.KRJC がキルギスと日本両国の人々と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	<p>【フェーズ 1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. KRJC が市場経済化に対応する人材育成で重要な役割を果たす 2. KRJC が情報提供及び各種イベントを通して両国の相互理解を促進する <p>【フェーズ 2】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.市場経済化に向けて KRJC のキルギス中小企業における人材育成機能が強化される 2.キルギスと日本両国の人々の相互理解を促進する KRJC の機能が強化される
成果	<p>【フェーズ 1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.KRJC が効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたセンターとなる 2.市場経済化に必要な実践的な知識及び技術を教えるビジネスコースが継続的に提供され、ビジネスコース運営が徐々に現地化される 3.日本語コースが一般市民及びビジネスパーソン、公務員、日本語現地講師のニーズを満たすために継続的に提供され、日本語コース運営が徐々に現地化される 4.日本の経済や文化、社会に関する印刷物、視聴覚教材が提供され、KRJC が両国の相互理解を促進するための活動に活用される <p>【フェーズ 2】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.キルギス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、文化に関するキルギス・日本双方の情報を提供する機能が強化される
日本側の協力金額	<p>【フェーズ 1】 888 百万円</p> <p>【フェーズ 2】 686 百万円</p>
事業期間	<p>【フェーズ 1】 2003 年 4 月 ～ 2008 年 3 月</p> <p>【フェーズ 2】 2008 年 4 月 ～ 2013 年 3 月</p>
実施機関	<p>【フェーズ 1】 財務省、キルギス民族大学（KNU。現キルギス国立総合大学）</p> <p>【フェーズ 2】 財務省、教育科学省、キルギス民族大学</p>
その他相手国協力機関など	なし
我が国協力機関	独立行政法人国際交流基金（日本語コース）

⁶ 日本語コースについて、フェーズ 1、フェーズ 2 は、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。フェーズ 3 より国際交流基金が主体となって支援している。

関連事業	<p>【技術協力プロジェクト】</p> <p>「日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2013年～2016年）</p> <p>「キルギス日本人材開発センター・産業多角化に資するビジネス人材育成プロジェクト」（2016年～2021年）</p> <p>「イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト」（2007年～2011年）</p> <p>「一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト」（2012年～2016年）</p> <p>（※本報告書では上記両フェーズを合わせて「OVOP⁷プロジェクト」と略称する。）</p>
------	--

1.3 終了時評価の概要

1.3.1 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

フェーズ2の終了時評価（2012年）では、プロジェクト目標につながる四つの成果のすべてが完了時までに達成見込みであり、来館者・活動参加者数の増加や参加者の高い満足度などからプロジェクト目標は期間中に達成されるとされた。他方、KRJCの財務面の脆弱性や中長期的な計画の欠如が指摘されていた。

1.3.2 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

フェーズ2終了時評価報告書には上位目標の達成見込みは記されていないが、指標の一つであった同国の民間セクターにおけるKRJCの認知度については十分高い水準にあると判断された。また、KRJCがキルギスにおいて、両国市民の交流と相互理解を深めるための拠点となっており、その機能を一層強化してきたと判断している。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

センターの組織運営面については、フェーズ2終了後、KRJCが非営利組織（NPO）として事業を継続できるための財務状況の分析、中期事業計画の策定などが提言されている。また、ビジネスコースについては、スタッフの能力強化、キルギスの経済団体とのネットワークの強化、短期コースの充実が、日本語コースについては、2013年度開始の国際交流基金による日本語講座の円滑な導入のための同基金との連携強化などが提言されている。

2.調査の概要

2.1 外部評価者

藤田伸子（一般財団法人国際開発機構）

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2016年1月～2017年3月

⁷ 同プロジェクトは、One Village One Product（OVOP）運動を通じてコミュニティを活性化し、地域振興へと発展する持続可能な体制を構築することを目指し、地域資源を使った小規模ビジネスを行うための組織化、技術支援（会計、品質管理、包装、マーケティング、組織運営）、スタディ・ツアーなどの支援を行ってきた。これまでに、株式会社良品計画（MUJI）と連携し、地元の特産品を使ったフェルト製品などを企画開発、生産組合を組織して製品化し、日本や欧州での販売に成功している。

現地調査：2016年5月23日～6月8日、2016年7月18日～7月30日

2.3 調査方法

本報告書では今回評価対象であるフェーズ1、フェーズ2を1事業として評価した。

プロジェクト目標は、フェーズ1とフェーズ2で表現はやや異なるものの指標から判断すると目指した目標に大きな違いはないと考えられるため、フェーズ2のプロジェクト目標を評価判断に用いた。

3. 評価結果（レーティング：A⁸）

3.1 妥当性（レーティング：③⁹）

3.1.1 開発政策との整合性

フェーズ1事前評価時の主要開発戦略としては、「国家貧困削減戦略」（2002年～2005年）があった。最も喫緊の課題として民間セクター育成支援のための投資環境の整備を挙げており、市場経済化への移行はキルギスにおける明確な政策方針であったことから、これを人材育成面から支援する本事業はキルギスの開発政策と整合性があった。

国家貧困削減戦略に続く「国家開発戦略（2007-2011）」においても、「産業多様化を通じた持続的成長の確保」を重要課題としており、これを実現するために民営化・中小企業振興・人材育成等による市場経済化促進を引き続き図るとした。

フェーズ2完了時の国家開発計画「国家持続開発戦略（2013-2017）」（2013年1月）においては、同国の大企業の数に限られるなかで中小企業の振興により労働力を有効に活用すべく、中小企業の競争力を高めるための環境整備に努力するとしている。

本事業は、市場経済化を担う中小企業の人材の育成を目標としており、フェーズ1の事前評価時からフェーズ2完了時を通じてキルギスの開発政策との整合性は高かった。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

フェーズ1事前評価時、キルギスの民間企業の経営者は計画経済とは抜本的に異なる経営理念・手法を必要としており、人材育成を通じた市場経済化促進はキルギスにとって重要な開発ニーズであった¹⁰。フェーズ2完了時点においても、キルギスの中小企業はGDPの42%（2012年）を占め経済における中小企業の役割は大きかったが、課題として経営・財務・営業等幅広い分野での人材の不足、市場経済におけるマーケティングに関する知識の不足、制度・規制・税制等に関する情報の不足が指摘されていた¹¹。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

⁸ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁹ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

¹⁰ ビジネスコースのある卒業生は、市場経済移行初期について「われわれは砂漠に置き去りにされた赤子のようなものだった」と回想している。

¹¹ <http://stat.kg/en/statistics/download/operational/366/>

フェーズ1 事前評価時の日本の対キルギス援助政策は1995年の経済協力に関する政策協議に基づいている。新たな自由主義国家として民主化・市場経済化を進めるなかで、キルギスが人材不足などの問題に効率的に対処し国造りを行えるよう、市場経済の導入支援、基礎生活、経済インフラ、農業が四つの重点分野として選定されていた。また、「対シルクロード地域外交」政策¹²の中でも、「民主化・市場経済化のための人材育成と制度造りへの支援」が重点項目として挙げられている。その後策定された国別援助計画（2007年版）においても、「経済成長のための基盤整備」が重点分野の一つに位置づけられており、その方策として市場経済化に資する人材育成が挙げられていることから、日本の援助政策とも合致していたといえる。さらに2003年の支援委員会廃止に伴い、親日国であるキルギスとの友好関係の維持とさらなる促進のために日本センター事業を継続・発展させたことは、外交政策上も妥当であったと考えられる。

以上より、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、妥当性は高い。

3.2 有効性・インパクト¹³（レーティング：③）

3.2.1 有効性

3.2.1.1 プロジェクト目標達成度

「2.3 調査方法」で前述のとおり、プロジェクト目標については、フェーズ1とフェーズ2の目標は共通していると考えられるため、フェーズ2のプロジェクト目標を評価判断に用いた。指標にはいずれも数値目標は設定されていなかったため、計画と実績の比較ではなく、フェーズ1の実績を踏まえた上でフェーズ2での改善や事業拡充が確認できればプラスに評価することとした。

成果の各指標とその実績は表1のとおりである。フェーズ1の成果については、その後の経過をみるためフェーズ2完了時も合わせて確認した。

表1 成果の達成度

	成果	実績
フェーズ1 成果指標のフェーズ1、2完了時の実績		
1.	KRJCが効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたセンターとなる (指標) ・センタースタッフの人数及び業務能力	<フェーズ1完了時> ・10人がフルタイム、3人がパートタイムで勤務した。 ・ビジネスコースは企画、実施において専門家の右腕となる職員が、日本語コースでは教授法や授業運営を理解した主任級の職員が活躍した。相互理解促進事業においても、日本人専門家の支援を受けながらイベントの計画・管理を十分に行なえるようになった。

¹² 1997年に当時の橋本首相は、「対シルクロード地域外交」として、中央アジア及びコーカサス地域が、①ロシア、中国、中東に接しているという地政学的重要性、②石油、天然ガス等のエネルギー資源を有する経済的重要性、③日本との歴史的、文化的な紐帯を有することに鑑み、同地域諸国に対する関係強化に積極的に努めていく方針を打ち出していた。

¹³ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

		<p><フェーズ2完了時></p> <ul style="list-style-type: none"> ・12人がフルタイム、4人がパートタイムで勤務した。 ・ビジネスコースは日本人専門家がコース全体の設計・企画を行う一方、運営管理は随時改定される運営管理マニュアルに基づきキルギス人スタッフによって行われた。ITコースはキルギス人講師・スタッフによって企画、実施された。 ・日本語コースは2人の常勤講師が授業、運営、事務を担当した。非常勤講師2人とあわせ、既存のコースであればキルギス人で運営が可能となった。 ・相互理解促進事業は担当のキルギス人スタッフが青年海外協力隊員（JOCV、青少年活動）、図書館司書や総務部門スタッフの支援を得つつ実施した。また、「書初め大会」など新たな行事も企画・実施した。
2.	<p>市場経済化に必要な実践的な知識及び技術を教えるビジネスコースが継続的に提供され、ビジネスコース運営が徐々に現地化される</p> <p>(指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコース数 	<p><フェーズ1></p> <ul style="list-style-type: none"> ・起業家のための中期コース（5カ月）：1回 ・実践的ビジネスマネジメント（通称「Aコース」。3カ月）：3回 ・経営改善コース（個別企業向け。数日～1カ月）：20回 ・個別トピックのセミナー：35回 ・聴覚障害者のためのITコース：13回 ・地方でのセミナー：3回（観光産業人材育成、マーケティングなど） <p><フェーズ2></p> <ul style="list-style-type: none"> ・Aコース：9回（年2回実施。2009年度のみ1回）。 ・特定テーマコース：13回 ・経営改善コース：19回 ・個別トピックのセミナー：59回 ・聴覚障害者のためのITコース：29回 ・一般向けITコース：6回 ・地方でのセミナー：11回（ビジネスの基礎など） <p>（コース運営については上記1のとおり。）</p>
3.	<p>日本語コースが一般市民及びビジネスパーソン、公務員、日本語現地講師のニーズを満たすために継続的に提供され、日本語コース運営が徐々に現地化される</p> <p>(指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本語コース数 	<p><フェーズ1></p> <ul style="list-style-type: none"> ・初級I、II（1年コース）、中級I、II（同）、上級コース（4カ月）：毎年開講。 ・ジュニアコース：1回 ・日本語検定対策コース：1回 ・ビデオコース：毎年開講 ・通訳翻訳家コース：1回 <p><フェーズ2></p> <ul style="list-style-type: none"> ・入門コース：3回 ・初級I、II（1年コース）、中級I、II（同）、上級コース（4カ月）：毎年開講。 ・ジュニアコース：3回 ・日本語検定対策コース：4回 ・日本語教師研修コース：1回 <p>（コース運営については上記1のとおり。）</p>
4.	<p>日本の経済や文化、社会に関する印刷物、視聴覚教材が提供され、KRJCが両国の相互理解を促進するための活動に活用される</p> <p>(指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホームページへのアクセス件数 <p>(参考指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・相互理解促進関連行事の開催数 	<p>アクセス数：</p> <p><フェーズ1></p> <ul style="list-style-type: none"> ・640件/月（2007年5月～9月平均） <p><フェーズ2></p> <ul style="list-style-type: none"> ・934件～1,374件/月（2011年）、1,028件～1,908件/月（2012年）。 <p>相互理解促進関連行事の開催数：</p> <p><フェーズ1></p> <ul style="list-style-type: none"> ・合計46回（※2007年9月までの実績）

		<p><フェーズ2></p> <ul style="list-style-type: none"> ・合計 214 回。毎月 1 回は祭りなどの比較的大きな行事が開催され、その他に折り紙、書道、茶道、着付け等の小規模なイベントが行われた。JOCV や在留邦人を対象としたキルギス理解講座も開催された。
フェーズ2 成果指標のフェーズ2 完了時の実績		
1.	<p>KRJC の事業実施体制が改善される</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年次及び特別JCCの開催 ・3 事業間の連携促進のためのセンター内月例会議の開催 ・年間運営計画、財務計画、組織計画の作成/実施、実施状況のモニタリング及び四半期ごとの見直し ・広報の種類及び件数 	<ul style="list-style-type: none"> ・合同調整委員会 (Joint Coordination Committee。以下、「JCC」) が、2006年度、2010年度を除き¹⁴2004年度より、毎年開催され、活動/財務報告及び事業計画など必要事項が議論/承認された。KRJCでは毎週運営会議が実施され、3事業間の緊密な情報共有や調整が可能となった。また、年間活動計画、PR計画、組織図が作成され、四半期ごとに改定された。KRJC全体の財務計画や財務報告も作成された。 ・2012年10月までに約280回の広報活動が実施された。KRJCのウェブサイト、新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、ポスターなどメディアは多岐にわたる。2011年6月からはニューズレター(月刊。ロシア語・日本語)が発行された¹⁵。
2.	<p>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</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施 ・モニタリング方法の改善 ・認定及び研修を受けた現地講師数 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初、年間活動計画は日本人専門家が作成・実施していたが、2011年度以降は英語でも作成され現地スタッフと共有された。 ・Aコースの終了時及び3カ月後にアンケートが実施され、修了者の満足度やコース後のビジネス面への効果が調査され、受講者のニーズに合わせたコース構成や内容の改善・運営の見直しが行われた。コース修了者のデータベースも作成されている。モニタリングの方法はマニュアルに明記され、現地スタッフへの技術移転が行われた。 ・現地講師として38人が育成された。
3.	<p>キルギス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</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施 ・モニタリング方法の改善 ・認定及び研修を受けた現地講師数 ・現地スタッフにより企画、実施されたコース数 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施方針と年間計画が作成され、2010年の政治的混乱により一部延期された活動もあるが、それ以外はほぼ計画どおり実施された。 ・日本人専門家、現地講師及び KRJC スタッフがモニタリングを実施した。現地講師は、教案提出、授業見学、研修、報告書、勉強会などの場を活用し授業の改善を行った。修了後は受講者アンケートを実施し、課題を確認し改善を重ねた。 ・通算 19 人のキルギス人講師がフェーズ2 期間中に KRJC で日本語の授業を行った。 ・コース運営に関しては、基本的に日本語コース担当のキルギス人スタッフが実施した。
4.	<p>経済、社会文化に関するキルギス・日本双方の情報を提供する機能が強化される</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施 ・モニタリング方法の改善 ・現地スタッフにより計画・実施された活動数 	<ul style="list-style-type: none"> ・相互理解促進事業の実施方針と計画は毎年策定され円滑に実施された。 ・各種イベント終了時にアンケート調査を実施し、参加者の動向や満足度を随時確認し、その結果を事業の改善や、四半期ごとの計画改訂に活用した。 ・担当の常勤現地スタッフが通常の業務を行った。

出所：フェーズ1、2 中間・終了時評価報告書、JICA 提供資料及び KRJC ヒアリング

プロジェクト目標の指標の達成度は表 2 のとおりである。プロジェクト目標については

¹⁴開催されなかった理由は、2006 年にはキルギス側共同所長が指名されない時期があったため、また、2010 年は政変とその後の政治・社会的混乱が影響したためと考えられる。

¹⁵ 2013 年 7 月まで発行。その後 Quarterly Newsletter となり、事後評価時まで続いている。

フェーズ2の指標を用いているが、可能な限りフェーズ1完了時と比較するようにした。

表2 プロジェクト目標の達成状況

フェーズ2プロジェクト目標	
1. 市場経済化に向けて KRJC のキルギス中小企業における人材育成機能が強化される 2. キルギスと日本両国の人々の相互理解を促進する KRJC の機能が強化される	
指標	実績
1 認知度の向上	
1-1. 来館者数	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1：2003年度～2007年度の累計で126,170人 フェーズ2：2008年度～2012年度の累計で228,920人
1-2. KRJC におけるすべての活動の参加者数	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1：25,376人 フェーズ2：32,805人（詳細は表3を参照）
1-3. 来館者と活動の参加者の満足度	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1：ビジネスコース89%。日本語コース（初級I、II、中級I、II）96%。相互理解促進事業はデータなし。 フェーズ2：ビジネスコース（Aコース）2008年度～2012年度8回平均91%。日本語コース91%（2012年度）。日本人専門家による授業が大きな魅力となっているがキルギス人講師の授業への満足度も十分高い。相互理解促進事業90%（2012年度。定期講座参加者）。
1-4. ビシュケク市以外の地域からの参加者の割合	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1では、活動の大部分はビシュケク市内で実施され、参加者もほとんどがビシュケク市内からであった。 フェーズ2では、ビジネスコースと日本語コースでは割合のデータはないが、JOCVが派遣された地域での活動や、OVOPプロジェクトなどとの連携を含め地方での活動が実施された。相互理解促進事業では、地方で実施された活動・イベントは計18回（全体の12%）あり、計約7,600人（全体の28%）が参加した¹⁶。
2 オーナーシップの促進	
2-1 全コース時間に占める現地講師による講義の割合	<p><ビジネスコース></p> <ul style="list-style-type: none"> フェーズ1完了時：60% フェーズ2完了時：65% <p><日本語コース></p> <ul style="list-style-type: none"> フェーズ1完了時：データなし フェーズ2完了時：2012年度89%
2-2. KRJC のマネジャーに任命された現地スタッフの人数	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1完了時：マネジャー5人。 フェーズ2完了時：シニア・マネジャー1人、マネジャー5人、アシスタント・マネジャー1人の計7人。
2-3. 現地スタッフの事業運営能力の向上及び責任分担の拡大	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1完了時：スタッフは有能で意欲も高く運営管理能力も高いが、彼ら自身の潜在性の高さと留学機会により離職が多かった。 フェーズ2完了時：ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業ともに現地スタッフで事業運営ができた。中間レビュー以降、徐々に現地スタッフに権限が委譲され、2011年7月にスタッフ1人がKRJC全体の運営管理に携わるシニア・マネジャーに任命された。
3 財政的持続性	
3-1. 運営経費の支出に対するKRJCの収入の割合	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1完了時：10%（2007年度） フェーズ2完了時：34%（2012年度）
4 ネットワーク	
4-1. 関連機関との連携による活動件数	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ1：ビジネスコースはなし。日本語コースは日本語教師会と日本語弁論大会の開催で連携。 フェーズ2：件数としてのデータはないが、下記の連携が実施された。 <p><ビジネスコース></p> <p>KRJCの講師が10の大学・組織で講義やセミナーを実施したほか、欧州開発銀行（European Bank for Reconstruction and Development, 以下、</p>

¹⁶ JICA 提供資料より算出。

	<p>「EBRD」)との連携(Aコース修了生がEBRDでコンサルタント登録をす るための支援)や、ドイツ技術公社(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit 以下、「GIZ」)講師によるKRJCでの講義の実施、GIZ講 師の育成支援などが実施された。</p> <p><日本語コース> 日本語教師会による日本語弁論大会等のイベントを継続して支援した。</p> <p><相互理解促進事業> KNUをはじめ、キルギスロシア教育アカデミー、キルギススラブ大学で の出張和太鼓演奏、キルギス建築大学での折り紙ゼミナール、ビシュケク 人文大学との香道セミナーなど多くのイベントを外部機関との連携によ り開催した。また、2009年度、及び2011年度から2015年度までの毎年、日 本の大学の留学フェアが開催され延べ23大学1機関が参加した。</p>
4-2. 日本留学から帰国した学 生、JICA 帰国研修員との連携 による活動件数	<p>・フェーズ1: データなし。</p> <p>・フェーズ2: 件数としてのデータはないが、本邦研修の帰国研修員は KRJC において研修成果を発表した。また、無償資金協力「人材育成奨学計画」 の帰国留学生は「日本語で話そう会」などの相互理解促進事業のイベント に参加した。</p>

出所：フェーズ1、2 中間・終了時評価報告書、JICA 提供資料及び KRJC ヒアリング

項目1の「認知度の向上」については、2フェーズ合計で来館者数は35万人を超え、すべてのコースの参加者は合計で約5万8,000人に達した。来館者数、コース参加者合計数ともにフェーズ2ではフェーズ1を大きく上回っている。

各活動の参加者数は表3のとおりである。ビジネスコースでは、表1の成果2に示したとおり様々なコースが開催され、特に2006年度に開設されKRJCの代表的なコースとなった「実践的ビジネスマネジメントコース」(通称「Aコース」。3カ月でマーケティング、ビジネスプランニング、品質管理、人的資源管理、財務管理などを学ぶコース。)は、その後年2回の実施となり、フェーズ2までに644人が受講した。

日本語コースはフェーズ1合計で1,666人、フェーズ2合計で902人と減少しているが、この理由としては、2010年の政変の影響で一部の活動が制約を受けたことや、国全体として日本語への関心が2006年頃をピークに低下したことが考えられる。大学の日本語専攻科の学生が減少したことに伴い、日本語教師の需要も低下して日本語教師を目指す学生が減り、新卒の日本語教師がKRJCで教授法を磨くという初期のニーズも低下した。これには中国語・韓国語への関心のシフトも影響している。キルギスでは、中国語・韓国語は習得すれば就職や出稼ぎに有利となる。また、中国への留学には多くの奨学金が提供されており、韓国センターも授業料無料で語学教育を提供しているなど、中国語や韓国語はいずれも語学修得や留学のための経済的負担が少ないことが多くの人々を惹きつけている¹⁷。

相互理解促進事業参加者は、2フェーズ合計45,404人(2003年度～2012年度)で、フェーズ2の参加者数はフェーズ1の約1.5倍であった。来館者もフェーズ2はフェーズ1の約1.8倍に増加した。

¹⁷ 事後評価時点で、中国語は総数不明だが大学生だけで3,000人が学んでおり(孔子学院ヒアリング)、日本語を学ぶ大学生の約7倍の規模、韓国語は初・中等のみで3,000人が履修しており(韓国センターヒアリング)、日本語初中等で日本語を学ぶ児童生徒の8倍の規模となっている。韓国語については、K-POPや韓流ドラマの流行も影響している。

表3 活動参加者数

年度	フェーズ1					合計
	2003	2004	2005	2006	2007	
1. ビジネスコース (うち、Aコース)		1,130	519	963 (43)	2,593 (108)	5,205 (151)
2. 日本語コース	409	379	520	231	127	1,666
3. 相互理解促進事業	307	735	4,043	4,442	8,978	18,505
1~3. 合計	716	2,244	5,082	5,636	11,698	25,376
4. 来館者数	N/A	N/A	N/A	N/A	5,190	126,170

年度	フェーズ2					合計
	2008	2009	2010	2011	2012	
1. ビジネスコース (うち、Aコース)	2,467 (51)	642 (113)	1,191 (109)	346 (113)	358 (107)	5,004 (493)
2. 日本語コース	209	162	158	181	192	902
3. 相互理解促進事業	3,281	6,004	3,500	6,693	7,421	26,899
1~3. 合計	5,957	6,808	4,849	7,220	7,971	32,805
4. 来館者数	69,537	60,204	34,104	32,995	32,080	228,920

年度	フェーズ3			2013~2015	累計 2003~2015
	2013	2014	2015	合計	
1. ビジネスコース (うち、Aコース)	515 (126)	337 (104)	470 (85)	1,322 (315)	11,531 (959)
2. 日本語コース	228	271	137	636	3,204
3. 相互理解促進事業	5,661	4,195	6,382	16,238	61,642
1~3. 合計	6,404	4,803	6,989	18,196	76,377
4. 来館者数	32,735	17,302	27,139	77,176	432,266

出所：JICA 提供資料

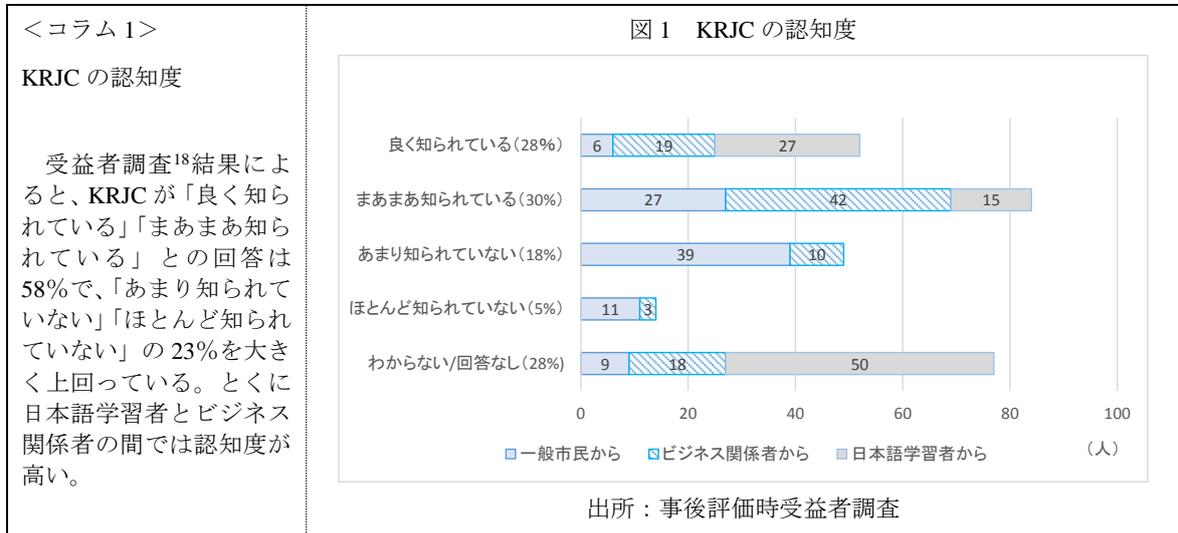
満足度は表2 指標 1-3 のとおりで、フェーズ1、2 を通していずれも高い水準を維持している。また、フェーズ2 ではビシユケクだけでなく地方での活動も行われるようになった。

項目2 のオーナーシップの促進については、現地講師による講義の割合はビジネスコースがフェーズ1 完了時で60%、フェーズ2 完了時では65%とやや上昇した。日本語コースについては2002年までは全コースを日本人講師が講義していたが、2012年には現地講師による講義の割合が89%に高まった。フェーズ1 ではビジネスコースのスタッフの離職が課題であったが、平均在職期間はフェーズ1 の2.1年からフェーズ2 では3.5年に延びた。

項目3 の財政的持続性については、運営経費の支出に対するKRJCの収入(受講料、会員収入、会場貸出収入など)の割合がフェーズ1 完了時の10%(2007年度)からフェーズ2 完了時には34%(2012年度)に増加した。金額で見ると、KRJCの収入は、約300万円(2007年度)から約1,100万円(2012年度)と3倍以上に増加した。

項目4 のネットワークについては、フェーズ2 のビジネスコースではEBRDやGIZとの連携、日本語コースでは日本語教師会との連携、相互理解促進事業ではキルギス内外の大学と連携した多くの活動が行われ、フェーズ1 よりも格段に充実した。

以上のとおり、フェーズ1の活動実績を基盤として、フェーズ2ではさらにKRJCの人材育成機能と相互理解促進機能が強化されていることから、フェーズ2のプロジェクト目標は達成されたと判断する。



3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

上位目標レベルでは、フェーズ1の二つの上位目標はいずれも上位目標よりも上位のレベルと考えられるため、フェーズ2の上位目標（下表参照）を評価判断に用いた¹⁹。

上位目標には8つの指標が設定されており、目標値はいずれも示されていなかった。上位目標2に関する指標を加えて、10指標を確認した。各指標とその実績は表4のとおりである。

表4 上位目標の達成度

フェーズ2 上位目標	
1. KRJCがビジネス分野において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すようになる	
2. KRJCがキルギスと日本両国の人々間の相互理解を促進する拠点として活用される	
指標	実績

¹⁸ 事後評価時に、ビジネスコース（Aコースのみ）・日本語コース・相互理解促進事業のフェーズ1、フェーズ2の参加者を対象とした受益者調査を実施した。回答者総数は100人で、内訳はビジネスコース57人、日本語コース17人、相互理解促進事業26人（キルギス側13人、日本側13人）。実施方法は、対面でのヒアリング（34人）、質問票のメール送付（29人）、メール送付後に電話で聞き取り（37人）である。性別は、ビジネスコースは男性49%、女性51%、日本語コースは女性88%、男性6%、無回答6%。相互理解促進事業は男性23%、女性62%、無回答15%。実施期間は2016年5月～8月。調査地はビシュケク市。

¹⁹ フェーズ1の上位目標の一つである「市場経済化の促進」に関し、世界銀行・IFCが発表する”Doing Business”指標では、キルギスの総合ランクは2005年の104位から2016年には67位まで上昇している。起業のし易さでは35位、法人登録の容易さでは6位となった（189カ国中）。日本センターとの直接の因果関係は不明なため参考情報にとどめる。

1-1. KRJC を認知している民間企業数	・キルギス商工会議所では、会員に対し積極的に KRJC ビジネスコースの広報（事務所前での掲示やメールによる案内）を行っており、会員企業間でも KRJC の知名度は高い ²⁰ 。
1-2. KRJC のビジネスコースを修了したことにより事業効率/収益が向上した企業数	・A コース修了者（2006 年度～2015 年度）の修了後 3 カ月後のフォローアップ調査によれば、回答者 351 人のうち、売上が増加した人が 123 人（35%）、新たに起業した人が 72 人（21%）、事業を拡大した人が 98 人（28%） ²¹ 。
1-3. KRJC のビジネスコースを修了し、新規に事業を立ち上げた企業数	・A コース修了者を対象とした事後評価時の受益者調査では、ビジネスプランを作成する演習で多くのことを学び、プランを実践して起業した人が回答者 57 人中 14 人（25%）、会社内で新規事業を立ち上げた人が 16 人（28%）、仕事へのやる気が高まった（42%）、業務の方法が改善された（49%）であった。また、自社の若い社員の可能性を認めて起業を勧めたり、後進の起業を支援している修了生もある（コラム 2 参照）。
2-1. KRJC を認知している日本語教育機関・日本語教師数	・日本語教師会は、支援委員会時代に日本センターの日本語教師が中心となって立ち上げたもので、現在も KRJC の教師/スタッフ、修了生が中心的なメンバーとなっており、教師会会員全員が KRJC を認知している ²² 。 ・事後評価時の日本語コース修了生ヒアリング（日本語教師会歴代会長 4 人を含む 9 人）では、回答者全員が、「KNU やビシユケク 人文大学などの大学の日本語専攻科以外では、KRJC はキルギス国内で最も信頼のある日本語教育機関である」との認識であった。
2-2. 日本語教師になった受講者数	・日本語コース受講者のうち、事後評価時点で新たに日本語教師になった人は 4 人（KRJC のコース参加以前から日本語教師だった受講者も多い） ²³ 。
2-3. 日本に留学した学生数	・日本への留学生数は 2004 年 33 人、2007 年 62 人、2010 年の 98 人まで年々増加したが、東日本大震災以降減少し 2012 年 75 人となった ²⁴ 。近年は再び増加しているが、日本政府の推進策など他の要因も多く、KRJC の活動との直接の因果関係を示すことは困難である。
2-4. 日本語コースで得た知識・スキルを活用している受講者数	・総数のデータはないが、事後評価時の受益者調査結果では、KRJC の日本語コース修了が「就職や転職に有利に働いた」人が 56%（16 人中 9 人）であった。事後評価でヒアリングをした 9 人の修了生は、大学で日本語を教えるなどいずれも日本語コースで得た知識を十分に活用していた。
2-5. 受講生は KRJC のコースやイベントへの参加によって、日本への理解を深めることができたか	・日本に対する理解促進の面では、KRJC の日本語講座参加者の修了時アンケート（2014 年度、2015 年度）では、99.5%が「日本への関心・理解が深まった」と回答している。事後評価時の受益者調査結果でも、全員が、KRJC 日本語コースの受講をきっかけに「日本や日本人に対する理解が深まった」または「非常に深まった」と回答している。
2-6. 本事業の日本側関係者は、KRJC での各種活動によってキルギスへの理解を深めることができたか	・JOCV やキルギス在留邦人向けの「キルギス理解講座」への参加や、日本の文化紹介行事にキルギス人と日本人がともに参加することにより、日本側のキルギス社会に対する理解が深まった ²⁵ 。 ・日本の大学との連携事業においても、交換留学や日本人学生のスタディ・ツアーによって、日本人学生のキルギスに対する理解が深まった ²⁶ 。
2-7. KRJC での各種活動によって、両国の友好・協力関係は強化されたか	・相互理解促進事業の参加者は 2015 年度までに延べ 61,642 人にのぼる。特にさつき祭りはキャンパスだけでなく隣接する公園まで使った年中行事で、毎年多くの市民が楽しみにしている ²⁷ 。

²⁰ キルギス商工会議所は、キルギス全土、全セクターの中小企業、大企業、起業家の組合 40 団体など 911 団体が加盟している。なお、中小企業が全体の 91%を占める（キルギス商工会議所ヒアリング）。

²¹ KRJC 提供資料

²² 日本語教師数は地方も含めて 41 人（2015 年）。会員は 33 人（日本語教師会ヒアリング）。

²³ KRJC ヒアリング

²⁴ 日本の大学、大学院、短期大学、高等専門学校、専修学校（専門課程）、日本の大学に入学するための準備教育課程を設置する教育施設及び日本語教育機関における留学生数（出所：独立行政法人日本学生支援機構）。

²⁵ 相互理解促進事業参加者対象の受益者調査

²⁶ KRJC ヒアリング

²⁷ KRJC 及び相互理解促進事業参加者ヒアリング

上位目標の一つである「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す」に関しては、達成されたと考える。

表 4 のとおり、コース開催の情報はキルギス商工会議所を通じて広く広報されており、また、多くの民間企業に KRJC のビジネスコース卒業生が在籍している。KRJC では A コース修了 3 カ月後に修了者のフォローアップ調査を実施しているが、351 人²⁸の回答者につき、売上増加 (35%)、業務拡大 (28%)、起業 (21%) などの効果が上がっている (表 4 指標 1-2)。さらに、事後評価時の受益者調査でも、A コースの受講者への効果として、業務の方法が改善された (49%)、起業した (25%) などが確認されている。これら二つの調査から、仮に A コース卒業生の 21~25% が起業したとすると、その数は 200 社~250 社に上る。起業や業務拡大により新たな雇用も生まれている。

KRJC は、体系的にビジネスを学べる A コース、個別企業の具体的な改善に役立つ経営改善コース、スポット的に学べる短期セミナー、企業経営者や幹部のための E コースと、様々なニーズに応えられるコース、セミナーが揃っている。特に A コースは、キルギス国立経営大学院の MBA (経営学修士) コース (2 年間) などのような長期のコースと、商工会議所などによる数日間のビジネスセミナーの中間にあり、3 カ月間でビジネスの基礎が学べるミニ MBA コースとしてはキルギス唯一の存在である。ビジネスプランの策定を通じた個別指導や、個々の参加者の抱えるビジネス上の課題へのアドバイス等、講義時間外にも及ぶ丁寧な指導に加え、日本の実際のビジネスの事例を学べることからキルギス中小企業の間で人気があり、商工会議所も積極的に会員に受講を勧めている²⁹。

上位目標の二つ目である「両国間の相互理解促進の拠点としての活用」についても、達成されたと考える。日本センターはキルギス国内で最も歴史と信頼のある社会人/学生向け日本語教育機関となっている³⁰。KNU やビシュケク人文大学などの大学の日本語専攻科と小規模な言語センター以外には、日本語を本格的に学びたい人のための場所は他にない。これまで 20 年以上にわたって質の高い日本語教育を提供してきたこと³¹、また、コース提供のみならず、日本語教師会と連携した日本語弁論大会やセミナー・研究会などを通じて、キルギス全土の日本語教育の向上に貢献してきたことが評価されている。

日本語コースや相互理解促進活動の参加者に対する受益者調査でも、日本に対する理解が深まったことが確認されている (表 4 指標 2-5)。また、キルギスの在留邦人³²にとっても、キルギス理解講座やさつき祭りなどの様々なイベントにキルギスの人々とともに参加することにより交流を深めることができたとの回答が多かった³³。長期間にわたり学齢期をキル

²⁸ 調査対象は A コース修了者約 700 人。

²⁹ キルギス商工会議所ヒアリング

³⁰ 日本語コース修了生ヒアリング。

³¹ 日本センターにおける日本語教育は支援委員会時代の 1995 年に始まり、NPO 法人化する 2005 年 9 月までは無償で日本語教育が提供された。

³² 在留邦人数は 156 人 (2014 年 10 月現在。 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/kyrgyz/data.html>)。邦人子弟の数 (小中学生) は地方を含めて約 25 人 (2016 年 5 月現在。日本人婦人会ヒアリング)。

³³ 相互理解促進事業参加者対象の受益者調査。

ギスで過ごす子弟もおり、日本センターで初めて書道を体験したという小学生もあって、祭りや餅つきなどの日本センターのイベントは在留邦人子弟にとっても日本文化に接する貴重な機会となっている。図書室の日本語書籍はキルギスの人々とともに在留邦人の子供にも大人にもよく利用されている。

以上により、二つの上位目標の達成度はいずれも高いと判断する。

3.2.2.2 成果・プロジェクト目標の発現状況（プロジェクト完了時から事後評価時）

プロジェクト完了時から事後評価時にかけて、成果・プロジェクト目標は引き続き維持され、さらに実績が積み上げられている。

フェーズ2完了後、フェーズ3の3年間に実施されたビジネスコースの種類と数を見ると、Aコースは引き続き年2回の開催、その他特定トピックの短期コースやセミナーも継続して開催されている。フェーズ3からは管理職向けEコースも新設された。事後評価時の受益者調査によれば、日本人専門家による講義、日本的経営を学ぶこと、各クラスの成績優秀者に日本研修³⁴の機会があることなどがメリットと考えられている。

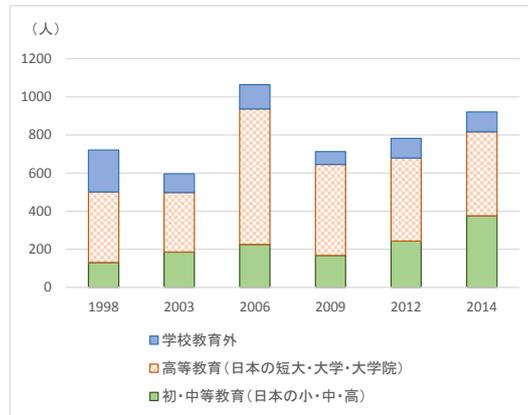
Aコースは引き続き日本人専門家の派遣を受けて現地講師と組んで実施されている。2016年度は3人の日本人講師と10人の現地講師が講義を担当している³⁵。

日本語コースは、フェーズ3から国際交流基金の所管となっている。同基金から1人の日本語専門家の派遣を受けて、キルギス側2人の常勤講師と3人の非常勤講師で講義とコース運営を実施している。現地講師による講義時間の割合は2013年度～2015年度で83.3～85.2%となっている。前述のとおり、近年中国語や韓国語の人気の高まっているなかで、日本語については就職には有利にならないながらもアニメやマンガをはじめ日本文化や技術力への憧れなどが学習の動機となり、初中等教育では学習者数は増加傾向にあることは明らかな材料である（図2）。KRJCでも、2015年度からは対象年齢を18才から15才に引き下げ、2016年度からはさらに15才以下のジュニアコースを開設するなどコース構成に工夫を凝らしており、引き続き受講者の確保が期待できる。相互理解促進事業も、現地スタッフの手で文化イベントが継続的に開催され、事後評価時点でも引き続き多くの参加者を得ている。

³⁴ Aコース各回の成績優秀者3人～5人を対象とした16日～21日間の本邦研修。フェーズ1では計10人、フェーズ2では計16人が派遣された。他にKRJCのスタッフや講師も参加した。

³⁵ 日本人講師はマーケティング、財務管理、生産管理と品質管理を担当し、現地講師がビジネスプランニング、組織と人材管理、基礎会計・管理会計を担当している。

図2 キルギスの日本語学習者数の推移



注：高等教育は、日本語専攻者と課外活動の両方を含む。

出所：国際交流基金海外日本語教育機関調査各年版。2014年のみKRJC。

フェーズ3（2013年度～2015年度）の3年間の参加者数は表3に示したとおりである。来館者数は2013年度～2015年度も17,000人～33,000人/年を維持している。このほか戸外のイベントや外部のコンサートホールなどでのイベント来場者も多い。ビジネスコース受講者数はフェーズ2完了後2015年度までで1,322人増加し、累計で11,531人となっている。日本語コース受講者数はフェーズ2完了後2015年度までで636人増加し、累計で3,204人となっている。相互理解促進事業参加者数も同期間に16,238人増え、累計で61,642人になっている。

参加者の満足度について、ビジネスAコース（2013年度～2015年度）は73%～91%、日本語コースは70%～81%（2014年度～2015年度）、相互理解促進事業はさつき祭りで「大変良い」（62%）または「良い」（33.5%）と答えた人が合わせて96%にのぼる（2013年度）。折り紙、茶道などの文化コースも78%が「とても良い」、または「良い」と回答している（同）。

以上より、成果・プロジェクト目標は引き続き発現していると判断される。

3.2.2.3 その他のインパクト

そのほか、本事業は以下のように、様々な正の間接的効果を生んでいる。

・Aコース修了生組織の「G-Club」の結成やネットワーキング

2012年にG (Graduates) -Clubが結成され、会員限定のセミナーがKRJCにおいて不定期に開催されている³⁶。このほか受益者調査によれば、多業種間でインフォーマルなネットワークが広がり、ビジネスにも好影響を及ぼしているとのことである³⁷。

³⁶ テーマは、ウズベキスタン日本センター講師による「サービスにおける心理学」、OVOPプロジェクト関連の日本企業による「日本市場参入にかかる留意点」など。

³⁷ 例えば、ある修了生は起業の際に、法律コンサルティング会社を興したAコースのクラスメートに法務面で全面的に支援を受けたとのことである。このほか、異業種間での情報交換や、修了生同士は割引して相互に便宜を図っている修了生も多い（事後評価時受益者調査）。

・「イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト」（OVOP プロジェクト）との連携

OVOP プロジェクトにおいては、2008 年、2009 年、2012 年にイシククリ州でプロジェクト関係者等を対象としたビジネスセミナーを開催している。さらに 2015 年には企業向けコースとして OVOP+1³⁸の代表と会計担当 6 人を対象とした 5 日間の研修が KRJC で実施され、在庫管理、貸借対照表の作成、キャッシュマネジメント、予算管理方法の指導が行われた。

また、OVOP プロジェクトの専門家が講師となり、A コース参加者の視察ツアーをイシククリ州で開催した。OVOP 関係者はビジネス実務の研修を KRJC で受講することができ、また A コース参加者は、日本や欧州市場への輸出に向けてのマーケティングやブランディングの好事例を現場で学ぶことができた。

・聴覚障害者向け IT コースのインパクト

フェーズ 1 から始まった聴覚障害者向け IT コースは、2015 年度まで継続され³⁹、計 328 人がコンピューターの使い方を学んだ。さらに上級コース修了者の中から 3 人がトレーナーとなって初級者を教えた。修得した技術は仕事やプライベートで活用され、カザフスタン、ウズベキスタン、ロシアなど海外の人々ともコミュニケーションができるようになったほか、日本やパキスタンとのテレビ会議も開催されるなど、聴覚障害者の国際交流につながった⁴⁰。

・タジキスタンにおけるビジネスコースの開催

2014 年度及び 2015 年度に、タジキスタンの中央アジア大学において、同大学との共催で実践的マネジメントコース（A コースを改編したプログラム）が実施されている⁴¹。

負のインパクトは確認されていない。

以上のとおり、本事業の実施により、プロジェクト目標として掲げられた、KRJC の「キルギス中小企業の人材育成及びキルギスと日本両国の人々の相互理解促進機能の強化」は達成された。また、上位目標についても KRJC が市場経済化に資する人材育成及び両国の相互理解促進拠点として十分に活用されていることから、有効性・インパクトは高い。

³⁸ OVOP プロジェクトにおいて組織されたビジネスとロジスティクスを担当する公益法人（2016 年 6 月現在スタッフは 20 人）。

³⁹ 同様のコースが、UNDP や Korea Center 支援の Social Rehabilitation Center “Equal possibilities to all”、IFC の支援する AKAK Social Center、GIZ の支援するキルギス技術大学などで提供されるようになったことから、2016 年度は同コースを一時休止している。

⁴⁰ キルギス視聴覚障害者協会ヒアリング。

⁴¹ 同プログラムはタジキスタン側とキルギス側（現地講師のみ）の講師による共同講義。

＜コラム2＞ KRJC で従業員育成の大切さを学ぶ

フェーズ2のAコース修了生のJさんは社員12人を擁するスナック製造会社の女性経営者である。中学校の生物の教師であったが、ソ連崩壊後は給料が下がり、生活のためサイドビジネスで食料品店の経営を始めた。このとき、安心して食べられる無添加のコーンスナックの需要があることに気づき、2008年に教師を退職して菓子製造を開始した。しかし、製造業ではまったくの素人であり製造管理にはもっと知識が必要と感じ、2010年にKRJCのビジネスコースに参加した。経営の初歩から品質管理、包装やマーケティングを学び、さっそく経営に活かした。2014年には2008年比で生産量、売上とも4倍となった。



「KRJCは新しい技術や知識の宝庫として、卒業生も活動を注目している」とJさんはいふ。JICAの本邦研修と一緒に参加したカザフスタンの研修員からは共同事業の提案を受け、カザフへの輸出も計画している。

「KRJCで学んだことは二つ。それは従業員を大切にすることと、顧客の要求に応えること」。この二つをいつも考えて実践している。日本研修に参加した時、日本の会社は従業員の教育に力を入れていることを知り、これまでに社員4人をKRJCの研修に送った。キルギスではどこの会社も従業員の離職が悩みだが、この会社では辞める人がいないという（一人だけ社員が辞めたが、直ぐに戻ってきた）。Jさんは、社員は皆パートナーと考えている。

自社で運転手として働いている若い社員には、「ずっと運転手のままで良いのか。他にできることがあるのではないかとキャリアプランを考えるように勧めた。その後、同社員はJさんの指導のもとで種子ビジネスの起業準備中とのことである。他にも多くの後進の起業相談にのっている。近いうちに本格的な起業講座を始めたいと考えている。

(写真提供：KRJC ビジネスコース修了者)

3.3 効率性（レーティング：③）

3.3.1 投入

表5 投入一覧

投入要素	計画	実績（事業完了時）
(1) 専門家派遣	<p>【フェーズ1】 長期：センター共同所長、業務調整、ビジネスコース運営、日本語コース運営 短期：集中ビジネスコース、日本語コース等</p> <p>【フェーズ2】 長期専門家：共同所長（チーフ・アドバイザー）、業務調整、日本語コース運営 短期専門家：ビジネス分野（約20人）</p>	<p>【フェーズ1】 長期：延べ7人 短期：延べ40人 常駐の配置人数は4人（計画どおり。）</p> <p>【フェーズ2】 長期：延べ7人、短期：延べ19人 常駐の配置人数は3人（計画どおり。）</p>
(2) 研修員受入	<p>【フェーズ1】 本邦研修（日本センタースタッフ、研修参加者）</p> <p>【フェーズ2】 本邦研修（現地スタッフ及びコース修了生等を対象。年間9人程度）</p>	<p>【フェーズ1】 本邦研修60人</p> <p>【フェーズ2】 本邦研修43人</p>
(3) 機材供与	<p>【フェーズ1】 研修機材・書籍等</p> <p>【フェーズ2】 パソコン、テレビ、書籍・視聴覚機材等</p>	<p>【フェーズ1】 製本機、車両、PC、ネットワークプリンターと関連ソフトウェア、書籍、DVD、CD等</p> <p>【フェーズ2】 パソコン、プリンター等</p>

(4) 在外事業強化費（現地活動費）	【フェーズ 1】 運営費の一部（研修運営費、国際通信費、スタッフの給与の一部） 【フェーズ 2】 センター運営経費、広告費、消耗品費、テキスト作成費など	【フェーズ 1】 151 百万円 【フェーズ 2】 140 百万円
日本側の協力金額合計	【フェーズ 1】 記載なし 【フェーズ 2】 830 百万円	【フェーズ 1】 888 百万円 【フェーズ 2】 686 百万円
相手国政府投入	【フェーズ 1】 1. 共同所長 2. 施設（KNU7 号館 2 階） 3. 一般業務費（施設維持費、光熱水料、国内通信費等） 【フェーズ 2】 1. 共同所長 2. 施設（KNU 7 号館 2 階及び 3 階・地階の一部） 3. 光熱水料	【フェーズ 1】 1. 共同所長 2. 施設（KNU7 号館の 2 階全部と 3 階の一部） 3. 一般業務費（光熱水料） 【フェーズ 2】 1. 共同所長 2. 施設（同左） 3. 光熱水料（年間約 60 万円）、KRJC の公用車駐車場（2012 年 4 月より）

3.3.1.1 投入要素

投入の計画及び実績は表 5 のとおりである。フェーズ 1 の日本側投入について、詳細な投入量は計画に記載されていないものの、常駐する長期専門家の配置人数は 4 名で計画どおりであった。フェーズ 2 では 2010 年 4 月の政変、6 月の南部民族衝突により政治・経済が一時混乱し、KNU の学長が空席となり、JCC の開催も困難となった。さつき祭りなどの相互理解促進活動の多くが開催できなくなり、その分の投入の減少などから、協力金額が計画を下回った。相手国側の投入は計画どおり実施された。

3.3.1.2 事業費

フェーズ 1 については計画額が不明で実績額との比較ができなかったが、フェーズ 2 については、計画内に収まった。

3.3.1.3 事業期間

事業期間は、フェーズ 1 が 2003 年 4 月～2008 年 3 月（5 年間）、フェーズ 2 が 2008 年 4 月～2013 年 3 月（5 年間）であり、いずれも計画どおりであった。

事業費は、フェーズ 1 については計画額が不明で実績額との比較ができなかったが長期専門家の配置人数は計画どおりであり、フェーズ 2 は計画内に収まった。事業期間は、両フェーズとも計画どおりであった。よって、本事業の効率性は高い。

3.4 持続性（レーティング：②）

3.4.1 発現した効果の持続に必要な政策・制度

キルギスの開発政策「国家持続開発戦略（2013-2017）」では、経済こそが国の主権と安全保障を牽引するものとして、ビジネス環境・投資環境の改善を掲げ、中小企業振興に関しては、起業や既存の中小企業のより効率的な活用による経済発展を目指しており、キルギスの開発政策において中小企業振興は引き続き重要な項目となっている。

また、2015年10月の安倍総理大臣とアタムバエフ大統領による「民主主義国家の連帯及びパートナーシップに関する共同声明」でも、KRJCが市場経済発展及び日本語の知識を有する専門家の増加を促進するビジネス人材の中核機関となることへの期待が表明されている。

以上より、政策・制度面の持続性は高い。

3.4.2 発現した効果の持続に必要な体制

KRJCはKNUの校舎の一部の提供を受けて運営されている。法的なステータスとしては2005年にKNUにより設立されたNPOであり、組織運営や支出に関し独立性を保っている。他方、所長は大学から任命されており、政権交代などで国立大学であるKNUの学長が交代することにより、KRJCに対する大学の方針も急に変更されることがある。ただし、重要事項はJCCにおいてKNUのほか財務省、教育省、日本大使館、JICAキルギス事務所等の承認の下に決定されている。KRJCがKNUのキャンパス内にあることは、大学の様々な施設が活用でき、大江戸太鼓チーム⁴²の練習が近隣に気兼ねなくできるなどプラスの面も多い。

運営面の自立性向上に向け、フェーズ1での基盤をベースにフェーズ2でも徐々に現地側へ責任の委譲を進めてきたことで、事後評価時点では、日々の運営・管理は現地側により円滑に実施されるようになってきている。2016年4月にはキルギス・日本共同所長体制からキルギス側単独所長体制に移行し、意思決定プロセスもキルギス側主導となり、所長⁴³やスタッフの責任感が一層増してきている。2011年に任命されたシニア・マネジャーは所長を補佐してセンター全体を統括している。

事後評価時、日本側常駐専門家3人（JICA派遣のチーフアドバイザー、業務調整員、国際交流基金派遣の日本語教育専門家）、キルギス側は所長1人、常勤11人、非常勤3人が勤務している（図3参照）。現行の活動に必要な人員は配置されているが、活動の拡大や新事業の展開を図るには、特にビジネスコース担当のスタッフの増員が必要とされている⁴⁴。

スタッフは本邦研修などを活用しながら計画的に育成されている。特にビジネスコースのスタッフについては、スタッフ育成の観点から講義の聴講を義務づけており、コース運営管理だけでなく将来的には講義の一部や企業コンサルティングが可能になるように育成を進めている。

常勤スタッフは全員が更新可能な1年間の契約で、基本的に全員更新され法的にも雇用が保護されている。スタッフの給与水準は、国立大学職員、民間企業に比べると高水準である⁴⁵。スタッフの在職期間は部署によって差があり、ビジネスコーススタッフは英語を応募要件としているため他にも雇用機会があり、やや在職期間が短い一方、日本語を応募要

⁴² 相互理解促進事業の一環として2003年に青年海外協力隊員の指導で始まった和太鼓クラブは、今では現地のメンバーだけで活動している。中央アジアで唯一の和太鼓チームとして高い人気を保っており、キルギス国内の様々なイベントだけでなくカザフスタンにも度々招へいされている。

⁴³ 現所長は2013年10月に共同所長に就任。

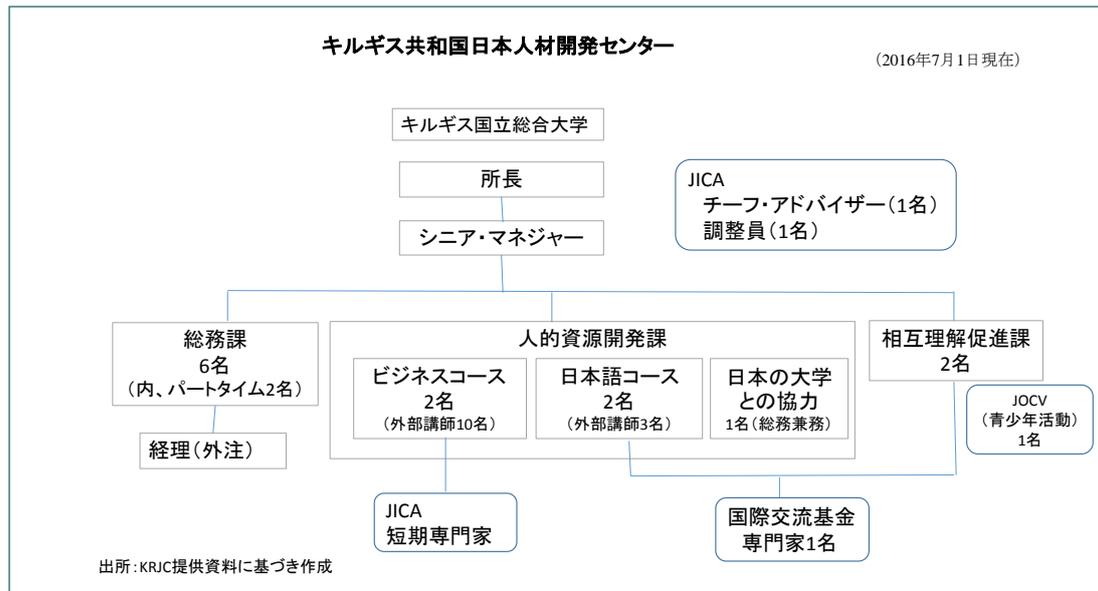
⁴⁴ KRJCヒアリング。

⁴⁵ KRJCヒアリング

件として採用されたスタッフは比較的長期に勤務する傾向がある。事後評価時点での平均在職期間は5.1年となっている⁴⁶。

以上より、体制面の持続性は高い。

図3 KRJC 組織図



3.4.3 発現した効果の持続に必要な技術

運営管理面では、フェーズ2から作成された業務マニュアルがフェーズ3で増補され、事後評価時点ではすべての業務にマニュアルが整備されており、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業とも円滑に運営されている。

ビジネスコースについては、既述のとおり38名の講師が育成され、2015年度上半期のAコース講義時間に占める現地講師の割合は76%となっている。2014年度までは現地への完全移管に備え日本人講師の時間数は半分以下にするの方針があったが、受講者は日本人講師による講義を期待していることから、2015年度からは必要に応じて日本人講師が講義をするよう方針を変更した⁴⁷。受益者調査でも、「税制や法制に関しては現地講師が良いが、品質管理は日本人講師に教わりたい」という声が多かった。また日本式経営のどんな点が最も役立つかという質問には、回答者の44%が「カイゼン」⁴⁸と答え、そのほか「5S」⁴⁹、「品質の重視」などを挙げた。

日本語コースについても、現地講師の講義時間の割合は2015年度に83.3%とフェーズ2

⁴⁶ 平均在職期間はビジネスコース2.5年、日本語コースは4.6年、相互理解促進は4.0年、総務は7.4年(KRJC提供資料)。

⁴⁷ KRJC 専門家ヒアリング。

⁴⁸ 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。

⁴⁹ 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。

完了時以降ほぼ変わらず推移している。他方で、日本人の先生が教えるからこそ日本センターで日本を学びたいと考える受講者も多く、特に上級者にはその傾向が強い⁵⁰。

相互理解促進事業についても、イベントの運営から講師まで現地スタッフが問題なく実施している。

以上より、技術面での持続性は高い。

3.4.4 発現した効果の持続に必要な財務

センターの全収入は、センター自己収入（受講料等）、KNU 拠出金、JICA 在外事業強化費、その他で構成される（表 6）。KNU は KRJC に施設を提供しているほか、施設維持管理費・光熱水費を負担している。2015 年度の全収入の割合は、自己収入 39.3%（留保金利息含む）、KNU 拠出金 14.8%、JICA 在外事業強化費 33.5%、その他 12.5%であった。自己収入と KNU 拠出金を合わせると 54.1%に達する。

センター自己収入の内訳は、ビジネスコース受講料 41.2%、日本語コース受講料 15.0%、相互理解事業参加費と図書室利用費を合わせて 17.7%、会場貸出・留保金利息などが 26.2%となっており、ビジネスコース受講料が最大の収入源である。

表 6 KRJC の収入・支出実績（2011 年度～2015 年度）

（単位：千円⁵¹）

	年度	2011	2012	2013	2014	2015
収入	KRJC 自己収入	8,768	10,996	11,445	17,437	12,720
	（うち、ビジネスコース）	(1,568)	(5,806)	(6,586)	(9,385)	(5,241)
	（うち、日本語コース）	(1,224)	(1,650)	(2,333)	(2,426)	(1,902)
	（うち、相互理解促進事業）	(332)	(618)	(725)	(3,863)	(2,250)
	（うち、会場貸出・利息など）	(5,644)	(2,922)	(1,801)	(1,762)	(3,328)
	KNU 拠出金	12,032	13,730	15,282	17,335	4,788
	JICA 在外事業強化費	27,088	25,539	16,120	9,978	10,842
	その他	0	0	2,964	5,123	4,048
	計	47,888	50,265	45,812	49,873	32,399
支出	計	44,770	45,467	41,215	47,939	31,040
	（うち、KRJC 自己収入からの支出）	(5,650)	(6,198)	(6,849)	(15,513)	(11,361)
収支		3,117	4,798	4,597	1,934	1,359

注：2015 年度以外の KNU 拠出金には想定賃料と想定光熱水料を含んでいる。実際には資金の出入はないが、支出にも同額を含めている。

出所：JICA 提供資料

全支出（運営経費）に対する自己収入からの支出割合の推移を見ると、フェーズ 2 完了時には 14%であったのが、事後評価時には 37%に向上している⁵²。

⁵⁰ 日本語教師会・日本語コース卒業生ヒアリング。

⁵¹ KRJC 自己収入、留保金利息、KNU 拠出金は現地通貨であるが、表の数字は円換算したもの。なお、四捨五入により合計が合わない場合がある。

⁵² ただし、JICA 本部による支出のうち、専門家派遣、研修員受入の合計 8,950 万 5 千円を全支出額に含めると、この割合は 2015 年度で 13%となる。

近年、キルギスの大学教育改革により国立大学にも独立経営を求める方針が強まり、KNUでも、2015年6月以降、KRJCに対するフロアの一部返還要請、移転要請、光熱費支払い要請などが続いた。JCC等で協議の結果、2016年4月よりセンター自己収入の2割を光熱費と事務費として大学に拠出することになった。仮に2015年度の数値で計算するとビジネスコースの受講料収入の約半分に相当する額となる。この問題に関する今後の対応について、事後評価時点では、「アジア地域日本センター事業の経営分析及びニーズ分析にかかる情報収集・確認調査」において、ウクライナを除くすべての日本センターを対象に経営分析を行い、主要な経営課題の把握と対応策の検討を実施中である。

ビジネスコースでは、近年、KRJCの修了生による起業によるものを含め民間の研修・コンサルティング機関が出現していることや、景気の低迷等で志願者の減少が懸念されていたが、2016年度は十分な人数を集めている⁵³。2016年度の受講料はAコースが昼間部1万8,000ソム（約2万7,360円⁵⁴）、夜間部2万ソム（約3万700円）であり、毎年他社の受講料や申込者の状況を見ながら設定している。受益者調査では、大学のMBAの授業料や類似機関の受講料等を考えると妥当な設定との意見が多かった⁵⁵。このような状況から、受講料を大幅に引き上げることは難しいと考えられ、コースカリキュラムの刷新も含めた戦略が求められている。

このように、収支の面で懸念があり、それへの対応策は策定中であることから、財務面の持続性を中程度と判断した。

以上より、本事業は、財務状況に若干の懸念があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本事業は、キルギス共和国日本人材開発センターにおいて、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業を実施することにより、キルギスの市場経済化を促進するための中小企業人材の育成と、キルギス・日本両国民の相互理解を促進することを目的に実施された。フェーズ1においてKRJCの基盤整備が行なわれ、続くフェーズ2ではKRJCの機能強化を目指した。

本事業は、市場経済移行を目指すキルギスの開発政策と、市場経済に適応できる人材の育成を必要としていたキルギスの開発ニーズに応え、また、市場経済の導入支援という日本の開発政策に沿ったものであった。よって、妥当性は高い。

KRJCでは、2フェーズ合計でビジネスコースを約10,000人が、日本語コースを約2,600

⁵³ 60名の定員に対し74名の応募。

⁵⁴ 1ソム=1.535円（2016年3月 JICA 精算レート（JICA ホームページ））

⁵⁵ たとえば、中央アジアアメリカン大学のMBAコースは年間授業料5,750ドル

（https://auca.kg/en/costs_scholarships_and_financial_aid/）、KNUのMBAコースは年間3万7,000ソム、国立の経営アカデミーMBAコースは年間4万6,000ソム。

人が受講、相互理解促進事業には約 45,000 人が参加し、市場経済化に向けた中小企業の人材育成と、キルギス・日本両国の人々の相互理解促進のための機能強化というプロジェクト目標は達成された。続いてフェーズ 3 が実施され、2015 年度までの累計でビジネスコースを約 12,000 人が、日本語コースを約 3,200 人が受講し、相互理解促進事業には約 62,000 人が参加した。その結果、ビジネスコース修了生による起業や事業の拡大、キルギス全体の日本語教育への貢献などの効果が上がっており、市場経済化に資する人材育成のための機関として、また、両国の相互理解を促進する拠点としても十分に活用され、本事業の有効性・インパクトは高かった。

事業費は、フェーズ 1 については計画額が不明で実績額との比較ができなかったが、長期専門家の配置人数は計画どおりであり、フェーズ 2 は計画内に収まった。事業期間は、両フェーズとも計画どおりであった。よって、本事業の効率性は高い。

政策・制度面、体制面、技術面の持続性はいずれも高いが、財務面において今後の収支に関し若干の懸念があり、また、今後の計画が事後評価時点では検討中の段階であることから、本事業によって発現した効果の持続性は中程度とした。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関への提言

<OVOP プロジェクトとのさらなる連携の検討>

市場経済化の導入が一定の進捗をみたキルギスでは中小企業のニーズにも変化が見られる。国内市場の小ささからビジネス拡大のためにはカザフスタンやロシアなど近隣諸国への輸出が必要となるが、2015 年 8 月のユーラシア経済同盟 (EAEU) への加盟も追い風となり、ビジネスコース参加者の間でも海外市場進出への関心が高まっている。KRJC でも今後のビジネスコースの内容について検討を重ねているところであるが、このような内容を含める際には、OVOP プロジェクトはまさに格好のケース・スタディとなると考えられる。基礎的な理論・知識の修得に加え、キルギスにおける先進国市場への輸出の成功事例の紹介は、受講者のニーズに的確に応えることができる。「3.2.2.3 その他のインパクト」で述べたように、同プロジェクトとはこれまでも様々な形で連携が行われており、OVOP プロジェクト側でも既に研修講師を十分に務めることのできる人材が育っており、ビジネスコースに生産現場視察や実践的なノウハウの紹介を取入れるなど今後も連携を発展させていくことが期待される。

<財務面での持続性を高めるための包括的な戦略の策定>

KRJC では 2016 年 4 月よりキルギス側単独所長体制が確立し、財務面の一層の強化に向けた努力が行われており、2016 年度はビジネスコースのニーズ調査やセンターの財務分析などが計画されている。財務状況の改善とビジネスコースの見直しを一体的に進めるためには、財務計画も含めた包括的・中期的な戦略を策定することが必要である。14 年間にわ

たり充実したコースを提供してきた実績と、ビジネスコースの修了生をはじめこれまでに蓄積された人的ネットワークを活かして今後も競争力を維持していけるよう、より現地のニーズに合ったサービスを提供していくことが期待される。そのためには、例えば最新の経済情勢に対応したビジネスノウハウの提供や、輸出を視野に入れたサービスの提供など、他機関にない強みを明確に打ち出していくことが肝要である。

4.2.2 JICA への提言

<日本人講師の継続的な派遣>

持続性の技術面の項で述べたように、ビジネスコースでは日本的経営を教えることが日本センターの特色となっていることから、ビジネス分野での経験豊富な日本人講師の存在は必要と考えられる。今後も日本人講師の派遣を継続し、現地講師との効果的なパートナーシップを築いていくことを提言する。

<キルギスの輸出振興における他事業との協力を通じた日本センターのさらなる活用>

KRJC のこれまでの信頼と実績を基礎に、EAEU への加盟などによる経済状況やニーズの変化に対応していくことができれば、KRJC の存在価値はますます高まると考えられる。具体的には、キルギスの GDP の約 2 割は農業・畜産業であり、農産品の輸出振興のためには喫緊の課題とされている食品衛生分野、特に農産品の品質管理や検査体制向上などの分野で、今後 KRJC を一層活用していくことが望まれる。例えば、実施中の技術協力プロジェクト「輸出のための野菜種子生産振興プロジェクト」(2013 年～2018 年) や「林産品による地方ビジネス開発プロジェクト」(2015 年～2019 年) はいずれも輸出振興を図っており、これらプロジェクトへの派遣専門家を講師とした KRJC でのセミナーを開催したり、中期的には(そのための KRJC の実施体制を強化したうえで) 輸出振興のためのコンサルティングやサポートをする機能を日本センターに加えることも一案である。

4.3 教訓

<フォローアップ調査の有用性>

ビジネスコースにおいて、コース終了時のみならず、終了 3 カ月後にフォローアップ調査を継続的に実施していることは、調査結果のコースへの迅速なフィードバックの面のみならずインパクト把握の面からも有用である。人材育成のプロジェクトでは研修終了時のアンケートは行われていることが多いが、その後の実際の研修成果の効果発現を確認するフォローアップ調査を研修終了後一定の期間において研修の企画・実施組織が行うことで、その結果を効果的に研修内容の改善に活かすことができる。また、これを実施機関のリソース・ネットワークのデータベース整備と組み合わせれば、さらに長期的な運営能力強化につながるものと期待される。

以上