

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
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
分野：人的資源-人的資源-人的資源一般	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部民間セクターグループ	協力金額（評価時点）：2.7億円（計画含む）
協力期間	2013年4月1月～2016年3月
	31日
	先方関係機関：キルギス国立総合大学（KNU） 日本側協力機関：国際交流基金（JF） 他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>キルギスは、1991年の独立以降、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できず、依然として高い貧困率を抱えている。持続的な経済成長を実現するため、同国の教育水準の高い労働力、農畜産物生産に適した気候、開発ポテンシャルのある地域や資源等の利点を最大限に活用し、農産加工業等基幹産業を育成しつつ外貨を誘致し、脆弱な産業基盤を強化することが急務となっている。特に産業を支える人材の育成及び組織制度の整備、経済インフラの整備等が喫緊の課題となっている。</p> <p>こうした背景の下、キルギスにおける市場経済移行支援並びにキルギスと日本の相互理解促進・関係強化を目的として、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り「キルギス日本センター（KRJC）」が1995年に開所された。JICAはこれまでに、「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）、「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）を実施した。</p> <p>KRJCの組織体制のさらなる強化、及びより質の高いビジネスコースの提供に関してキルギス政府より日本政府に継続支援の要請がなされ、JICAは「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」（以下、本事業）を開始した。本事業では、特にビジネスコースを中心としたプロジェクトの実施により、市場経済化の担い手となるビジネス人材の輩出とともに、センターの組織体制・財務体制の自立を目指している。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本事業は、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。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>キルギス日本人材開発センター(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。</p>	

<p>(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。</p> <p>(3) 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。 2. KRJC のビジネス人材育成機能が強化される。</p> <p>(4) 投入 (評価時点) 日本側：総投入額 約 2.7 億円</p> <table border="0"> <tr> <td>長期専門家派遣</td> <td>3 名</td> <td>機材供与</td> <td>3,093 千円</td> </tr> <tr> <td>短期専門家派遣</td> <td>7 名</td> <td>ローカルコスト負担</td> <td>35,257 千円</td> </tr> <tr> <td>研修員受入</td> <td>30 名</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>3,032 千円</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>相手国側： カウンターパート配置 共同所長 1 名、常勤職員 12 名 土地・施設提供 KRJC スペースの提供 ローカルコスト負担 施設光熱費</p>		長期専門家派遣	3 名	機材供与	3,093 千円	短期専門家派遣	7 名	ローカルコスト負担	35,257 千円	研修員受入	30 名			その他	3,032 千円		
長期専門家派遣	3 名	機材供与	3,093 千円														
短期専門家派遣	7 名	ローカルコスト負担	35,257 千円														
研修員受入	30 名																
その他	3,032 千円																
<p>2. 評価調査団の概要</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="3">調査者</td> <td colspan="2">(担当分野：氏名 職位)</td> </tr> <tr> <td>総括</td> <td>上田隆文 JICA 国際協力専門員</td> </tr> <tr> <td>協力企画</td> <td>江原啓二 JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ第二チーム 主任調査役</td> </tr> <tr> <td></td> <td>評価分析</td> <td>田中恵理香 グローバルリンクマネジメント社会開発部シニア研究員</td> </tr> </table> <p>調査期間 2015 年 9 月 2 日～2015 年 9 月 20 日 評価種類：終了時評価</p>		調査者	(担当分野：氏名 職位)		総括	上田隆文 JICA 国際協力専門員	協力企画	江原啓二 JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ第二チーム 主任調査役		評価分析	田中恵理香 グローバルリンクマネジメント社会開発部シニア研究員						
調査者	(担当分野：氏名 職位)																
	総括		上田隆文 JICA 国際協力専門員														
	協力企画	江原啓二 JICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ第二チーム 主任調査役															
	評価分析	田中恵理香 グローバルリンクマネジメント社会開発部シニア研究員															
<p>3. 評価結果の概要</p> <p>3-1 実績の確認</p> <p>(1) 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。</p> <p>プロジェクト目標の指標は、達成されつつある。</p> <p>【指標】</p> <p>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、合同調整委員会 (JCC) で承認される。</p> <p>2：事業終了後の 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。</p> <p>3：キルギスにおけるビジネス人材育成の中核機関として、国内外の関係機関、企業、人材のネットワーク及び連携活動が KRJC により絶えず促進される。</p> <p>【実績】</p> <p>・現地職員が積極的に関与して、予算と人事の計画を含む KRJC の運営計画が毎年策定されている。 (指標 1)</p>																	

- ・現地スタッフの意見や提案を盛り込んだ中期運営計画案が策定され、2015年5月のJCCで検討された。同計画は、終了時評価期間中に承認、署名された。(指標2)
- ・KRJCでは、関連機関と連携した活動を実施してきており、今後も継続されることが見込まれる。例えば、中央アジア大学(UCA)と協力してタジキスタンにおいて開催したビジネスコースの実施、日本の大学に対するセミナーの実施などがある。(指標3)

(2) 成果

1) 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。

成果1の指標は達成されている。

【指標】

- 1-1 : 事業終了時まで、KRJC支出に占めるJICAの在外事業強化費の割合が40%になる。
- 1-2 : 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。
- 1-3 : KRJC職員によって年間事業計画と予算計画が策定され、実施される。
- 1-4 : KRJC職員によって活動報告書が半年に一度作成される。
- 1-5 : 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。
- 1-6 : 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。
- 1-7 : 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のサポートなしで自立的に実施される。
- 1-8 : 事業終了後の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(5年間)として取り纏められ、JCCにて承認される。

【実績】

- ・KRJCの年間収入は、2013年度が約11万ドル、2014年度は約15万ドルであった。KRJCの支出総額におけるJICAの在外事業強化費からの負担割合は2014年度に32%であった。フェーズ2では、2011年にKRJCの総収入額が約11万ドル、KRJCの支出総額に占めるJICAの負担額の割合は83%であったので、JICAの負担割合は大幅に低下している。(指標1-1)
- ・KRJC職員により、組織図が作成され、年1回以上定期的に更新されている。(指標1-2)
- ・年間活動実施計画と予算計画は、キルギス側の共同所長とシニアマネージャーを中心に策定されている。(指標1-3)
- ・半期ごとの活動報告は、キルギス側共同所長とシニアマネージャーを中心に策定されている。(指標1-4)
- ・財務報告は、キルギス側共同所長とシニアマネージャーを中心に策定され、活動報告の中にとりまとめられている。(指標1-5)
- ・毎年の合同調整委員会(JCC)において、当該年の年間活動報告と翌年の年間活動計画が承認されている。JCCに提出される文書は、キルギス側共同所長とシニアマネージャーを中心に現地職員が作成している。(指標1-6)
- ・Aコースやテーマ別セミナー、ガスプロム石油公社向け企業研修(Cコース)等、さまざまな活動が現地職員により計画され、日本人専門家の支援を得つつ現地講師が実施している。(指標1-7)
- ・KRJCの中期運営計画が、現地職員の意見と提言を盛り込んで策定された。中期運営計画は、2015

年5月のJCCで発表され、終了時評価中に関係者の間で署名された。(指標1-8)

2) 成果2: KRJCのビジネス人材育成機能が強化される。

成果2の指標は指標2-1の参加者数を除き達成されている。

【指標】

2-1: ビジネスコースの参加者が各コースの受講可能数の85%、満足度が平均70%以上となる。

2-2: 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

2-3: 育成された現地講師(非常勤講師含む)が主要4分野(ビジネスプランニング、マーケティング、生産品質管理、人的資源管理)で各2名以上となる。

2-4: 現地講師による講義時間の比率が向上する。

2-5: カリキュラム・教材の改定・新規開発を定期的実施するしくみが確立される。

2-6: 事業終了時まで、ビジネスコースの計画・運営・管理がKRJC職員によって自立的に実施される。

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が年に一度以上定期的に更新され、活用される。

2-8: 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6回以上実施される。

2-9: 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や連携活動の種類と数

【実績】

・本事業開始から本評価時点までに第13回(Round 13)から第17回(Round 17)までのAコースが実施された。同コースの定員(70名)に対する実際の参加者の割合は、Round 15, 16, 17では参加者数がそれぞれ64%、84%、77%となり、受講可能数の85%に満たなかった。またコースの満足度は、すべての回において70%以上を記録した。(指標2-1)

・本事業で実施したアンケート調査によれば、コース受講により、起業、ビジネス拡大、キャリアアップ等の成果があったとの回答を得ている。(指標2-2)

・2015年7月時点で、ビジネスプランニングに3名、マーケティングに3名、生産品質管理(PQM)に2名、人的資源管理(HRM)に2名の現地講師がいる。(指標2-3)

・ビジネスコース(Aコース)の中で現地講師が担当する講義の割合は、事業開始当初の70%から年々増加し、Round 17では76%に増加している。(指標2-4)

・カリキュラム、教材は、参加者の意見を取入れ、定期的に見直しを行い改訂されている。(指標2-5)

・ビジネスコースは、日本人専門家の支援を得つつ、基本的にKRJC職員が計画・実施している。また、各種研修を含むKRJC全体の計画と運営をKRJC職員が行っている。(指標2-6)

・Aコース修了者及び同窓会会員のデータベースは、各回が終了するごとに更新している。データベースは、Eメールリストを通じて各種案内を発信するなど活用されている。(指標2-7)

・2013年に7件、2014年に6件、2015年に6件のフォローアップ活動が実施された。(指標2-8)

・UCA との協力によるタジキスタンでのビジネスコース開催、日本の大学との協力等の連携活動が実施された。(指標 2-9)

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は高い。

・キルギスの経済・社会開発には、民間セクターの開発が不可欠である。ビジネス人材育成のニーズは引続き高い。同国内に MBA コースを持つ大学はいくつかあるが、KRJC のビジネスコースは、実践的なビジネス経営を主眼とし、またミニ MBA コースの期間は 3 か月と比較的短期間で職を持っている人が参加しやすく、ビジネス人材のニーズに即したものとなっている。

・キルギス政府の「国家持続的開発戦略 (National Sustainable Development Strategy for the Kyrgyz Republic : 2012-2017)」では、民間セクター開発が重点課題のひとつとなっている。その中で、投資と産業多角化の推進、市場のニーズに即した人材の育成が戦略に挙げられている。

・我が国の「対キルギス共和国国別援助方針」(2012 年 10 月)では、基本方針(大目標)を「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」とし、同方針の付属文書である「対キルギス共和国事業展開計画」(2014 年 5 月)では、重点分野(中目標)として、(1)運輸インフラの維持管理と地域間格差の是正、(2)社会インフラの再構築、の 2 点を挙げている。重点分野 (1) の中に、運輸インフラの整備、農業・ビジネス振興、ガバナンス・政策立案能力向上の 3 つの開発課題が挙げられている。

・フェーズ 2 終了にあたり、民間セクター振興のニーズに鑑み、ビジネス人材の育成に焦点をあて本事業の計画が策定された。

・本事業は、KRJC 全体の組織能力の強化とビジネス研修センターとしての機能の強化の 2 つのコンポーネントからなっている。2 つのコンポーネントはプロジェクト目標の達成に不可欠であり、本事業は適切にデザインされていると言える。

・本事業は、日本の技術優位性を考慮してデザインされた。日本は民間セクターのビジネスで豊富な経験があり、生産管理、人的資源管理、コミュニケーション等を含む日本的経営は、キルギス国をはじめ多くの国で高く評価されている。

(2) 有効性

有効性は高い。

・プロジェクト目標の指標は達成されつつある。KRJC 職員の能力とコミットメントは事業期間を通じて向上し、プロジェクト目標はキルギス側 C/P と職員のイニシアチブで達成されつつある。キルギス側 C/P と職員は、中期運営計画の策定に積極的に関与している。また、関連機関と連携した活動の実施を積極的に進めており、いくつかの活動が成功裡に実施されている。

・アウトプットである組織能力の強化とビジネス研修センターとしての機能強化は、プロジェクト目標の達成に不可欠なコンポーネントであり、アウトプットからプロジェクト目標に至るロジックは適切である。

(3) 効率性

効率性は高い。

・2つのアウトプットの指標は概ね達成されている。アウトプット1の指標はほぼ達成されている。KRJCの職員の能力は向上し、KRJC職員のイニシアチブによりKRJCの運営が改善されている。アウトプット2については、指標2-1の参加者の数が目標値に達していないが、その他のアウトプット2の指標は2-1を除き達成されており、KRJCのビジネス研修センターとしての機能は強化されていると考えられる。

・投入からアウトプットに至るまでのロジックは適切である。アウトプット達成に必要な活動が適切に計画されている。タジキスタンにおけるビジネスコースの実施や日本の大学との連携はPDMの活動には明記されていないものの、関係機関との連携を推進するための活動の一部と位置づけられる。これらはいずれも成功裡に実施され、成果を挙げている。

・また、活動を実施するために十分な投入が計画され実施された。投入は全て適切に活用され、成果発現に貢献した。

・アウトプット達成を阻害するような外部条件は特に報告されていない。

(4) インパクト

インパクトは中程度である。

・上位目標については、達成される可能性が高いと考えられる。

Aコースの参加者は毎年100名を超え、うち約70%が同コースを修了している。KRJC職員及び現地講師によれば、多くの修了生が実際のビジネスにおいて活躍しており、うち10~50%はキャリアアップやビジネスの拡大に成功している。なお、これらコメントは、同コース修了生に対するアンケート結果（成果2参照）とおおよそ整合している。近い将来、ビジネス界で活躍また成功する修了者はさらに増える可能性は期待できるが、上位目標の達成度を正確に判断するには、詳細な追跡調査を行う必要がある。

・修了者や関連機関のインタビューから、事業実施の結果、KRJCの認知度と評判はかなり高くなっていると判断される。

・プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは、概ね適切であるが、上位目標の達成には、経済状況は修了者個人の能力やモチベーション等、事業の活動だけではコントロールできない要因もある。また、修了者が経営する会社では、ビジネスに必要な技術者や事務職員等の人材を確保するのが難しいという声も聞かれている。こうした外部要因に留意が必要である。

・修了者の所属する会社の業績に対する正のインパクトが報告されている。

・KRJCの機能強化のコンポーネントとして実施した関連機関との連携活動の結果、インパクトが確認された。UCAと共同で実施したタジキスタンのビジネスコースでは、タジキスタンのビジネス人材への便益をもたらし、地域協力を促進することとなった。日本の大学との連携では、日本の大学にも有益な活動となっている。また、KRJCに対する長期にわたる協力の結果、4名のAコース修了者が現在KRJCの講師を務めている。

・負のインパクトは特に報告されていない。

(5) 持続性

持続性は概ね高いと考えられるが、財政的基盤をさらに強化する必要がある。

(政策面)

・現行の政策である「国家持続的開発戦略」は、2017年までの期間に対するものであるため、市

場経済振興に関する政策は当面は継続すると考えられる。終了時評価でのインタビューでは、財務省と教育省は引き続き KRJC に対する支援を行う予定である。

(組織面)

- ・ KRJC の事業実施能力、調整能力は向上している。活動の大部分は、すでにキルギス側 C/P とスタッフを中心に実施できるようになっている。
- ・ KRJC の公益法人 NPO としての法的地位は今後も変わらない予定である。

(財政面)

- ・ KRJC の年間収入は増加しており、収入全体に占める KRJC 独自収入の割合も増加しているが、財政的に自立しているという状態には、まだ遠い。KRJC では、G コースや日本の大学との連携等収入につながる活動を拡大することを計画している。

(技術面)

- ・ このフェーズになってから、KRJC の職員の離職が少なく定着するようになっており、日本人専門家の支援は必要であるものの、職員の能力も向上している。ビジネスコースにおいても、現地講師の役割が大きくなっているが、まだ日本人講師の支援は必要である。
- ・ KRJC 職員は、日本人専門家から移転された知識とスキルを活用している。ビジネス界で活躍している修了者も、KRJC で習得した知識やスキルを活用しているということであった。また、長期にわたるビジネスコース実施の成果として、修了者の間で G クラブネットワークを活用して情報交換やサポートを行っていることから、ビジネスコースの成果は、修了者の間で広く活用されると考えられる。
- ・ 供与機材は全て活用されており、維持管理状況も良好である
- ・ 今フェーズ中に中期運営計画が策定されていることから、KRJC の事業は同計画に基づき、事業終了後も実施されると考えられる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ 活動、成果、プロジェクト目標が適切に計画されたため、活動の着実な実行がプロジェクト目標の達成につながった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ KRJC では、公平かつ効果的な人事評価システムを確立し、定期的に職員の業績につき適切なレビューを行った結果、職員の仕事へのモチベーション向上に繋がった。また OJT を通じ現地職員の能力が向上した。
- ・ 業務マニュアルや決裁シート等のさまざまな「運営管理ツール」を開発したことが、業務の向上につながった。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ 特になし

(2) 実施プロセスに関すること

・ KNU を含む事業関係者の間で時折コミュニケーションが円滑でなかったことがあったため、関係者と積極的にコミュニケーションを図るよう意思統一した。

・ キルギス国の経済が停滞していること、他の機関が類似のビジネスコースを提供していること、ビジネスコースの市場が飽和しつつあること、等により、ビジネスコースの応募者が減少している。そこで KRJC の強みを活かすコース内容等を検討し、また個別企業訪問により研修ニーズの掘り起こしを行った。

3-5 結論

活動は、ほぼ予定通り実施され、アウトプットとプロジェクト目標の指標は概ね達成されつつある。妥当性、有効性、効率性は高く、インパクトは中程度であるものの、修了生へのアンケートにより実際のビジネスにおける業績拡大、キャリアアップといった効果が確認されている。ただし、持続性は概ね高いが、財政基盤をさらに強化する必要がある。以上、改善すべき点もあるものの、プロジェクト目標はほぼ達成される見込みであることから、事業は 2016 年 3 月に予定通り終了するものとする。

3-6 提言

KRJC に対する事業終了までの提言

KRJC 職員の能力強化

KRJC の能力強化はコンポーネントのひとつであったが、引続き KRJC 職員の能力を向上させるための努力を続ける。KRJC の職員及び組織全体の能力を向上させるため、OJT に加え、事業終了までに、業務マニュアルや決裁シートのような運営管理ツールを見直し、さらに整備していくことが求められる。

長期にわたる提言

ビジネスコースの継続的改善

ビジネス人材開発の組織として、有用なコースを提供することは不可欠である。他の機関で類似のビジネスコースを実施するようになったこともあり、A コースの応募者が減少する傾向が見られる。KRJC としては、変化する市場のニーズに即したビジネス人材の育成を行うことを目指し、日本の経験を取入れるなどビジネス人材にとって魅力のあるコースを引続き提供していく。そのため、常にコースのカリキュラムと内容を見直し改訂していくことが必要である。

財政基盤の強化

KRJC の財政基盤を強化するため、独自収入を増やすための活動を拡大していく。例えば、起業に対する個別コンサルティングや日本の大学と連携した活動を増加していくことを検討する。

日本の大学との連携活動の強化

上記で述べた通り、日本の大学との活動は、現在、KRJC の重要な収入源のひとつである。さらに、この活動は、対象となっている日本の大学と大学生にとっても有益なものとなっている。こうした点から、日本の大学と連携した活動はさらに強化していき、ひいては、キルギス国と日本との関係強化にもつながるようにしていくことが望ましい。

ビジネスコース修了者に対する支援

ビジネスコースの修了者に対する支援をさらに強化していくことが重要である。例えば、フォローアップ活動、情報提供、ビジネスマッチング活動等である。経営者または管理職である修了者から、技術者や事務スタッフ等の人材の採用に苦労しているという声が聞かれており、職業訓練や人材育成を行っている機関と連携することも有用と考えられる。また、多くの修了者が他の修了者を通じて有用な情報を得ていることから、同窓生ネットワーク（Gクラブ）の活動を引続き支援することも重要である。

KNU との協力

KNU との協力関係は、さらに強化していくことが望ましい。その一環として、KNU と KRJC 双方にとって有用な活動を実施することが考えられる。例えば、KRJC の講師を KNU の MBA コースに派遣するなどである。そのために、KNU とのコミュニケーションを緊密にしていく必要がある。

3-7 教訓

長期にわたる事業における「運営管理ツール」の重要性

KRJC では、業務マニュアルや決裁シート等のさまざまな「運営管理ツール」と呼べるものを開発しており、これらが、事業の円滑な進行に役立った。事業では、3 フェーズにわたり、こうした運営管理ツールを、少しずつ開発し、また継続的に見直し改訂してきた。これにより、フェーズが変わっても、また日本側・キルギス側とも人材が交代しても、事業のノウハウを伝達し記録をたどることができた。このような運営管理ツールの開発は、長期あるいは複数フェーズにわたる事業では、特に重要であると言える。