

2015 年度案件別外部事後評価：日本人材開発センター
（カンボジア・ベトナム・モンゴル・
キルギス・ラオス・ウズベキスタン・
カザフスタン・ウクライナ）

平成 29 年 3 月
（2017 年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

一般財団法人
国際開発機構（FASID）

評価
JR
16-57

本評価結果の位置づけ

本報告書は、より客観性のある立場で評価を実施するために、外部評価者に委託した結果を取り纏めたものです。本報告書に示されているさまざまな見解・提言等は必ずしも国際協力機構の統一的な公式見解ではありません。

また、本報告書を国際協力機構のウェブサイトに掲載するにあたり、体裁面の微修正等を行うことがあります。

なお、外部評価者とJICAあるいは相手国政府側の事業実施主体等の見解が異なる部分に関しては、JICAあるいは相手国政府側の事業実施主体等のコメントとして評価結果の最後に記載することがあります。

本報告書に記載されている内容は、国際協力機構の許可なく、転載できません。

カンボジア

2015年度 外部事後評価報告書

技術協力プロジェクト「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」、
「カンボジア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 濱田 正章

0. 要旨

本事業¹は、「カンボジア日本人材開発センター」（Cambodia-Japan Cooperation Center、以下、「CJCC」という。）の組織運営管理体制の構築、及び、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業²の実施と強化を通じて、カンボジアの市場経済化促進および民間セクター開発のための人材育成、情報交流、日本・カンボジア間の相互理解に寄与することを目的として実施された。

本事業は、民間セクター開発と雇用創出、能力形成と人材開発を重要視するカンボジアの開発政策と、市場経済化や日本との経済文化関係の深化が進む同国の開発ニーズに応え、また、持続的な経済成長及び貧困削減を最優先課題とし、経済振興のための環境整備と教育の充実に重点をおいた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2フェーズ合計でビジネスコース約4,000人、日本語コース約3,000人が受講、相互理解促進事業に約144,000人が参加し、CJCCがカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になるというプロジェクト目標は達成された。フェーズ2完了後も事業は継続され、2015年度までにビジネスコース約6,000人、日本語コース約5,000人が受講、相互理解促進事業に215,000人が参加した。また、事業実施に伴いカンボジア・日本経営者同友会の発足等ビジネスネットワークキングの促進、ビジネスコース修了生による起業、日本語関連セミナー等による日本語教育の普及促進等、様々な正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費は2フェーズを合算すると計画を上回ったため、効率性は中程度である。

CJCCの位置付けは政令で定められており明確である。CJCCでは自己収入の強化に取り組んでおり、多角化に向けた努力も行っている。一方で、日本のCJCCに対する協力方針（将来的な戦略を含む）、CJCCの自立のあり方に対する両国間での将来像の明確化・意識の共有と、これに向けての体制強化が必要と思われる。また、ビジネスコース及び日本語コースの質の維持・向上、戦略的な事業運営のために、CJCCのさらなる能力強化が必要である。よって、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

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フェーズを一体として評価した。なお、フェーズ2完了後、フェーズ3が実施されている（詳細は1.1 協力の背景を参照）。

² 書道や生け花等の日本文化のイベント、大規模なフェスティバル、留学フェア等を行っている。

1. 事業の概要



事業位置図³



カンボジア日本人材開発センター

1.1 協力の背景

カンボジアでは、20余年にわたる内戦によって、インフラ・人的資源・社会制度等の多くのものが失われた。特に、70年代の共産主義化と急進的な政策の実施により、国内は混乱を来すとともに、その後の内戦による影響が後々まで残っていた。1991年の和平協定成立後、政府は自由市場経済化に向け努力してきたが、ハード面に加え、人材育成や政府組織・制度整備に係るソフト面での支援が必要とされ、そのなかでも特に市場経済化にともなう制度づくり及び人材育成が課題とされていた。

こうしたなか、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」⁴をアジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象として設立する構想があった。カンボジアにおいても、2004年4月から2009年3月まで「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「フェーズ1」という。）が実施された。CJCCは、当初、王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh、以下「RUPP」という。）の建物の一角において活動していたが、2005年11月には構内に無償資金協力による施設が竣工した。フェーズ1完了後、2009年4月から2014年3月まで「日本人材開発センタープロジェクトフェーズ2」（以下、「フェーズ2」という。）が実施された。

フェーズ2完了後も、カンボジアでは直接投資の流入やASEAN域内の地域経済統合が進み、ビジネス人材育成のニーズは引き続き高く、日系企業の進出も盛んである。プロジェクトで得られた資産を活用し、ビジネス人材の育成と交流の拠点としての機能をさらに強化していくために、2014年4月から2019年3月まで「カンボジア日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」（以下、「フェーズ3」という。）が実施されている⁵。

³ 外務省 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/cambodia/>

⁴ 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。

⁵ 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の中で支援していたが、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。

1.2 協力の概要

表 1 協力の概要

		フェーズ 1	フェーズ 2
上位目標		CJCC において市場経済化に資する人材が継続的に育成され、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係が促進される。	CJCC がカンボジアの経済開発と日カ両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する。
プロジェクト目標		市場経済化促進のための人材育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を継続的に実施できる体制が整う。	CJCC がカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になる。
成果	成果 1	CJCC が効率的・効果的な管理・運営システムを構築する。	CJCC の運営管理体制が自立発展的なサービス提供機関として更に強化される。
	成果 2	CJCC が効果的な Human Resource Development: ビジネスコースを提供する。 (1) ビジネスコースの管理・計画・運営システムが構築される。 (2) 市場経済とビジネスマネジメントスキルにかかわるビジネスコース（セミナーシリーズ、起業家コース、企業経営コース）が提供される。 (3) カンボジア・ビジネス界、教育研修機関、国際機関、政府系機関と CJCC ビジネスコース間における情報共有システムと協力活動が整備される。	(1) 民間セクターに一層貢献するビジネスコースが運営される。 (2) より多くの現地リソースの主体性と活用によりビジネスコースの管理・運営が強化される。
	成果 3	CJCC が質の高い（中級レベルの）日本語コースを提供する。	(1) 他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い日本語コースが専門的職歴開発のために運営される。 (2) 現地リソースを用いた管理制度が強化される。
	成果 4	CJCC がカンボジアと日本の間の人材と情報のネットワークに貢献する交流事業を提供する。	日カ両国間の交流活動と情報のサービスを実施および促進するための機能が強化される。
	成果 5	CJCC がウェブサイトやその他の活動を通じた広報、情報提供、カンボジアと日本双方の他機関とのネットワーキング活動を促進する。	
日本側の協力金額		1,180 百万円	631 百万円
事業期間		2004 年 4 月～2009 年 3 月	2009 年 4 月～2014 年 3 月
実施機関		教育青年スポーツ省（Ministry of Education, Youth and Sport : MoEYS） 王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh : RUPP）	
その他相手国協力機関など		なし	
我が国協力機関		日本語コース：独立行政法人国際交流基金 ビジネスコース：フェーズ 1 株式会社国際開発センター/株式会社日本経済研究所 フェーズ 2 株式会社国際開発センター	
関連事業		【無償資金協力】 「日本・カンボジア人材開発センター建設計画」（2004 年 E/N 締結） 【技術協力プロジェクト】	

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の終了時評価時点(2013年9月)において、プロジェクト目標の各指標の目標値に対して、実績は概ね70%から100%であった。フェーズ1に続くフェーズ2の活動の実施を通じて、人材開発と情報交換のための拠点としてCJCCの組織体制の開発はさらに進展したと評価された。

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の上位目標には、「民間セクターで働くCJCCコース卒業生数が1万名を超える」および「プノンペンと主要都市でのCJCCの認知度が20%以上になる」という二つの指標が設定されている。ビジネスコースおよび日本語コースの延べ受講者数がフェーズ1およびフェーズ2の両方を合算しても4千人を満たしていないと終了時評価報告書には記載されており⁶、また、CJCCの活動はプノンペンが中心で地方都市での活動実績は数例あるものの本格的なものとなっていなかったことから、指標が満たされる状態に達するには終了時評価時点よりさらに時間が必要であると評価された。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

- ① 財務的な独立性を高める努力を今後も継続すること。
- ② 日本型のビジネスコースの内容を現地ニーズに合わせたものにする。
- ③ コース内容、コース開催に際する広告のタイミングや営業について、改善するよう努力すること。
- ④ コース・サービスの管理運営を通じ、顧客ニーズの把握と対応について努力すること。
- ⑤ 受講者によるコース評価の採点方法を見直すこと。また、担当現地職員が行う「講師能力評価」を導入すること。
- ⑥ ビジネスコースの実施に際して、そのファシリテーションや助手を務めるなど講義への担当現地職員の関与を深め、現地職員の能力向上を図ること。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

濱田 正章(一般財団法人国際開発機構)

⁶ フェーズ2終了時評価における実績の根拠を示す添付資料を入手出来なかったため、4千人という実績値の根拠は不明であるが、本事後評価ではフェーズ2中間評価までのJICA作成資料及びCJCCが作成している年次報告書を参照した結果、フェーズ1およびフェーズ2の述べ受講者数実績は7千人強であった。

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

現地調査：2016年4月17日～4月29日、2016年8月7日～8月13日

2.3 評価方法

本事後評価では、フェーズ1及びフェーズ2の二つのプロジェクトが対象となっている。フェーズ1とフェーズ2は事業内容の点で連続している。各成果からプロジェクト目標に到達するロジックも基本的に変化しておらず、CJCCの運営管理体制の強化（成果1）、ビジネスコースの内容の改善と運営管理の強化（成果2）、日本語コースの内容の改善と運営管理の強化（成果3）、相互理解促進事業の内容の改善と運営管理の強化（成果4）によって、CJCCの人材育成と相互理解促進の体制を整え（フェーズ1プロジェクト目標）、カンボジアにおける民間セクター開発・人材育成・相互理解促進（情報交流）の拠点となる（フェーズ2プロジェクト目標）ことを目指したものと理解することができる。

以上を踏まえ、事後評価では、フェーズ1とフェーズ2を一体のプロジェクトとして評価判断を行った。具体的には、二つのプロジェクトの連続性を考慮し、特に有効性・インパクトの評価判断において、主にフェーズ2の成果・プロジェクト目標・上位目標の指標を達成度の判断に用いた。

3. 評価結果（レーティング：B⁷）

3.1 妥当性（レーティング：③⁸）

3.1.1 開発政策との整合性

フェーズ1の計画時点では、「第二次5ヵ年社会経済開発計画（Second Five Year Socioeconomic Development Plan：SEDP II）」等カンボジアの開発政策において、人材育成は最優先課題の一つとされていた。その後、最上位の国家開発政策として策定された「国家開発戦略計画（National Strategic Development Plan：NSDP）」（2006年～2010年、及びその改訂版である2009年～2013年⁹）では、四辺形戦略として四つの指針「農業セクター開発」、「ハードインフラ開発」、「民間セクター開発と雇用創出」、「能力形成と人材開発」が掲げられ、そのなかで投資促進や中小企業振興、教育の質の向上が戦略として位置付けられている。本計画は、カンボジアにおける最上位の開発政策であり、フェーズ1の事前評価時からフェーズ2完了時までを通じて、本事業はカンボジアの開発政策と整合していた。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

CJCCが設立される2004年以前はカンボジア国内にビジネスを学べる教育機関や訓練機

⁷ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁸ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

⁹ 次の改訂版（2014年～2019年）はフェーズ2完了後の2014年7月に策定されている（「3.4.1 発現した効果の持続に必要な政策制度」を参照）。

関は少なかった。フェーズ1、フェーズ2が実施された2004年から2014年はカンボジアが市場経済化へ向かい、その後急速な経済成長を果たした期間と合致し、ビジネス人材の育成が求められており、CJCCの提供するビジネスコースはカンボジアの開発ニーズに即していた。カンボジアにおける日本からの投資は、特に2010年代から急増した。大手製造業メーカー、大手小売業が進出し、日本人商工会会員企業数はフェーズ2が完了した2014年時点で152社に上った。日本との経済関係の強化と日系企業のプレゼンスの向上に伴い、日本式経営を学ぶニーズも高まっていった。また、進出日系企業においても、日本語人材、日本式経営や日本文化への理解を有する人材へのニーズが認められた。親日感情の強いカンボジアの国民性も背景に、深まる両国の関係性は、カンボジア国内における日本語・日本文化を学ぶ需要を高めた。以上より、フェーズ1の事前評価時からフェーズ2完了時までを通じて、本事業はカンボジアの開発ニーズと整合性が取れていた。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

わが国の対カンボジア国別援助方針（2002年2月）では、カンボジアの開発上の主要課題として「社会経済開発のための基盤整備」が挙げられており、この中で、「国際競争力ある産業の育成が喫緊の課題である」、「教育・職業訓練、保健等基礎的経済社会分野の開発への取り組みが不可欠」等と述べられている。このことから、本事業は、事前評価時の日本の援助政策と整合性が取れていたと判断できる。

以上より、本事業の実施はカンボジアの開発政策、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¹⁰（レーティング：③）

3.2.1 有効性

3.2.1.1 成果

(1) CJCCの運営管理体制の構築・強化（成果1）

各種会議の実施、計画・報告書の作成、職員向け研修の実施等が指標として設定されていたが、フェーズ2完了時点で概ね達成されており、CJCCの運営管理体制はプロジェクトを通じて構築・強化されたものと判断した。

指標「年間計画の詳細化と体系化が毎年行われる」について、2011年以降、毎年度「戦略計画文書（Annual Strategic Plan）」および「年次報告書（Annual Report）」が、カウンターパート主導で作成されており、事業や部署毎に活動計画や実施報告が体系的に整理されている。指標「CJCCデータベースを活用した情報共有の頻度と内容」は、事後評価時点でも達成されていない。データベースは受講者情報を管理し進路のフォローアップやマーケティングに活用するためのもので、データベース構築をフェーズ3でJICAが支援しており、2016年度中に完成、運用を開始する予定である。

¹⁰ 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。

(2) ビジネスコースの強化（成果 2）

CJCC では、特に日本式経営にフォーカスして、実務・実社会で活用可能なビジネスに関する内容の提供を目的とするビジネスコースを提供している。起業家マインド、経営、ビジネスマナー、マーケティングや中小企業ファイナンス等、その内容は多岐にわたる。受講者の業種は製造業、運輸・通信、金融、不動産、政府等様々で、偏りはない¹¹。

フェーズ 1 及びフェーズ 2 では、主にコースの実施件数、人数、満足度等が指標に設定されていた。具体的目標値が示された指標は少なく、個々のコースによってその期間や修了要件は異なるものの、2 フェーズ合計で 15,000 人以上がビジネスコース・セミナーに参加し、また、受講者の満足度も高かった¹²ことから、ビジネスコースの内容改善と運営管理の強化はおおむね達成されたと判断した。受益者調査¹³では、CJCC のビジネスコースの内容とレベルについて、「非常に満足」または「ある程度満足」という回答が 87.7%を占めた。ビジネスコースの件数や受講者数の実績は表 2 のとおりである。

表 2 ビジネスコースに関する実績

年度		2004	2005	2006	2007	2008	合計
フェーズ 1	ビジネスコース件数	データ無	16	16	18	30	80
	参加人数	データ無	126	191	344	554	1,215
	(うち、起業家コース)	データ無	15	19	25	22	81
	修了人数	データ無	96	159	310	591	1,156
	ビジネス関連セミナー件数	データ無	9	9	13	6	37
	参加人数	データ無	1,051	1,914	1,867	889	5,721
年度		2009	2010	2011	2012	2013	合計
フェーズ 2	ビジネスコース件数	37	38	37	43	78	233
	参加人数	680	544	626	390	656	2,896
	(内、起業家コース)	16	26	16	28	79	165
	修了人数	585	402	519	375	642	2,523
	ビジネス関連セミナー件数	13	14	12	8	17	64
	参加人数	1,486	1,169	1,406	769	795	5,625

出所：コース件数と参加人数については、フェーズ 1 終了時評価報告書（2005 年度～2008 年度（2008 年度は終了時評価時点まで）、フェーズ 2 中間評価報告書（2009 年度～2010 年度）、当該年度の CJCC 年次報告書（2011 年度～2013 年度）。修了人数については CJCC 提供資料。

指標「ネットワーキング活動の数と内容」については、定期的な同窓会以外に目立った活動は見当たらない。受益者調査では、受講者間のネットワークについて、「ある程度構築された」、「普通」、「あまり構築されなかった」という回答者がそれぞれ 25%程度であり回答が分かれたが、なかにはビジネスコースで培われたネットワークを活用して共同ビジネスを

¹¹ 受益者調査結果。

¹² フェーズ 2 終了時評価によると、研修終了後のアンケートによる満足度調査の結果は 4 段階中平均 3 以上である。

¹³ CJCC に依頼した過去の受講者リストから対象者をランダム抽出し、メール及び電話でのアンケート調査によって 92 名の回答を収集した。加えて、日本語コース受講者および相互理解促進事業参加者については、CJCC の紹介を通じて、現地調査で 14 名に対して対面式インタビューを行った。合計 106 名の内訳は、ビジネスコース 49 名（男性 41 名、女性 8 名）・日本語コースおよび相互理解促進事業 57 名（男性 27 名、女性 30 名）である。

開始したという回答者もみられた。指標「現地講師による講義時間比率がプロジェクト終了時までには全体の50%を超える」については、フェーズ2完了時点で43%と目標値には到達しなかったが、確認出来た最も古い実績である2010年度¹⁴の27%以降、年々比率が上昇し、現地リソースの活用が積極的に図られている。なお、2015年度では94%に達している。

(3) 日本語コースの強化（成果3）

主にコースの実施、件数、人数、内容、満足度等が指標に設定されていた。目標値が設定されていた指標は少なかったものの、2フェーズ合計で6,000人以上というコース・セミナーの参加人数、また、受講者の高い満足度¹⁵等から、日本語コースの内容の改善と運営管理の強化は概ね達成されたと判断した。受益者調査では、CJCCの日本語コースの内容とレベルについて、「非常に満足」または「ある程度満足」という回答が91.3%を占めた。

指標「ネットワーキング活動の数と内容」については、目立った具体的活動は確認されなかったが、受講者による自発的なネットワーキングは常時存在し、受益者調査では多くの回答者が受講者間のネットワークに「非常に満足」、又は「ある程度満足」していると回答した。CJCCと外部機関とのネットワークについては、セミナーやイベントを中心に、他教育機関との連携等の活動が確認された。指標「TOTコースで育成された日本語教師の数」では、具体的目標値は定められていなかったものの2009年度から2013年度までのフェーズ2において16人の日本語教師が育成されており、単に日本語コースの提供だけでなく、様々な形で現地日本語教育に貢献していることが確認された。

表3 日本語コースに関する実績

	年度	2004	2005	2006	2007	2008	合計
フェーズ1	日本語コース件数	2	4	6	6	7	25
	参加人数	32	153	203	335	195	918
	日本語関連セミナー件数	0	0	1	1	2	4
	参加人数	0	0	450	320	115	885
	年度	2009	2010	2011	2012	2013	合計
フェーズ2	日本語コース件数	8	10	11	14	25	68
	参加人数	225	237	269	462	935	2,128
	日本語関連セミナー件数	5	1	10	6	4	26
	参加人数	360	40	718	1,013	608	2,739

出所：2011年度のCJCC年次報告書（2004年度～2011年度）、当該年度のCJCC年次報告書（2012年度～2013年度）

(4) 相互理解促進事業の強化（成果4）

具体的目標値が設定されていた指標は少なかったものの、相互理解促進事業には、2フェーズ合計で600件以上の実施と14万人以上の参加という多大な実績があったこと、事業は現地職員が主体的に運営していたこと、参加者の満足度も高かったことが質問票回答や現地

¹⁴ CJCCの会計年度は4月1日から3月31日まで。

¹⁵ フェーズ2終了時評価によると、研修終了後のアンケート結果では受講者の大半が「大いに満足」、または「満足」と回答している。

調査ヒアリング、受益者調査で確認されたことから、相互理解促進事業の内容の改善と運営管理の強化はおおむね達成されたと判断した。受益者調査では、80.7%の回答者が CJCC の相互理解促進のためのイベントに「非常に満足」または「ある程度満足」と回答した。また、86.0%が日本に対する理解や印象が「ポジティブに変化した」と回答した。

指標「日系企業または日本の大学に提供されたサービスの件数」については、例えば、日本の大学に対しては、RUPP との大学間交流事業、スタディツアー、複数大学による合同留学フェア¹⁶等が実施され、また、日系企業に対しては、合同就職説明会の実施、セミナーの共同開催や海外体験研修への協力等の実績があったことを確認した。

表 4 相互理解事業に関する実績

	年度	2004	2005	2006	2007	2008	合計
フェーズ1	相互理解事業イベント 等件数	7	44	65	63	29	208
	参加人数	377	8,405	5,935	11,532	14,024	40,273
	年度	2009	2010	2011	2012	2013	合計
フェーズ2	相互理解事業イベント 等件数	140	127	データ無	95	84	446
	参加人数	15,541	8,169	20,779	23,847	35,967	104,303

出所：フェーズ1 終了時評価報告書（2004 年度～2008 年度（2008 年度は終了時評価時点まで）、フェーズ2 中間評価報告書（2009 年度～2010 年度）、当該年度の CJCC 年次報告書（2011 年度～2013 年度）

(5) 広報（フェーズ1 成果5）（参考¹⁷）

来館者数やウェブサイトアクセス数等の指標について、フェーズ2 完了時点での実績から、以下のとおり、着実に実績が積み上げられていることを確認した。来館者数は、フェーズ1 期間では目標値2万5千人に対して実績は約15万人であり、2014 年度末時点でフェーズ1 からの累計で575,829 人に達した。また、ウェブサイトアクセス数は、フェーズ1 期間では目標値50,000 件に対して実績166,678 件で、フェーズ2 期間の実績は254,565 件であった¹⁸。

3.2.1.2 プロジェクト目標達成度

フェーズ2 では、CJCC が民間セクター開発・人材育成・情報交流の拠点となることがプロジェクト目標とされた。表5 に示した実績から、フェーズ2 完了時点において、プロジェクト目標はおおむね達成されたものと判断できる。

フェーズ1 及びフェーズ2 において、成果1 に関する活動は、計画・資金・人事管理等の CJCC 全体に関する運営管理体制の構築と強化であり、成果2 から成果4 に関する活動は、

¹⁶ 2013 年度は、京都大学、明治大学、九州大学、名古屋大学、国際大学、金沢大学、新潟大学、東京理科大学が参加。

¹⁷ フェーズ2 の指標に引き継がれていないため、あくまで参考として実績を確認し、有効性・インパクトを総合的に評価する際に適宜勘案することにした。

¹⁸ 来館者数については JICA 提供資料、ウェブサイトアクセス数については本事後評価での CJCC 所長宛質問票にて確認した。

ビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業という CJCC において「三本柱」とされている各事業の強化となっている。三本柱の各事業が強化されることは、CJCC におけるより多くの人材輩出、CJCC に集う人々の増加、CJCC の認知度の向上に繋がると考えられることから、各成果の達成はプロジェクト目標の達成につながっていたといえる。

以上より、プロジェクト目標は達成された。

表 5 プロジェクト目標の達成度

目標	指標	実績
フェーズ 1 (出所: フェーズ 1 終了時評価報告書)		
市場経済化促進のための人材育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を継続的に実施できる体制が整う。	①CJCC 会員数が 900 名に増加する。	CJCC 会員数 1,083 人
	②現地経費の 15%が CJCC の自己収入によってカバーされる。	2008 年 4~8 月の現地経費 (センター支出) の CJCC 自己収入によるカバー率 28%
	③プノンペン市内での CJCC の認知度が高まる。	認知度調査 ¹⁹ によると、CJCC の認知度は、2007 年度 14%、2008 年度 24%と上昇している。特に、18~25 歳の若者の認知度が比較的高い (2008 年度 29%)。
	④両国の大学間交流等の交流活動の数	日本・カンボジア間の大学交流等が実現されている。フェーズ 1 期間中に CJCC へ日本の大学から 26 件のスタディツアーが実施された。
	⑤ビジネスコースのすべての段階がカウンターパート (C/P) 主導で実施される。	ビジネスコースのすべての段階が徐々に C/P の主導によって実施された。
	⑥ビジネスコース卒業生のうち、6 名が新事業を開始する。	ビジネスコース修了生の新規事業開始人数 10 人 (起業家コース修了生全体 (45 人) の 22%)
	⑦ビジネスコース卒業生のうち、70%が現在の業務において経営改善する。	ビジネスコース修了生のうち、業務が改善した割合 65%
	⑧日本語コースのすべての段階が C/P 主導で実施される。	日本語コースのすべての段階が徐々に C/P の主導によって実施されるようになった。
	⑨日本に留学した卒業生数 (読売奨学生プログラム等を含む) が増加する。	日本語コース修了生のうち 17 人が日本の文部科学省等の奨学金を利用して日本へ留学した。
	⑩交流事業のすべての段階が C/P 主導で実施される。	交流事業のすべての段階が徐々に C/P の主導によって実施されるようになった。
フェーズ 2		
CJCC がカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になる。	①ビジネスコース (セミナーを除く) の受講者に対して修了証書が 3,000 件以上発給される。	フェーズ 2 の修了生数は 2,523 人 (指標達成率: 84.1%)。なお、受講者数は 2,896 人 (表 2 参照)
	②日本語コース修了生に対して修了証書が 400 名件以上発給される。	修了生数のデータは入手できず。フェーズ 2 の受講者数は 2,128 人 (目標値を 400 人とすると達成率 507%)。 (表 3 参照) なお、国際交流基金専門家ヒアリングによると、最近の修了率は 50%程度とのこと。

¹⁹ CJCC が民間の調査会社に委託して実施した認知度調査。2007 年、2008 年、および 2013 年に実施されており、CJCC ロゴや組織名の認知度を確認したもの。2013 年度の調査は、学生 100 人、ビジネスマン 500 人、経営者 100 人を対象に実施された。

	③プロジェクト期間中に実施されたイベント（主催および共催イベントの合計）への参加者総数が10万人を超える。	フェーズ2の相互理解促進事業の参加者数は104,303人であり、目標値10万人に対しての達成率は104%であった。（表4参照）なお、フェーズ1の参加数は40,273人であった。
	④ネットワーク活動および人材に係るCJCCデータベース両方の件数と内容。	データベースは存在するものの、フェーズ2完了時点で十分に管理されておらず、データベース構築をフェーズ3でJICAが引き続き支援している。（出所：2016年4月現地調査ヒアリング）
	⑤プノンペンにおけるCJCCの認知度がプロジェクト終了時まで35%以上に増加する。	プノンペン市内のCJCCの認知度は以下の通り（出所：2013年8月認知度調査結果）。 [学生] ロゴ：52%、名前：66% [従業員] ロゴ：51%、名前：69% [経営者] ロゴ：59%、名前：73%



CJCCのオフィス風景（「ワイガヤ²⁰」を導入したレイアウト



日本語コースで使用される教室の様子



「Business Show」（CJCC内の企業の展示ブース。展示は有料で、企業の交流や広報の拠点としての機能を果たす）

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標（フェーズ2）達成度

上位目標の指標に達成時期は明記されていないため、事後評価時点での達成度を確認する。フェーズ2の上位目標は、カンボジアの経済開発、日本・カンボジアの相互理解促進に資する人材育成に貢献することである。ただし、指標には、以下に示すとおり一部評価判断を行ううえで不十分な点があると思われるため、補足データを用いて評価判断を補完する。

指標①「民間セクターで働くCJCCコース卒業生数が1万名を超える」については、CJCCの修了生数の累計は2015年度まででおおよそ8,000～9,000人程度と考えられ、今後も増えていくものと考えられる。ただし、CJCCの修了生のうち、実際にどの程度の割合が民間セクターで働いているのかを把握することは現実的に難しい。指標②「プノンペンと主要都市での認知度が平均で20%以上になる」については、2013年度の認知度調査の結果によると、プノンペン市内での認知度は約70%と目標値を大きく超えているが、それ以外の主要都市での認知度については既存資料から確認することはできない。CJCCは人口の約10%、事業所の約20%が集中している²¹プノンペンで事業を実施することを目的としており、地方部で

²⁰ 立場の相違に関わらず、同じ組織に属する人が「ワイワイガヤガヤ」と話し合うコミュニケーションの方法。

²¹ 2014年度計画省統計局データ

の活動を本格的に行っていない。なお、プノンペン市内での CJCC の認知度は、2008 年の認知度調査では 24%であったことから顕著な上昇が認められる。

上記二つの指標から判断すると、上位目標は一部達成されていない。

表 6 上位目標の達成度

目標	指標	実績（事後評価時点）
フェーズ 1		
カンボジア日本人材開発センター (CJCC) において市場経済化に資する人材が継続的に育成され、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係が促進される。	①会員数が1,500人に増加する。	CJCC 会員数 1,083 名（フェーズ 1 終了時評価） 2009 年以降 2016 年途中までで図書館会員 3,283 人、施設利用会員 151 人の登録があった。（CJCC 宛質問票回答）
	②一定の割合の現地経費が CJCC 自己収入によって賄われる。	一定の現地経費が CJCC 自己収入によって賄われている。 CJCC 運営経費支出額合計において CJCC 自己収入が財源の支出が占める割合が、フェーズ 1 完了時点（2009 年度）で 34.6%、フェーズ 2 完了時点（2014 年度）で 60.3%、2015 年度は 61.8% に達した（JICA 提供資料）
	③全てのコースや事業が日本側支援の下でカンボジア側によって実施される。	すべてのコースや事業が日本側支援のもとでカンボジア側によって実施されている。
フェーズ 2		
CJCC がカンボジアの経済開発と日カ両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する。	①民間セクターで働く CJCC コース卒業生数が 1 万人を超える。	ビジネスコースの修了生数は以下のとおり。 2004 年度～2008 年度（フェーズ 1）小計：1,156 人 2009 年度～2013 年度（フェーズ 2）小計：2,523 人 2014 年度～2015 年度（フェーズ 3）小計：836 人 合計：4,515 人（CJCC 宛質問票回答及びヒアリング） （参考）ビジネスコースの受講者数は、フェーズ 1：1,215 人、フェーズ 2：2,896 人、フェーズ 3：1,875 人、計 5,986 人 日本語コースの修了生数は不明であり、受講者数を以下に記載。修了率は、国際交流基金専門家ヒアリングによると最近はおおよそ 50% 程度。 2004 年度～2008 年度（フェーズ 1）小計：918 人 2009 年度～2013 年度（フェーズ 2）小計：2,128 人 2014 年度～2015 年度（フェーズ 3）小計：2,171 人 合計：5,217 人（CJCC 年次報告書） したがって、2015 年度までのビジネスコース及び日本語コースの修了生数の合計はおおよそ 8,000～9,000 人程度と思われる。正確な割合は不明であるが、カンボジアでは雇用の 92% が民間セクター部門によるもの ²² であり、修了生の多くが民間セクターで働いているものと考えられる。
	②プノンペンと主要都市での認知度が平均で 20% 以上になる。	プノンペン市内の CJCC の認知度は以下の通り（2013 年 8 月認知度調査結果）。これ以降認知度調査は実施されていない。 [学生] ロゴ：52%、名前：66%

²² 「Private Sector Assessment」 ADB（2003）

<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32209/psa-cam.pdf>

		<p>[従業員] ロゴ：51%、名前：69%</p> <p>[経営者] ロゴ：59%、名前：73%</p> <p>CJCCは事後評価時点においてもプノンペン市内以外で大規模な活動は行っていない。また、認知度調査についても、地方部では実施されていない。</p>
--	--	---

3.2.2.2 成果・プロジェクト目標の発現状況

(1) CJCCの運営管理体制の構築・強化（成果1）

CJCCの管理・運営の強化に向けた活動はフェーズ2完了以降も継続している。フェーズ2完了後から事後評価時点まで、毎年度の戦略計画・年次報告書の作成や予算・支出の管理がカウンターパートの主導の下に継続されている。業務改善として、事業毎の予算計画と支出報告の詳細を記載した「PDCA²³予算シート」を作成し、計画と報告の双方に承認を得る手続が導入された。2015年度の年次報告書からは予算に対して支出実績値を比較する形式となった。

(2) ビジネスコースの強化（成果2）

半年間の起業家コース²⁴、多忙なビジネスマンのニーズに応えた数日間のマネジメントコース、企業ニーズに応じたテーラーメイドコース、ビジネスセミナー等が引き続き実施されている。CJCCが実施した2015年度のビジネスコースの満足度調査結果では、合計78件のコースの受講者に対するアンケートで、5段階評価（5が最高）で最低3.21、最高4.83、平均すると4以上（80%以上）の満足度が示された。加えて、現地中小企業向けメンタリング（相談・指導）サービス、CJCCのJapan Deskによる日系企業向けコンサルテーションや訪問対応、学生向けのジョブフェア、日本へのスタディツアーのアレンジ等、様々なビジネスサービスが提供されている。受益者調査結果によると、ビジネスコースの受講者の大半はCJCC以外でビジネスに関する研修を受講した経験がない。事後評価時点では民間の研修機関等も増えてきている様子ではあるが、CJCCはカンボジアにおいてビジネス人材育成を行う数少ない機関として大きな役割を果たし続けている。

(3) 日本語コースの強化（成果3）

フェーズ3では、国際交流基金の専門家が日本語コースの管理運営を支援している。また、フェーズ3より国際交流基金日本語教育スタンダード²⁵に準拠した「まるごと」教科書による指導が導入されている。特に、現地日本語教育の向上に向けて、日本語教育セミナー（国際交流基金専門家が日本語教育の向上を目指して開催するセミナー）、日本語教師育成コース等が実施されている。このほか、CJCCはカンボジアにおける日本語能力検定試験

²³ Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）のプロセスを繰り返すことで継続的に業務を改善していく考え方。

²⁴ 起業を目指す人や小規模企業の経営者を対象とした中期コース。現在は半年程度のコースが年に2回開催され、平日夜間に講義が行われる。起業家マインド、マーケティングやリスク管理について学び、ビジネスプラン策定が可能となることを目標とする。

²⁵ 国際交流基金による、日本語の教え方、学び方、学習成果の評価を考えるためのツール。

(Japanese Language Proficiency Test : JLPT) の事務局を務めており、試験は CJCC を会場として実施される。

(4) 相互理解促進事業の強化 (成果 4)

2012 年に開始された Kizuna Festival²⁶は毎年規模を拡大し、2016 年 2 月には 18,000 人もの来場があった。各種フェスティバル、学生交流事業、生け花やお茶などの日本文化紹介イベント等、さまざまな相互理解促進事業が実施されている。

(5) 民間セクター開発・人材育成・情報交流の拠点化 (プロジェクト目標)

2015 年度に、ビジネスコースのフェーズ 1 からの累計受講者は 5,986 人、修了生は 4,515 人に達した。また、日本語コースの累計受講者数は 5,217 人に達した。2013 年より 2 セメスター制が開始されたこともあり、受講者数は堅調に推移している。相互理解促進事業についても、2015 年度までの累計参加者は 215,028 人に達した。

表 7 フェーズ 2 完了後の実績

年度	2014	2015	合計	フェーズ 1 からの累計
ビジネスコース件数	87	データ無	87	N/A
参加人数	1,331 ²⁷	544	1,875	5,986
修了人数	435	401	836	4,515
ビジネス関連セミナー件数	9	7	16	117
参加人数	1,248	623	1,871	13,217
日本語コース件数	47	48	95	188
参加人数	1,021	1,150	2,171	5,217
日本語関連セミナー件数	11	13	24	54
参加人数	1,097	1,055	2,152	5,776
相互理解事業イベント等件数	86	76	162	816
参加人数	34,210	36,242	70,452	215,028

出所：コース件数と参加人数は CJCC 年次報告書。修了人数は事後評価での CJCC 提供資料。

3.2.2.3 その他のインパクト

ビジネスコースに関連して、2016 年 4 月に日本・カンボジアの両国民間企業の交流の場としてカンボジア・日本経済同友会 (Cambodia Japan Business and Investment : CJBI) が発足した。JICA は、フェーズ 3 で設立を支援しており、CJCC が事務局となっている。これまでに培われたカンボジアのビジネス界におけるネットワークが有効活用されており、2016 年 2 月には、関西経済同友会とカンボジア現地企業との交流活動を CJBI で実施した。

²⁶ Japan Week (毎年 2 月頃) に大使館等と協力して開催される CJCC のフェスティバル。文化紹介や文化交流の促進が目的で、様々なイベントが行われる。

²⁷ 2014 年度は個別企業に対する大規模な企業向けテラーメイドコースの実施があったことから参加人数が例年と比べて多かった。

また、フェーズ2ではビジネスコース受講者で選抜された者が本邦研修に参加し、日本式経営の実践に直に触れられる非常に有益な機会との高い評価を得た。本邦研修の有用性を受けて、フェーズ3では、JICAの本邦研修という形ではなく、CJCCがJICAの協力の下にカンボジアの経営者やビジネス実務者を対象として日本での研修プログラムを企画するようになり、カンボジア側のカウンターパートのより主体的な関わりが認められるようになった。フェーズ1およびフェーズ2の活動が、より良い形に発展した正のインパクトといえる。

受講者のスキルや勤務先、経営する企業に対するインパクトについては、受益者調査では、77.6%の回答者が、ビジネスコースが自身のマネジメント、計画策定、マーケティング等に関するスキル・知識の向上に影響したと回答した。また、30.6%の回答者が、勤務先における品質管理や人事管理等に関するビジネスオペレーションの改善に影響したと回答した。

起業家コースのある受講者は、カンボジアの健康促進を理念として、2006年より医療用・乳幼児用製品の輸入販売業を営んでいた。元々はビジネスに関する知識に乏しく、事業規模も小さかったが、2007年の起業家コース修了以降、業容を大きく拡大させた。また、同じく2007年の受講者は、起業家コース修了後の2008年にホテルを起業した。ストリートチルドレンを雇用してホテルマンの育成に取り組む等、社会性にも配慮した事業運営を行っており、事業を急速に成長させ、事後評価時点ではホテル7軒、従業員約300名を有する企業の経営者となっている。

本事業の実施により、フェーズ2のプロジェクト目標として掲げられた「CJCCがカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になる」ことは概ね達成された。上位目標については指標が一部達成されていない（又は達成が判断できない）点が認められた。フェーズ2のプロジェクト目標が事後評価時点に至るまで継続・発現している状況を確認できており、他にも様々な正のインパクトが認められている。

以上より、総合的に判断し、本事業の有効性・インパクトは高い。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

表8 投入計画および投入実績

投入要素	計画	実績（事業完了時）
フェーズ1		
専門家派遣	長期専門家：5名（チーフアドバイザー1名、業務調整1名、人材育成コース担当1名、日本語コース担当1名、交流事業担当1名） 短期専門家：複数名（人材育成コース講師等にて必要人数。第三国専門家として近隣諸国から必要人数）	長期専門家：延べ7名（チーフアドバイザー、業務調整、日本語コース担当、交流事業担当） 短期専門家：ビジネスコース運営に関わる46名の短期専門家を延べ158回、広報等その他分野の専門家5名を延べ11回派遣。
研修員受入	CJCCのC/P、現地職員、講師、一部コース受講者等を、それぞれ対象とした国別研修を計画 ※人数記載なし	本邦研修：8名

機材供与	セミナー室用調度品・資機材、図書館用書籍、パソコン等事務機器、視聴覚機材等	コピー機、車両、PC等のハードウェアと関連ソフトウェア、書籍、DVD、CD
その他	CJCC 現地における事業実施経費の支援（現地業務費）	CJCCが雇用する40名弱の現地職員の給与等は現地業務費によって支弁された。
日本側協力金額	700 百万円	1,180 百万円
相手国投入	カウンターパート配置：センター所長、人材育成コースマネージャー、日本語コースマネージャー、交流事業マネージャー、他事務スタッフ等 土地・施設提供：無償資金協力によるセンター完工前のプロジェクト活動に必要な施設、無償資金協力で整備される日本センター建物用の敷地	カウンターパート配置：所長を含め当初5名のRUPP職員がCJCCにほぼ専属で配置された。 土地・施設提供：2005年11月に無償資金協力によりCJCCが竣工（敷地はRUPP構内にカンボジア側が用意）。2004年から2005年11月まではカンボジア側がプロジェクト運営に必要なRUPPの部屋と施設を提供した。
ローカルコスト負担	CJCC 運営にかかる経常経費	カウンターパートの基本給、水道・電気代を負担
フェーズ 2		
専門家派遣	長期専門家：4名（チーフアドバイザー、業務調整員、日本語コース運営専門家、相互理解促進・広報専門家） 短期専門家：人数記載無し（ビジネスコース運営・講師など）。	長期専門家：4名（チーフアドバイザー、業務調整、日本語教育、シニアアドバイザー／プログラム調整） 短期専門家：延べ104人
研修員受入	所長、管理職、職員を対象としたC/P研修を計画 ※人数記載なし	本邦研修：延べ36人
機材供与	内容の記載なし	視聴覚機材等33品目
その他	在外事業強化費 ※金額の記載なし	在外事業強化費合計約 127 百万円
日本側協力金額	949 百万円	631 百万円
相手国投入	カウンターパート配置：5名（CJCC 所長、総務マネージャー、ビジネスコースマネージャー、日本語コースマネージャー、交流プログラムマネージャー） 土地・施設提供：CJCC	カウンターパート配置：CJCC管理職3人（政府公務員） 土地・施設提供：CJCC
ローカルコスト負担	CJCC 運営・維持のための一般経費（特に水道・光熱費）	光熱費等はRUPPが負担。2009年度～2013年度の支払額合計約21百万円

3.3.1.1 投入要素

フェーズ1の日本側協力金額の実績値は計画値を大きく上回った。事前評価時点での積算根拠は不明だが、本事業の事業費の大半は専門家派遣（長期専門家、短期専門家（ビジネスコースの講師、広報分野等））に係る費用であり、このうち、長期専門家派遣については、計画から大きな変更は認められないことから、短期専門家派遣が計画と実績の主な差異の要因である。これは、CJCC 設立以降のビジネスコースの拡大に伴う、現地ニーズに沿ったビジネスコースへの講師派遣が背景と考えられる。

RUPP のローカルコスト負担はカウンターパートの基本給と CJCC の光熱費等の支払いであるが、これは計画どおりに支出された。

3.3.1.2 事業費

フェーズ1の事業費は、計画700百万円に対して実績1,180百万円となり、計画を大幅に上回った（計画比169%）。フェーズ2の事業費は、計画949百万円に対して、実績631百万円となり、計画内に収まった（計画比66%）。2フェーズを合算すると、計画1,649百万円に対して実績1,811百万円となり、計画を上回った。（計画比110%）

3.3.1.3 事業期間

事業期間は、フェーズ1が2004年4月～2009年3月（5年間）、フェーズ2が2009年4月～2014年3月（5年間）であり、いずれも計画どおりであった。

以上より、本事業は、事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、2フェーズ合算で計画を上回ったため、効率性は中程度である。

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

2014年7月に策定された改訂版「国家開発戦略計画」（2014年～2019年）では、民間セクター開発や人材育成重視の考え方は継続されている。

CJCCの準拠法令である政令No. 123（Sub Decree on Establishment of Cambodia-Japan Cooperation Center、2005年10月）では、CJCCがRUPP下の組織であること（Article 1）、予算管理のためのアカウントを保持すること（Article 3）、カンボジア人のディレクター・副ディレクターによる組織体制（Article 4）等が示されている。本政令は、CJCCのカンボジアにおける位置付けを明確に示しており、組織の持続性を強めている。CJCCが、RUPPの一組織として運営されるという原則は設立以降変更されておらず、制度上CJCCの位置付けは安定している。

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

CJCCでは、カウンターパートが運営を主導し、日本人専門家（JICA派遣専門家（チーフアドバイザー、業務調整員）、国際交流基金（日本語専門家、調整員））がサポートするという原則を重要視している。事後評価時点で、カウンターパートおよび日本人専門家それぞれの役割は明確で、組織内におけるコミュニケーションも良好である。

カンボジアでは一般的に従業員の離職対策が課題であるが、CJCCでは、職員のキャリアアップを伴う転職については前向きにとらえている。若手の職員が日系企業にヘッドハントされ、管理職として活躍しているケースもある。現地調査ヒアリングによると、CJCCではこのような状況を踏まえ、業務マニュアルの制定やOJTによる恒常的な職員の能力強化によって、離職の発生が避けられない環境においても円滑な事業運営を維持する体制を築くことを目指している。職員数は事後評価時点で運営に支障がない人数を確保している。

体制面における課題としては、将来の戦略も含めた長期的な日本側の協力方針、カンボジア側・日本側双方の責任範囲や負担割合、事業収入を将来の事業運営のためにどのように蓄積していくかといった収益管理の考え方等について、目指すべき持続的な姿が両国間でこれまで明確にされてこなかったことが挙げられる。CJCC の事業運営においては、日本による協力が大きな役割を果たしており、日本としても CJCC をカンボジアにおける経済・文化交流の拠点として活用していることから、両国間で CJCC が目指すべき将来像の共通認識を図ることがより持続的な体制を目指すうえで必要である。

以上より、体制面の持続性は中程度と判断する。

3.4.3 発現した効果の持続に必要な技術

(1) CJCC の運営管理体制

運営管理体制について、毎年度の戦略計画文書および年次報告書等もカウンターパートと現地職員によって作成されており、組織運営管理はカウンターパートが主導し、日本人専門家がそれを支援するという意識は、十分に根付いている。フェーズ 1 開始当初、資金管理にカウンターパートや現地職員は関与していなかったが、事後評価時点では、CJCC の収入・支出はカウンターパートとカンボジア人職員によって管理されている。

フェーズ 3 に派遣中の日本人長期専門家へのヒアリングでは、CJCC の戦略計画は個々の活動の集合に留まっており「戦略」とはなっていないという課題認識があり、今後、中長期的な戦略策定と、その戦略から行動計画を作成し、さらにその実施をモニタリングしていくという体制の構築と能力強化に取り組んでいくとのことである。

(2) ビジネスコース

カンボジア人講師は全体に占める割合が増加しており、2015 年度は起業家コースが全面的に現地化され、その他のコースでも日本人講師は 1 人のみ (New Product Development、Production Launching 等を担当) であった。セミナー等を除くビジネスコースの総時間数 392 時間に対し現地講師担当時間数は 368 時間で、その比率は 94% に達した。2013 年度は同比率が 43% であったことから、過去 3 年間で大きく現地化が進んだことがわかる。日本のビジネスマナーや日本式経営のクラスも現地講師が日本人専門家の力を借りて実施している。講師は実際のビジネスマンが中心で、CJCC の修了生も多数含まれている。JICA による日本人講師派遣は、2015 年 3 月まではコースの企画や運営管理等もカバーするよう、2014 年度は 3 名の専門家が派遣されていたが、2015 年 4 月からは個別コースに対する講師派遣に変更となっており、派遣規模は大きく縮小された。

近年、ビジネスコースの累計受講者数は年間 500 人前後で推移しているが、繰り返し行っているコースや他機関で実施しているようなコースについては、受講者がなかなか集まらないとのことである。企業が独自で社内研修を行うことも増え、変化する環境の中で現地ニーズに応え続けることは簡単ではない。より具体的・専門的な内容への需要が高まっており、

ロジスティクス、中小企業会計等のコースが人気を集めているとのことである。5S²⁸、カイゼン²⁹や生産性向上等、特に製造業についての内容は日本の強みであるため、CJCC としても注力していく方針とのことで、日本の強みや特徴を打ち出すコースを提供することが重要と考えられている。また、ビジネスコースの主目的はカンボジアにおける起業家の育成であるが、日系企業ヒアリングを踏まえれば中間マネジメント層等、日系企業における優秀な人材に対するニーズも聞かれたことから、これらに対応するコースや事業の検討も考えられる。変化する環境や多様なニーズに応えていくことが、ビジネスコースに関する技術面での持続性を維持する課題であり、ビジネスに関する知見の深化や CJCC の潜在的受講者や顧客に対してのマーケティング能力等、CJCC の更なる能力強化が必要と考えられる。

(3) 日本語コース

コースの質を維持するために日本人の日本語教師は必要と CJCC で認識されている。フェーズ3では、国際交流基金から日本語専門家1名、調整員1名が派遣されており、残りの日本語教師はCJCCの現地採用で対応している。CJCC雇用の日本語教師は3名が日本人、14人（専任5人、パートタイム9人）がカンボジア人である。なお、現地採用の日本人日本語教師も含んだ現地講師による担当時間数（国際交流基金日本語専門家以外の日本語教師の担当時間数）の全体に占める割合は2015年度で97%である。

日本語コースの運営は、国際交流基金専門家の支援を受けながらカウンターパートが主導的に行っており、受講者アンケートや職員間の打合せ、勉強会等によって、ニーズの把握やコースの改善を図っている。日本語コースの受講者数は、近年の日系企業の進出や日本文化人気の影響もありここ数年は年間千人程度と堅調に推移しており、CJCCの教室の収容人数をほぼ満員とする水準である。受益者調査結果によると、日本語コースを受講する受講者の多くは日本や日本語に強い関心を抱いており、日本への留学や日系企業への就職を希望している。

カンボジア人の日本語教師の能力は、日本語能力検定試験のN3³⁰レベルが中心である。現時点では、カンボジア人日本語講師による講義提供について具体的な問題は見受けられなかったものの、国際交流基金専門家によると、N3レベルは、本来日本語を教えるに十分なレベルでなく、今後の受講者のレベルの向上とニーズの多様化を念頭に、カンボジア人日本語教師の更なる能力強化が課題と考えられる。

(4) 相互理解促進事業

相互理解促進事業については、各種フェスティバル、学生交流イベント、生け花やお茶等

²⁸ 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。

²⁹ 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。

³⁰ レベルはN1（高い）からN5（低い）の5段階。N3は、「日常的な場面で使われる日本語をある程度理解することができる」というレベルである。

の日本文化紹介イベント等、様々な活動が現地職員の主導によって実施されている。受益者調査によると、満足度は高く、日本への印象がポジティブに変化したと答える回答者も多かった。相互理解促進事業については、特段の技術的な問題は見当たらなかったが、現地調査で日本語コース・相互理解促進事業担当カウンターパートにヒアリングしたところ、相互理解促進事業については今後も積極的に拡大したく、日本からの協力・知見に今後も期待するとのことであった。

以上を整理すると、CJCC では現地の人的リソースが十分に活用されており、組織運営についてもカンボジア側の主導的立場が維持されている。

一方で、組織運営管理については、戦略の策定、計画やモニタリングの強化が必要とされている。ビジネスコースについては、近年は受講者数が若干伸び悩んでいる傾向にあり、より専門的なコースや日系企業への人材提供に繋がるサービスに対するニーズも強く、多様化する現地ニーズへの対応や情報発信についてより一層の能力強化が必要である。日本語コースについては、コースの質を維持・向上させていくためには、カンボジア人日本語教師のさらなる日本語教育能力の強化が重要である。

以上より、技術面の持続性は中程度であると判断する。

3.4.4 発現した効果の持続に必要な財務

CJCCの全収入は、センター自己収入、RUPP拠出金、JICA在外事業強化費、その他で構成される。

全支出（運営経費）に対する自己収入からの支出割合は年々増加しており、2015年度は61.8%³¹に達した。2013年度以降、JICAの在外事業強化費の金額は減少している。在外事業強化費の多くは職員の給与に充てられているが、CJCCの自己収入により負担する割合は年々増えている。実施機関であるRUPPは、光熱費とカウンターパート基本給を負担している。

2013年度から2014年度にかけては、特にビジネスコースの収入額が増加している。これは、大口のテーラーメイドコースを受注したことによるものである。2014年度から2015年度にかけては、特に日本語コースからの収入額が増加している。また、総じて、会場貸出、カフェの運営、ケータリングサービス等による収入も堅調に推移しており、特にフェーズ2の後半以降からの収入多角化に向けた努力が結実しているといえる。

³¹ センター収入からの支出：64,188千円、現地経費：103,822千円

表 9 CJCC の収入・支出実績 (2011 年度～2015 年度)

(単位：千円) ³²

年度		2011	2012	2013	2014	2015
収入	CJCC 自己収入	16,022	26,266	43,498	62,325	60,057
	うちビジネスコース	3,896	3,087	5,439	14,294	8,144
	うち日本語コース	1,929	4,214	9,394	12,777	22,657
	うち相互理解促進事業	10,197	18,965	5,826	4,721	3,588
	うち会場貸出等			20,730	28,005	25,499
	留保金利息			2,108	2,529	168
	RUPP 拠出金	3,708	4,528	5,523	7,395	10,555
	JICA 在外事業強化費	21,315	24,108	33,277	20,423	17,985
	その他	0	0	0	12,566	11,094
	計	41,045	54,902	82,298	102,709	99,691
支出	うちビジネスコース	1,533	1,145	3,554	9,128	11,178
	うち日本語コース	202	833	434	3,324	2,119
	うち相互理解促進事業	1,080	1,261	2,093	4,538	4,810
	うち全体管理費	33,924	48,711	72,585	84,827	85,715
	計	36,739	51,949	78,666	101,817	103,822
	うち CJCC 自己収入からの支出金額	11,716	23,314	39,865	61,433	64,188
収支差	4,306	2,952	3,633	892	-4,131	

出所：JICA提供資料

JICA は表 9 に記載した在外事業強化費以外にも専門家派遣、研修員受入、機材供与等、これ以外の費用も負担している。JICA 提供資料によると、専門家派遣の費用について、専門家派遣数の減少に伴い、2012 年度から 2014 年度の 3 年間の平均費用（約 3,000 万円）と比較し、2015 年度は約 2 割まで減少した。これは、日本から派遣される専門家の業務が、受講者減少により、コース全体のデザインを含めた包括的な業務から 1 コースへの講師派遣へ変更となり、2015 年度は、1 名のみの派遣に留まったことが影響していると考えられる。

CJCC 独自収入について多角化の努力とその結実が認められる。CJCC 自己収入は増加を伴って堅調に推移しており、運営経費の負担率が高まる等、現地の責任割合に増加が認められる。また、日本からの講師派遣も含めた JICA 投入は減少傾向にある。

以上の理由から、財務面における本事業の持続性には改善が認められ、財務面の持続性は高いと判断する。

以上より、本事業は体制・技術に軽度な問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論および教訓・提言

4.1 結論

本事業は、CJCC の組織運営管理体制の構築、及び、ビジネスコース、日本語コース、相

³² 四捨五入により合計が合わない場合がある。

互理解促進事業の実施と強化を通じて、カンボジアの市場経済化促進および民間セクター開発のための人材育成、情報交流、日本・カンボジア間の相互理解に寄与することを目的として実施された。

本事業は、民間セクター開発と雇用創出、能力形成と人材開発を重要視するカンボジアの開発政策と、市場経済化や日本との経済文化関係の深化が進む同国の開発ニーズに応え、また、持続的な経済成長及び貧困削減を最優先課題とし、経済振興のための環境整備と教育の充実に重点をおいた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2フェーズ合計でビジネスコース約4,000人、日本語コース約3,000人が受講、相互理解促進事業に約144,000人が参加し、CJCCがカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報交流の拠点になるというプロジェクト目標は達成された。フェーズ2完了後も事業は継続され、2015年度までにビジネスコース約6,000人、日本語コース約5,000人が受講、相互理解促進事業に215,000人が参加した。また、事業実施に伴いカンボジア・日本経済同友会の発足等ビジネスネットワークの促進、ビジネスコース修了生による起業、日本語関連セミナー等による日本語教育の普及促進等、様々な正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費は2フェーズを合算すると計画を上回ったため、効率性は中程度である。

CJCCの位置付けは政令で定められており明確である。CJCCでは自己収入の強化に取り組んでおり、多角化に向けた努力も行っている。一方で、日本のCJCCに対する協力方針（将来的な戦略を含む）、CJCCの自立のあり方に対する両国間での将来像の明確化・意識の共有と、これに向けての体制強化が必要と思われる。また、ビジネスコース及び日本語コースの質の維持・向上、戦略的な事業運営のために、CJCCのさらなる能力強化が必要である。よって、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関への提言

(1) CJCC における中長期的な戦略及び具体的計画策定・モニタリング能力の強化

組織運営においては、中長期的な戦略を策定し、具体的計画にブレイクダウンし、計画が適切に実施されているかモニタリングしていくことが重要である。CJCC の戦略策定や計画・モニタリングの能力について、フェーズ3で派遣中の日本人長期専門家は今後強化が必要な課題と認識している。カウンターパートは毎年度、戦略計画および年次報告書を作成している。これらの文書を有効活用し、中長期的にどのような戦略がCJCCにとって必要かを検討し、個別の活動の戦略上の位置付けを明確にするなど、組織の計画と運営に有効に活用していくことを提言する。

(2) CJCC における効果的・効率的な事業運営

CJCC は、ビジネスコースや日本語コースの実施によって受講料収入を得ているが、施設のキャパシティに制約があり、それ以上の収入を得ることはできない。日本語コースに関しては、事後評価時点で既に定員に近い状況とのことで、今後は、会場貸出、カフェ等の来館者サービス、企業へのコンサルティング等の受講料以外の収入や、企業等 CJCC の外で実施するコースの実施が重要となるものと考えられる。CJCC の有するハード・ソフトの資産を見直し、無駄の検証、既存の知見やネットワークを活かした事業や活動の可能性を検討するなど、より効果的・効率的な事業運営の実現を目指すことを提言する。

(3) CJCC による日系企業との連携を念頭においた情報発信の強化

日系企業からは中間マネジメント層の育成についても CJCC に期待されている。このため、今後は起業家・経営者レベルに加え、若い人材や管理職レベルの育成にも取り組み、また、そうした CJCC の取組みを、日系企業を含むカンボジア経済界により積極的に発信していくことを提言する。単なる人材の紹介や斡旋にとどまらず、CJCC の事業目的に沿ってどのように人材面で日系企業とのネットワークを構築していくか十分検討することが肝要である。2016 年 4 月に日本・カンボジアの両国企業の交流の場として設立された CJBI の有効活用も考えられる。日系企業とのコネクションを活かし、カンボジアの優秀な人材に対する日系企業へのインターンシップの機会提供等、人材マッチングにつながる活動も効果的と思われる。

4.2.2 JICA への提言

上記、実施機関への提言内容の実現には、依然として日本人専門家の役割も重要と考えられることから、これらをカウンターパートとともにフォローし、引き続き CJCC の事業運営・情報発信能力の強化に取り組んでいくことを提言する。

4.3 教訓

日本センター事業の制度・人員上の安定化に向けた留意点

CJCC の内部の体制やコミュニケーションは安定した状況にあり、そのことが成果・プロジェクト目標の高い達成度や様々な正のインパクトにつながっていると考えられる。これは、専門家が CJCC スタッフを尊重し、CJCC スタッフを支援するという姿勢で業務にあたっていること、CJCC における給与水準を高める努力をしていること、また、カンボジアにおける一般的なキャリア形成過程を踏まえ、転職・離職をネガティブな事象ととらえず引き継ぎや OJT での能力強化により円滑な運営を継続する体制を構築していること等が要因と考えられる。

日本センター事業において、組織運営に支障があるほどの離職が発生するなどの問題が生じないように、上記の点に留意し内部コミュニケーションや職員管理を随時見直すことが重要である。

以上

0. 要旨

本事業¹は、ベトナム日本人材協力センターがベトナムの市場経済化における競争力強化のための産業人材育成、及び、ベトナムと日本両国の相互理解促進に貢献する質の高いサービスを提供するための実施体制強化、アセアン諸国の日本人材開発センター²（以下、「日本センター」という。）の連携拠点としての機能構築を目的に実施された。

本事業は、2020 年までの工業国化を掲げていたベトナムの開発政策、市場経済化に必要な産業人材の育成及び需要が拡大していた日本語教育という開発ニーズに応え、市場経済化に貢献する事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

本事業期間中に合計でビジネスコースを約 20,000 人、日本語コースを約 10,000 人が受講し、相互理解促進事業³に約 100,000 人が参加した。これらの活動を実施したセンターの運営はベトナム人職員で行われており、プロジェクト目標として掲げた「センターの体制強化」はおおむね達成された。もう一つのプロジェクト目標である「アセアン諸国の日本センター間連携の拠点としての機能構築」は、他の日本センターとの知見の共有やセミナー開催などの交流活動が実施されており、部分的に達成された。本事業完了後も後継フェーズが実施され、2015 年度までの累計でビジネスコースを約 44,000 人、日本語コースを約 22,000 人が受講し、相互理解促進事業は約 190,000 人が参加した。修了生はコースで得た知識を活かして業務の効率性、生産性を向上させ、所属企業の売上増加、業務拡大に貢献しているなど正のインパクトが発現している。よって、有効性・インパクトは高い。

事業期間は計画どおりであったものの、増加する産業人材育成ニーズに対応するためコース数を増やし、これに応じて専門家の投入を増やしたことなどにより事業費が計画値を上回ったことから、効率性は中程度である。

持続性について、政策・制度面、体制面に問題はない。技術面は日本の技術習得を望む受講生の日本人専門家による講義ニーズが大きく、センターもこれを重要視していることで現地講師の養成が進んでいない点が課題として挙げられる。財務面は、運営コストはセ

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2を指す。本事業開始前はフェーズ1が、本事業完了後はフェーズ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 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。なお、名称はベトナムのみ「日本人材協力センター」。

³ 2008年までは日本文化の紹介を主眼に置き、日本語まつり、ホイアン祭り等の大型イベントや、茶道、書道、料理教室など伝統文化を紹介する活動が行われた。2009年以降はベトナムの市場経済化を担う「知日家」の育成に方針を転換し、留学支援、大学間交流、日本のビジネス文化理解に貢献する事業を中心に活動が展開された。なお、2008年3月に国際交流基金が「ベトナム日本文化交流センター」をハノイに開設したため、それまでベトナム日本人材協力センター（VJCC）が主催していた日本語スピーチコンテスト等の日本語事業にかかる文化交流事業が国際交流基金に移管された。

センターの自己収益でおおむね賄えているものの、JICAによる一定規模の日本人専門家の継続的な派遣が当面は必須であり、これにかかるコスト負担を考慮する必要がある。よって、持続性は中程度と判断した。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

1. 事業の概要



事業位置図⁴



ベトナム日本人材協力センター
(ホーチミン) 外観

1.1 協力の背景

ベトナム政府は1986年のドイモイ政策の下による市場経済システム導入と対外開放政策を推し進め、1990年代以降、経済発展を担う民間部門の人材育成を重要課題の一つと位置づけ様々な改革に取り組んでいた。一方、日本では、市場経済化を促進させる産業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センターをアジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象として設立する構想があった。この構想に基づきベトナムにおいても日本センター事業の三本柱である「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の実施を主な活動とした技術協力プロジェクト「ベトナム日本人材協力センター」(2000年9月～2005年8月。以下、「フェーズ1」という。)を、外国貿易大学(Foreign Trade University、以下、「FTU」という。)をカウンターパート機関とし、ハノイ及びホーチミンの二カ所で開始した。なお、ベトナム日本人材協力センター(Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center、以下、「VJCC」という。)の施設は無償資金協力によって、2002年3月にハノイ(FTU内)、2002年5月にホーチミン(FTUホーチミン校内)で整備されている。

本事業⁵はフェーズ1の発展型として「市場経済に資する人材育成」、「越日両国の人的関

⁴ 世界地図 <http://www.sekaichizu.jp/index.html>

⁵ 日本語コースについて、フェーズ2は国際交流基金からの専門家派遣による協力を受け、JICA技術協力プロジェクトで支援していた。フェーズ3以降は国際交流基金による協力は終了し、VJCCの自主事業となった。

係強化の拠点づくり」を土台に、その活動を「より広く、より深く」展開することを目指し、VJCC の実施体制強化並びにアセアン諸国日本センターの連携の拠点機能構築に向け、2005 年 9 月から 5 年間の協力として開始された。

なお、フェーズ 2 実施後は、ベトナム政府が推し進める 2020 年までの工業国化・近代化に向けた中小企業・裾野産業開発政策を支援すべく、VJCC の実施体制強化を目指した「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト」(2010 年 9 月~2016 年 8 月。以下、「フェーズ 3」という。)が実施された。その後、さらに裾野産業育成に重要な役割を果たす経営人材の育成、VJCC の日越経済関係の拠点としての活動体制強化を目的とした「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成・拠点機能強化プロジェクト」(2016 年 9 月~2021 年 12 月。以下、「フェーズ 4」という。)が開始されている。

1.2 協力の概要

上位目標	ベトナムの市場経済における競争力が強化されるとともに、両国間の交流・協力関係が促進される。	
プロジェクト目標	1. ベトナムの市場経済における競争力の強化及び両国の相互理解の促進等に資する質の高い各種コースやセミナーを提供するセンターとしての実施体制が強化される。 2. VJCC がアセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての機能を構築する。	
成果	成果 1	センター運営が円滑かつ継続的に実施される基盤が構築されるとともに、センターの自主的運営体制が強化される。
	成果 2	実践的なビジネス分野の各種コースやセミナー、研修を実施するための体制が強化されるとともに、現地ニーズに合わせた質の高いコース等を提供する。
	成果 3	日本語を指導する各種コース及びセミナーが開催されるとともに、ベトナムにおける日本語教育に対する助言を行う役割を担う。
	成果 4	ベトナムにおいて、ベトナム・日本間の相互理解促進に資する各種活動が開催される。
	成果 5	近隣アセアン諸国にて活動している日本センターと連携し、日本センター間の協力を推進するだけでなく、各センターが所持しているノウハウを活用し効果的及び効率的な活動を行う。
日本側の協力金額	1,254 百万円	
事業期間	2005 年 9 月~2010 年 8 月	
実施機関	教育訓練省/外国貿易大学 (FTU)	
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)	

関連事業	<p>【無償資金協力】</p> <p>「日越人材協力センター建設計画（ハノイ）」（2000年 E/N 締結）</p> <p>「日越人材協力センター建設計画（ホーチミン）」（2000年 E/N 締結）</p> <p>【技術協力プロジェクト】</p> <p>「ベトナム日本人材協力センター」（2000年～2005年）</p> <p>「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010年～2016年）</p> <p>「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成・拠点機能強化プロジェクト」（2016年～2021年）</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

2010年1月の終了時評価時点では、成果1の指標の一つであるVJCCの実施体制強化については未だ途上であるものの、ビジネスコース（成果2）、日本語コース（成果3）、相互理解コース（成果4）の体制強化等における取り組みには多くの成果が達成されており、これらの活動がプロジェクト目標達成に大きく貢献していることが確認されている。

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）

本事業の上位目標はベトナム全土への効果波及を想定していたため、終了時評価時点での達成度の判断は時期尚早と記述されている。本事業の正のインパクトとして、ビジネス研修提供による在ベトナム小規模日系企業への貢献、ベトナムでは先駆的な取り組みとなった「日本語能力試験」対策コースの設立が挙げられている。また、日系企業で働くベトナム人向けビジネススキル研修等は、類似事業が他社、他組織で立ち上げられるなどの影響を与えたことが確認されている。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

- ① フェーズ2終了後のベトナム側所長の早期配置
ハノイ、ホーチミン両センターにおいて、ベトナム人職員主体の運営体制構築のため、FTUから両センターへの所長配置の必要性が確認された。
- ② 具体的な運営体制計画の作成
フェーズ2終了後の新たな実施体制への移行に向け、FTU、両センター所長、日本人専門家、JICA事務所等、関係者による具体的な運営体制計画の作成が求められた。
- ③ 財務的自立発展性の確保
フェーズ2終了後、VJCCのさらなる自立性向上に向け、事業内容や受講料の見直し、収益事業の多角化、支出内容の見直し等による財務的自立を図ることが確認された。具体的にはフェーズ2終了時まで、センター運営費全体の60%を自己収入でカバーすることが目標として提示された。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

原田 郷子（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

現地調査：2016年4月10日～4月30日、2016年8月3日～8月11日

2.3 評価の制約

本事後評価の受益者調査の実施にあたり、以下の制約が生じた。事後評価調査時点において、本事業の受講者の受講時期（2005年9月～2010年8月）から5～10年の時間が経過していることに加え、本事業期間中に実施した一般向けビジネスコースの多くが3日間程度の短期コースであり記憶が既に曖昧であるとの理由から、受講者から調査への協力を得るのが困難となった。また、在籍していた多くの受講者の連絡先が既に変更され、協力依頼に困難が生じた。このほか、本事後評価の調査期間中であった2016年9月からのフェーズ4開始にあたり、顧客である過去の受講者に対する過度の調査協力依頼は、今後のVJCC事業の運営や評判に負の影響を及ぼしかねないという懸念の声が事業関係者からあがり、受講者の受益者調査への協力可否の意志を慎重に確認したうえで、依頼することとなった。上述の理由から、十分な数の有効回答数⁶が得られなかったため、個別に面談を実施した複数の受講者（企業、個人）の意見、VJCC職員とのヒアリング等から得た情報を基に、評価を行った。

3. 評価結果（レーティング：B⁷）

3.1 妥当性（レーティング：③⁸）

3.1.1 開発政策との整合性

ベトナム政府による「社会経済開発10カ年戦略」（2001年～2010年）では、2020年までの工業国化を目指し、人材、技術等の強化を通じ市場経済化を達成することが目標として掲げられていた。また、「第8次ベトナム国社会経済5カ年計画」（2006年～2010年）においても、市場経済を推進する人材育成ならびに技術の向上等が挙げられており、本事業が目指した市場経済促進に貢献する人材育成の観点から、事前評価時から事業完了時を通じて本事業とベトナム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

⁶ 有効回答数（ハノイ、ホーチミン合算）：ビジネスコース受講者14名、日本語コース受講者12名

⁷ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁸ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

事前評価時には、工業化、近代化による産業人材の育成がベトナム政府の急務となっていたが、その根幹を担う、経営に携わる幹部人材や中間管理職、現場管理者を養成する教育機関やプログラムは限られており、本事業は産業人材育成の需要に応えたといえる。

本事業期間中にベトナムの市場経済化が加速し、日本企業のベトナム進出も増加⁹した。農業、鉱業とともに軽工業が主要産業となっていたベトナムの製造業における生産管理技術、経営戦略、マーケティング等に対する関心の高まりを受け、VJCCでは日本式経営を基にした経営者人材育成のための経営塾¹⁰を立ち上げた。また、日本語学習者の増加する一方で日本語教育機関はまだ多くなく、日本文化とともに日本語を本格的に学べるVJCCの日本語コースは日本語学習者のニーズを満たすものとなった。

本事業完了時の2010年には、日本からの対ベトナム直接投資額が636億円となり、事業開始時の2005年168億円から大幅に増加¹¹し、日系企業のベトナム進出が本事業実施中に増加したことがわかる。また、2010年のGDPにおける産業別構成比では、工業・建設業が32.1%、サービス業は36.9%を占め、この二業種の97%は零細・中小企業であり中小企業振興、裾野産業支援は、ベトナムにとって重要な課題となっていたなか、VJCCのビジネスコースにおける生産・品質管理、人材・財務管理等に関する各種研修、経営塾や現場指導¹²は、零細・中小企業の人材育成に関するニーズに合致していたといえる。したがって、事前評価時から事業完了時を通じて本事業とベトナムの開発ニーズとの整合性は高かった。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

対ベトナム国別援助計画（2004年4月）では、ベトナム経済の「成長支援」が重点分野の柱の一つとなっていた。対ベトナム国別援助計画に則り、JICAは「成長促進」支援のための「経営者・起業家育成プログラム」を策定し、市場経済化に貢献する人材育成を通じた経済成長への支援として本事業を位置づけており、本事業は事前評価時の日本の援助政策と合致していた。

以上より、本事業の実施はベトナムの開発政策、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

本事業のプロジェクト目標1「ベトナム市場経済における競争力の強化及び両国の相互理

⁹ 日本企業の拠点数 246社（2005年）→ 408社（2010年）（外務省）

¹⁰ ベトナムの工業界を牽引する若手経営者、企業幹部候補人材の養成を目的に経営戦略、マーケティング、日本式ものづくり、ビジネスプラン作成などを学ぶ10カ月間の総合ビジネスコース。定員20～25名。

¹¹ ベトナムの投資環境2014年1月（JBIC）

¹² 企業の生産現場を日本人専門家が直接訪問し個別のアドバイス、コンサルテーションを定期的に行うサービス。VJCCでの提供は2013年に終了（3.2.2.2（2）参照）。

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。

解の促進等に貢献する質の高い各種コースやセミナーと提供するセンターとしての実施体制が強化される」並びにプロジェクト目標2「VJCCがアセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての機能を構築する」の発現に向け、本事業では五つの成果（アウトプット）が設定されていた。本事業完了時の各成果の達成状況は以下の通りである。なお、達成度については目標値が設定されていなかったため、指標の向上（増減等）、改善の有無を検証して判断した。

表1 事業完了時の各成果の達成状況概要

プロジェクト目標																																							
1. ベトナム市場経済における競争力の強化及び両国の相互理解の促進等に貢献する質の高い各種コースやセミナーと提供するセンターとしての実施体制が強化される。																																							
2. VJCCがアセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての機能を構築する。																																							
成果	完了時の達成状況	完了時の実績（主な指標の達成状況）																																					
成果1：VJCCの自主的運営体制の強化	達成	JCCの定期開催、センター内諸規定の整備、ベトナム人職員による年間計画策定が行われていた。自主的運営に必要な運営管理基盤が整備され、両センターともにベトナム人職員主体のコース運営管理体制が構築、強化された。																																					
成果2：ビジネスコース体制強化、質の高いコース提供	達成	<p>【ビジネスコース・セミナー実施回数実績】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010 (~8月)</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>回数</td> <td>60</td> <td>92</td> <td>77</td> <td>75</td> <td>84</td> <td>36</td> <td>424</td> </tr> </tbody> </table> <p>※回数はコース、セミナー合計。＜主なコース＞ 基本5分野：生産管理、人材管理、販売管理、財務管理、経営一般管理（その後「経営とIT」が追加され6分野）。 受講生の要望を聞き、ディスカッションやプレゼンテーション、演習を多く取り入れたカリキュラムにも配慮した。</p> <p>【現場指導実施回数】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010 (~8月)</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>回数</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>45</td> <td>67</td> <td>68</td> <td>19</td> <td>230</td> </tr> </tbody> </table> <p>【経営塾1期生の開講】 日本式経営のノウハウ、技術移転による経営者、企業幹部候補、管理職人材育成を目的とした、10カ月間の経営塾を2009年に開講。ハノイ、ホーチミン合同で実施し、16名が参加した。</p>						年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (~8月)	合計	回数	60	92	77	75	84	36	424	年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (~8月)	合計	回数	15	16	45	67	68	19	230
年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (~8月)	合計																																
回数	60	92	77	75	84	36	424																																
年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (~8月)	合計																																
回数	15	16	45	67	68	19	230																																
成果3：日本語コース提供、日本語教育に対する助言	達成	<p>【日本語コース・セミナー実施回数実績】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010 (~8月)</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>回数</td> <td>69</td> <td>57</td> <td>96</td> <td>55</td> <td>74</td> <td>34</td> <td>385</td> </tr> </tbody> </table> <p>＜主なコース＞ 「日本語能力試験対策コース（N2、N1）」、「ビジネス日本語」、「オフィス日本語電話編・文章編」（ホーチミン）、「IT技術者向け日本語」等</p> <p>【日本語教育に対する助言】 2006年 VJCC に派遣の日本人専門家の働きかけにより、2006年にハノイで、2009年にホーチミンで日本語教師会が</p>						年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (~8月)	合計	回数	69	57	96	55	74	34	385																
年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (~8月)	合計																																
回数	69	57	96	55	74	34	385																																

		発足した。なお、事後評価時点においても、ハノイでは国際交流基金の支援により活動が継続している。							
成果4:相互理解促進に貢献する活動開催	達成	【交流活動開催数】							
		年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (~8月)	合計
		回数	79	97	105	164	196	45	686
成果5:アセアン諸国日本センター間の連携・協力推進 (プロジェクト目標2と重複)	部分的に達成	計画的ではなかったが、アセアン域内の日本センターと連携した様々な取り組みが実施された(詳細はプロジェクト目標2の記載を参照)。							

注：年度は会計年度(4月～3月)を表している。本事業の協力期間は2005年9月～2010年8月であるため、上記表の合計数は本事業期間中の合計数とは若干の差異がある。

出所：JICA提供資料並びに関係者インタビュー

成果1は、フェーズ1完了時に比べフェーズ2完了時にはベトナム人職員主体の運営によってサービスの質も確保されていることから運営体制は強化されたといえる。成果2は、受講者数は堅調に推移しており、コース内容も日本式経営にかかるコンテンツの充実、現場指導、経営塾等により質の高いコースが提供されており、おおむね達成されたと判断した。成果3並びに成果4は、各々の経年開催実績に加えて日本語コースの受講者数、相互理解促進事業の参加者数も同じく堅調に推移していることから達成と判断する(参加者の推移は表3参照)。成果5は、VJCCはアセアン地域内で最も早くに開所したセンターであり、また、アセアン地域で日系企業の進出が最もめざましく、ビジネスでの日本との連携を模索する他地域の日本センターのモデルとして関心を集めていたことから、VJCCが有する技術やノウハウを他の日本センターとの効率的、効果的な共有が期待されていた。結果として、活動は計画に基づいたものではなく、各日本センターからの要望に基づきその都度実施したものであったが、様々な取り組みが実施されており(表5参照)、部分的に達成と判断した。

これら各成果の発現を踏まえ、本事業が目指したプロジェクト目標の達成度は以下の通りである。プロジェクト目標の達成度についても、成果の達成度と同様、各指標に目標値が設定されていなかったため、指標の向上(増減等)、改善の有無等を検証して判断した。

表2 プロジェクト目標の達成度

目標	指標 ¹⁴	主な実績
プロジェクト目標1: ベトナムの市場経済における競争力の強化及び両国の相互理解の促進等に資する、質の高い各種コース	1-1:市場経済化の促進に資する人材を育成するためのビジネスコース及び、セミナー等への参加者の満足度並びに受講者数	<ul style="list-style-type: none"> コースの設定やその年の事業計画等による受講者数の変化はあるが、毎年3,000名以上の受講者を維持した(表3参照)。 満足度は80%以上を維持した。2007年度84.5%、2008年度83.5%、

¹⁴ 本事後評価にあたり、成果レベルの指標として設定されていた各コース受講者数(参加者数)をプロジェクト目標の達成指標として参照した。また、終了時評価時にプロジェクト目標1に設定された追加指標は経年で記録されているものではなく、終了時評価のために収集された情報であり、事後評価時でも該当データが確認できなかったため、本事後評価調査において参照しないこととした。

<p>やセミナーを提供するセンターとしての実施体制が強化される。</p>	<p>2009年度 86.1%、2010年度 85.7%</p> <p>1-2：日本語コース及びセミナー等への参加者の満足度、日本語コース受講生の日本語能力向上度ならびに受講者数</p> <p>1-3：ベトナムにおける日本語教師ネットワーク構築への側面支援・協力の実績</p> <p>1-4：両国間の相互理解促進に資する各種活動への参加者の満足度、理解度ならびに参加者数</p> <p>1-5：年度ごとの収支状況（センター運営におけるコスト・リカバリー率¹⁶の向上）</p>	<p>2009年度 86.1%、2010年度 85.7%</p> <ul style="list-style-type: none"> 受講者は増加の傾向で推移。2007年にはハノイでセミナーが多数開催され、集客数が増加した（表3参照）。 受講者の満足度は以下のとおり。 <p>ハノイ： 2005年度 70%、2006年度 84% 2007年度 83%、2008年度 79% 2009年度 73%、2010年度 記録無</p> <p>ホーチミン： 2005年度 94%、2006年度 68% 2007年度 91%、2008年度 89% 2009年度 88%、2010年度 記録無</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本語能力向上度の定量データなし。 日本語能力試験対策コースでは受講者の合格率が大きく向上した¹⁵。 <p><補足指標> 日本語コース及びセミナーは日本語能力向上に貢献したと思う受講者の割合（2005年～2009年の平均） ハノイ：76.4%　ホーチミン：89.7%</p> <ul style="list-style-type: none"> 2008年までハノイでは日本語教師対象の研修が毎年複数回開催された。 2009年国際交流基金ベトナム事務所開設に伴い教師を対象としたコース、活動は国際交流基金に移管された。 <p>参加者の満足度、理解度に関する定量データなし。</p> <ul style="list-style-type: none"> 参加者は毎年増加した。（表3参照）。 <p><開催された主なイベント></p> <ul style="list-style-type: none"> 文化交流事業（茶道、書道、折り紙） ベトナム学生と日系企業交流会 留学フェア、就職フェア 「日本語簿記コース」開設（ハノイ） <ul style="list-style-type: none"> 事業開始年より、毎年向上した。（表4参照）
<p>プロジェクト目標2：ベトナム日本センターがアセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての機能を構築する。（成果5と重複）</p>	<p>2-1：アセアン諸国日本センター間の連携セミナー等の開催回数</p>	<ul style="list-style-type: none"> セミナー開催回数に関する定量データ無し VJCC日本人専門家のアセアン内日本センターへ出張講師、日本語スピーチコンテストに審査員として参加した（2006年）。 カンボジア日本センター受講生のベトナム企業訪問を支援した（2008年）。 日メコン首脳会議フォローアップとして4センター（VJCCハノイ・ホーチミン、ラオス、カンボジアセンター）を結んだTV会議が複数回開催された（2009年）。 カンボジア、モンゴル日本センターの幹部職員を研修として受け入れた（2008年）。

¹⁵ 終了時評価報告書参照。VJCCでは1級、2級受験者向けの日本語能力検定試験対策コースを設置。試験結果は、受験者のみに通知されるため受験者からのVJCCへの自己申告によって確認されたもの。

¹⁶ VJCC運営経費（JICA在外事業強化費にて支出した金額を含む。本事業による日本人専門家（講師）派遣費用は含まない。）に対するVJCC事業収益（自己収入）の割合。

		<ul style="list-style-type: none"> アセアン4センター（同上）間で、JICA-Net¹⁷を利用したビジネス講座を開催した（2009年）。※受講者の英語によるコースの理解度のギャップがあり、その後は継続されなかった。
--	--	--

出所：JICA 提供資料並びに関係者インタビュー

VJCC ハノイ・ホーチミン両センターでは、市場経済における競争力強化に貢献する人材育成を目指し、より実践的な各種ビジネスコースが提供され、一定の集客数を確保するとともに、受講者の満足度も高い水準で維持されていた。また、フェーズ 1 より「ものづくり」に焦点を当てた生産管理や品質管理関連中心のカリキュラム設定から、本事業中盤で企業や受講生のニーズをいち早くとらえ、「経営と IT」など実践的な新しいコースの設定や、経営戦略、マーケティング等をカバーする総合的なビジネスコース「経営塾」の立ち上げを行い、経営者人材、管理職人材の育成に着手したことはプロジェクト目標の達成に大きく貢献したといえる。

表 3 事業期間中の受講者数・参加者数・利用者数 (単位：人)

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (～8月)	合計
ビジネスコース（セミナーを含む）							
ハノイ	1,903	2,636	2,517	1,380	2,636	639	11,711
ホーチミン	1,202	1,943	1,752	1,771	2,057	493	9,218
合計	3,105	4,579	4,269	3,151	4,693	1,132	20,929
日本語コース（セミナーを含む）							
ハノイ	814	880	3,249	1,163	1,255	385	7,746
ホーチミン	900	493	925	680	815	429	4,242
合計	1,714	1,373	4,174	1,843	2,070	814	11,988
相互理解促進事業							
ハノイ	6,814	9,184	13,551	14,417	28,116	1,195	73,277
ホーチミン	7,530	7,251	4,285	4,700	3,515	828	28,109
合計	14,344	16,435	17,836	19,117	31,631	2,023	101,386
図書館利用者 ¹⁸							
ハノイ	28,657	29,225	23,288	25,609	22,861	4,186	133,826
ホーチミン	15,366	15,191	11,060	9,046	6,585	3,628	60,876
合計	44,023	44,416	34,348	34,655	29,446	7,814	194,702

注：年度は会計年度（4月～3月）を表している。本事業の協力期間は2005年9月～2010年8月

¹⁷ JICA が推進する遠隔技術協力事業。事業の質や効率向上を目的に、情報通信技術を使った3つのツール（TV会議システム、マルチメディア教材、JICA-Net ライブラリ）が活用されている。

¹⁸ 図書館利用者数は実数。利用者カードでカウントされており、同日中に複数回利用しても1回で記録される。

であるため、上記表の合計数は本事業期間中の合計数とは若干の差異がある。

出所：終了時評価報告書、JICA 提供資料

日本語コースは、日本語教育の拠点として日本語教師への支援や中級・上級学習者向けを中心としたコース設定により、入門・初級者向けが主流の民間日本語学校等との差別化を図り一定の集客数が維持され満足度も高く、サービスの質も維持されていたと判断できる。

相互理解事業では、文化交流事業を中心に多くの参加者を集めた。特に 2008 年は日越外交樹立 35 周年に関連し日本大使館、日本商工会、国際交流基金等との共催によるさまざまなイベントが開催された。また、2009 年にハノイで開催されたベトナム国立民族学博物館主催、VJCC 協力による 3 日間連続の大型イベント「仲秋ベトナム・日本文化祭り 2009」が参加者の大幅な増加に貢献した。これら事業の運営管理は外部機関と連携し日本人専門家の支援を得ながらも、ベトナム人職員主体で実施されており、運営体制は強化されたと判断できる。

また、財務面の指標のコスト・リカバリー率は、事業開始年度から毎年向上し、事業終了時には、76.5%に達した。

表 4 事業期間中のコスト・リカバリー率

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010
コスト・リカバリー率	24.7%	41.8%	37.2%	40.1%	43.8%	76.5%

出所：終了時評価報告書、VJCC

一方、アセアン地域内所在の各日本センターとの連携拠点としての活動は、終了時評価時点において計画的に実施されていなかったことが指摘されているが、プロジェクト目標 2 に対する投入そのものが事業全体から見ると非常に少ないなか、各日本センター職員の能力強化、域内連携によるビジネスコース開設や会議開催等の取り組みも確認され、部分的に達成されたと考える。

以上より、プロジェクト目標はおおむね達成された。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

上位目標「市場経済におけるベトナム企業の競争力が強化されるとともに、両国の交流・協力関係が促進される。」の達成時期が設定されていなかったため、事後評価時点での達成度を確認した。

表 5 上位目標の達成度

目標	指標	実績
上位目標：	指標 1：	<ul style="list-style-type: none"> 定量データ無し 本事後評価におけるビジネスコース受講者

市場経済におけるベトナム企業の競争力が強化されるとともに、両国間の交流・協力関係が促進される。	VJCC ビジネスコース受講企業のうち、業務の効率性が向上した企業数	(経営塾を含む) へのヒアリングでは、現場指導を受けた複数の企業で業務の効率性向上(改善)が報告された。また、ビジネスコースの受講が、業務の改善につながったと認識する企業も複数確認された。
	指標 2 : VJCC ビジネスコース受講企業のうち、収益が向上した企業数	<ul style="list-style-type: none"> 定量データ無し 同じくヒアリングによると、ビジネスコース、経営塾の受講が収益向上につながったと認識する企業が複数確認された。
	指標 3 : VJCC の交流活動において特に相互理解に貢献した事例	<ul style="list-style-type: none"> 「日本語フェスティバル」、「日本語スピーチコンテスト」等、相互理解に貢献する交流活動が定期的に行われている。 留学フェア、就職フェアも様々な外部機関との連携により継続的に開催されている。

上位目標の指標 1 並びに指標 2 は、実績が記録されておらず定量データからの達成度の判断は困難であった。また、受講企業の業務の効率性向上ならびに収益の向上は様々な要因によって達成された可能性が高く、VJCC でのコース受講やサービス利用との因果関係の検証は難しい側面もある。他方、受益者調査によるヒアリングでは、14 名のうち 13 名がビジネスコースの受講によって業務が改善したと回答している。また、JICA による 2015 年実施の経営塾受講者を対象とした電話による聞き取り調査¹⁹では、80%の経営塾修了生が受講によって得た知識や技術が業務の拡大に貢献したと回答している。

表 6 経営塾第 1 期生所属企業の業容変化の事例

企業	業種	企業形態	社員数 (人)		売上 (10 億ベトナムドン ²⁰)	
			2009 年	2016 年	2009 年	2016 年
A 社	車両用部品製造	国営	1,000	1,503	460	1,201
B 社	地盤整備	民間	435	1,189*	150	1,660
C 社	コンクリート製品製造	民間	150	350	50	371
D 社	業務用石鹸・化粧品製造	民間	60	55	12	N/A
E 社	食品加工・製造	民間	120	200	9	250
F 社	光ディスク製造	民間	180	200	188	N/A

*2014 年度記録

出所：VJCC ハノイ、各社ホームページ、事後評価調査時インタビュー

一事例として、経営塾第 1 期修了生であった女性企業家は、2003 年にホテル向けアメニティを製造する会社を設立したものの、人事や工場での生産管理に多くの課題を抱え、経営の危機に直面していた時期に経営塾に参加した。日本人講師による実践的な経営戦略の講義や日本での研修は、経営者としての意識に大きな影響を及ぼし、修得した生産管理や品質管理に関する技術を積極的に取り入れた結果、大幅な業務の効率化、売上の増加を

¹⁹ 2015 年 6 月に 7 カ国 (ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス、モンゴル、ウズベキスタン、キルギス) の日本センターで事業効果の把握を目的に実施された。ベトナムでは受講中の受講者を含む経営塾生 165 名を対象に受講の効果について聞き取り調査が行われた。

²⁰ 1 ベトナムドン=0.004582 円 (2016 年 10 月 JICA 積算レート：JICA ホームページ)

達成した。現在はさらに二つの企業を立ち上げ、経営塾クラブ（3. 2. 2. 3 1）「経営塾クラブ」参照）の中心メンバーとして、同時に成功した女性起業家の一人として活躍している。

また、経営塾修了生の所属先が新たな社員を同コースに参加させるケースも多く、社内に複数の経営塾修了生が在籍し、経営に大きく関わっているなどの事例を数社で聞くことができた。



VJCC ホーチミンでの経営塾講義の様子



カイゼンを実践する企業の生産現場
（VJCC ハノイ修了生所属企業）

そのほかに、日本式経営を学び、収益増加以上に企業経営に対する意識が大きく変化したことを受講の効果と回答した修了生も多かった。特に企業経営者からは人材育成の重要性を強く感じ、社内教育を充実させたり、生産現場に修得した5S²¹やカイゼン²²による清掃や整理を徹底させたことで社員一人一人の意識改革につながったという意見も聞かれた。

後続のフェーズ3では、本事業の成果を基に中小企業・裾野産業育成に注力した活動が展開されており、ベトナム企業の競争力強化に継続的な貢献をしている。

指標3の両国の相互理解促進に貢献した事例の一つとして、ハノイで毎年開催されている日本語スピーチコンテストがVJCCハノイの事業として開始された。事後評価時点では国際交流基金主催、VJCC共催として継続されており、関係者へのヒアリングでは、数ある日本語スピーチコンテストの中でも、ベトナムの日本語学習者に認知され、権威あるイベントとして評価を得ているとの意見が聞かれた。VJCCによる留学フェアや就職フェアも日越間の交流を促すイベントとして日越両国の大学、日系、越系企業のニーズを踏まえ、多様な外部機関と連携し開催が継続されている。

以上より、上位目標はおおむね達成されたと判断する。

²¹ 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。

²² 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。

3.2.2.2 成果・プロジェクト目標の発現状況

(1) VJCC 自主的運営体制の強化（成果1）

ハノイ、ホーチミン両センターともに、FTU から所長が配置され、各コースの事業計画策定、運営管理業務は、引き続きベトナム人職員主体で行われている。職員の社内研修や人事考査制度等も導入され、業務に対する意欲向上も図られている。両センターともに、各コースの管理職には長く在籍する経験豊富なベトナム人職員が配置されており、知見の蓄積とともに安定した運営にもつながっている。

(2) ビジネスコース体制強化、質の高いコース提供（成果2）

事後評価時点において、VJCC のビジネスコースは、「一般現地企業向け研修コース」と「経営塾」で構成されている。中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成を目的とする 2016 年 9 月より開始されたフェーズ 4 では、製造業向けを中心とした一般現地企業向け研修コースとして、ビジネスコース（3 日間）並びに人事管理者向けコース²³（2 日～3 日間の授業を年に 2～4 回実施）、生産現場管理者向けコース、ビジネス関連セミナーが実施されている。日本式経営を学べる教育機関として、越日双方の企業、ビジネス業界からの VJCC への関心は事後評価時点においても高まっており、受講生数もおおむね安定的に推移している。

表 7 ビジネスコース受講者数（経営塾を含む）（単位：人）

年度		2010 (9月～)	2011	2012	2013	2014	2015	フェーズ1から2015年までの累計
コース	ハノイ	1,153	946	832	722	640	1,202	15,721
	ホーチミン	1,000	664	843	413	440	365	13,409
セミナー	ハノイ	813	1,083	702	486	1,341	1,773	8,288
	ホーチミン	455	455	266	182	243	227	6,500
合計		3,421	3,148	2,643	1,803	2,664	3,567	43,918

出所：VJCC

本事業実施中に開講した経営塾 1 期生は、ハノイ、ホーチミンの受講生の混合で開講され、VJCC ハノイでの講義が中心であったが、6 期生（2014 年度）からは VJCC ハノイ、VJCC ホーチミンそれぞれでの開講となり、受講生の定員も増加され、ハノイ、ホーチミンそれぞれの地域の受講生間のつながりも、今後より一層強まることが期待される。事後評価時点において、両センターで第 7 期生がコースを修了し、経営塾は第 1 期生から 200 名以上の修了生を輩出したことになる。

²³ 正式名称は「中期コース」。

表 8 経営塾受講者数 (単位：人)

	1期 (2009)	2期 (2010)	3期 (2011)	4期 (2012)	5期 (2013)	6期* (2014)	7期 (2015)	合計
ハノイ	10	15	15	16	17	25	26	124
ホーチミン	6	10	9	9	9	25	25	93
合計	16	25	24	25	26	50	51	217

*6期以降はハノイ、ホーチミン各センターで開講
出所：VJCC

本事業期間中に VJCC が提供していた「現場指導」は、個別企業に対し日本人専門家が長期にわたり直接、現場で指導を行うサービスとして高い評価を受けていたが、計画投資省傘下の中小企業技術支援センター (Technical Assistant Center : TAC) と JICA の連携による JICA シニアボランティアを活用した同様の無償サービスが実施されることとなり、VJCC での有償サービスの提供は 2013 年に終了した。なお、TAC での JICA シニアボランティアによる現場指導サービスは現在も継続されている。

(3) 日本語コースの提供 (成果 3)

日本文化への高い関心や進出日系企業増加の影響も受け、2006 年には 29,982 名であったベトナムの日本語学習者は 2012 年には 46,762 名²⁴に達し、事後評価時点においても引き続き日本語学習者は増加傾向にある。日本語学習需要の拡大により、多くの競合他機関が乱立するなか、VJCC の日本語コースは、中級・上級レベル向けの日本語能力試験対策コースを中心としたカリキュラムが評価を得ていた。加えて FTU 日本語学部をはじめとするベトナム人の大学講師による質の高い授業が評価され、事後評価時点においても継続的に定員以上の受講生を集めている。また、VJCC ハノイでは 2012 年から初級コースも開設され、日本語コースはビジネスコースに次ぐ収益性の高い事業に成長しつつある。事後評価時点では、日本語能力試験対策コース、ビジネス日本語を中心としたコースが設けられていた。

表 9 日本語コース受講者数 (単位：人)

年度	2010 (9月～)	2011	2012	2013	2014	2015	フェーズ 1 から 2015 年度 までの累計
ハノイ	827	533	618	751	813	998	13,532
ホーチミン	627	453	455	381	461	422	8,192
合計	1,454	986	1,073	1,132	1,274	1,420	21,724

出所：VJCC

しかしながら過熱する日本語学習の一方で、高い日本語能力を持つ人材はまだまだ限られている。ベトナムでは日系企業等を中心に日本語で業務を行える人材の需要が高まっている

²⁴ 2012 年度日本語教育機関調査結果 (国際交流基金)

るが、優秀な人材の確保は年々厳しくなっているのも現状である。

(4) 相互理解促進事業の展開（成果4）

本事業後半以降、VJCC では日本のビジネス文化理解に貢献する相互理解促進事業として、留学フェア、就職フェア等の活動が継続されている。また、フェーズ3 から相互理解促進事業は VJCC の自主運営事業となり（脚注3 参照）、日本語スピーチコンテストなど日本語教育にかかる大型の文化交流事業が国際交流基金に移管されたこともあり、参加人数の規模は縮小傾向にある。

事後評価時点において、留学支援は日本語学校の紹介や大学留学についての情報提供、日本学生支援機構（JASSO）との共催による留学フェア、日本の自治体との連携による大学フェアや日越学生の交流活動などが展開されている。本事業実施時から行っていた就職フェアは、これまでの実務経験を踏まえ、日系民間企業のフェア開催への会場提供や運営支援等も行っている。また、VJCC ホーチミンでは日系企業の CSR²⁵セミナーの共催や日本企業のグローバル人材研修の受入事業、工業団地への出張研修事業などの活動が広がっている。

表 10 相互理解促進事業参加者（利用者）（単位：人）

年度		2010 (9月～)	2011	2012	2013	2014	2015	フェーズ1から 2015年度 までの累積
交流 活動	ハノイ	1,205	1,034	2,926	852	1,390	1,972	133,881
	ホーチミン	1,631	653	790	1,021	1,242	1,848	55,718
	合計	2,836	1,687	3,716	1,873	2,632	3,820	189,599
図書 館利用 者	ハノイ	9,224	7,143	9,499	10,983	12,882	7,704	255,392
	ホーチミン	8,331	8,606	11,528	9,900	6,326	3,634	128,010
	合計	17,555	15,749	21,027	20,883	19,208	11,338	383,402

出所：VJCC

両センターの図書館は本事業実施当時、ベトナムで日本語書籍を閲覧できる貴重な場所として多くの利用者を集めていたが、事後評価時点では VJCC 以外にも多くの日本語教育機関が開設され、また、インターネット等様々な媒体を通じた日本語学習が可能となったことから、日本語書籍、教材の閲覧を目的とした図書館利用者は全体的に減少傾向にある。

(5) アセアン諸国内日本センターとの連携（成果5・プロジェクト目標2）

事後評価時点での VJCC 以外のアセアン地域の日本センターは、カンボジア日本人材開発センター（CJCC）、ラオス日本人材開発センター（LJI）、ミャンマー日本人材開発センター

²⁵ 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）

(MJC) の3カ所である。

2016年4月には、VJCCとMJCの連携により、ミャンマー人経営者が来越しハノイ、ホーチミンVJCCで経営塾修了生を中心とした両国の経営者交流会が開催された。本交流会は、経営者としての経験を共有するだけでなく、両国間のビジネス関係促進にも貢献した有益な取り組みとして双方関係者から高く評価された。このほか、LJIとの交流についても検討が始まっており、各日本センターとの連携によるさらなる活動の拡大が見込まれる。

(6) 市場経済における競争力強化及び相互理解促進等に貢献する質の高いサービス提供のための体制強化（プロジェクト目標1）

本事業終了後フェーズ3が実施され、VJCCではビジネス人材の育成に引き続き焦点を当てた事業が実施された。本事業の成果は、後継事業の土台として引き継がれ、事後評価時点においても、前述のとおりビジネスコース受講者数は引き続き増加傾向にあり（表7参照）、ビジネス関係者間での高い評判を得ている。ベトナムの市場ニーズや受講者の要望を踏まえた、実践的・日本式経営に関するノウハウの修得が可能なVJCCの各種講座は、加速する市場経済化を背景に急成長を目指す意識の高いベトナムのビジネス人材に支持されている。事後評価時点でのヒアリングでは、経営塾は中小企業経営者、企業幹部人材の養成に適するビジネスコースとして、政府機関、ベトナム商工会議所、在ベトナム日系ビジネスコミュニティ、地方行政等からも高く評価されている。また、2016年にはVJCCハノイにより近郊都市ハイフォンでの10カ月間の経営塾の開講が実現した。地方行政との連携²⁶による本取り組みは、地方での今後の事業展開のモデルとして期待が広がっている。

日本語コースにおいても、両センターともにベトナム人管理職の下、計画・カリキュラム策定、講師手配が行われており、引き続き高い満足度が維持され、運営体制は強化されている（表11参照）。

表11 各コース受講者の満足度

年度		2010	2011	2012	2013	2014	2015
ビジネスコース（一般研修）		83.5%	86.5%	85.5%	86.3%	84.4%	84.5%
ビジネスコース（経営塾） ²⁷		N/A	N/A	82.1%	90.0%	87.7%	92.4%
日本語コース	ハノイ	N/A	N/A	N/A	93.1%	92.4%	93.0%
	ホーチミン	84.2%	85.5%	81.0%	84.4%	83.2%	85.5%

出所：終了時評価報告書、JICA提供資料、VJCC

以上から、本事業による成果、プロジェクト目標の効果は、事後評価時点においてもおむね継続されていると判断する。

²⁶ 運営費は受講料収入とハイフォン市の人材育成予算から支出。日本人専門家（講師）に関する費用はJICAが負担している。

²⁷ 経営塾は、「効果あり」の回答を満足度とした。

3.2.2.3 その他のインパクト

1) 経営塾クラブ

経営者・企業幹部人材育成を目的に2009年に開講された経営塾は、事後評価時点においてVJCCビジネスコースの重点事業に成長している。受講者の多くが中小企業経営者、あるいは企業中間管理職、幹部候補人材であり、コース外における受講者間の活動が広がり、2009年には修了生らによって「経営塾クラブ」が設立された。設立と同時に事務局も立ち上がり、任意のビジネスネットワーク構築や自主的な勉強会、意見交換会などの活動が自発的に広がっていった。これらの活動をさらに活発化させようと2014年にVJCCによる支援として始まったのが、「経営塾フォローアップセミナー」である。本セミナーは、VJCCの支援を得て経営塾クラブの事務局が企画運営を行っており、日本人専門家とともに企業を訪問し、その現場で特定のテーマについて学ぶという内容になっている。セミナーの年間計画や訪問先企業の選定、当日のアジェンダ作成及び参加者の募集等は全て事務局によって行われている。月に一回の頻度で開催されている、各回セミナーの参加者は50名～100名にも及んでいる。これまでの事例として、経営塾修了生の所属企業を訪問し、バランス・スコア・カード²⁸や重要業績評価指標²⁹について修得した知識が現場でどのように活用され、どのように課題を解決したか、あるいは日本式ものづくりのノウハウを活用した現場の視察などについて日本人専門家とともに参加者間での議論、共有が行われており、同クラブメンバーにも高く評価されている。

VJCCの講義以外の機会でも、学んだ技術や知識に対する理解を深めたいという経営塾修了生の強い要望から広がった経営塾クラブの活動は、本事業による正のインパクトとして高く評価できる。

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「市場経済における競争力強化及び相互理解促進等に貢献する質の高いサービス提供のための体制強化」は達成され、「アセアン諸国内日本センターとの連携」は部分的に達成された。また、上位目標についてもベトナム企業の競争力強化への貢献も確認され、計画どおりの効果発現がみられることから、有効性・インパクトは高い。

²⁸ バランス・スコア・カード (Balance Score Card) : 従来の財務中心の業績管理手法の欠点を補うもので、「戦略、ビジョン」を4つの視点(財務、顧客、業務プロセス、学習と成長)で分類し、その企業の持つ戦略的ビジョンにつながる財務的指標と非財務的指標を設定するもの(JICAホームページ)

²⁹ 重要業績評価指標 (Key Performance Indicator) : 企業の業績を評価するための評価尺度とその目標値(JICAホームページ)

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

投入要素	計画	実績（事業完了時）
専門家派遣	長期 9 名 短期 必要に応じて	長期 18 名 短期 107 名
研修員受入	金額、人数の記載なし	本邦 99 名 VJCC 管理職、VJCC 職員、ビジネスコース受講者（経営塾）、FTU 講師等
機材供与	必要に応じて供与	PC、レーザープリンター、カメラ、OHP、コピー機、プロジェクター用スクリーン等
在外事業強化費（現地活動費）	金額の記載無し	235 百万円
日本側の協力金額合計	1,050 百万円	1,254 百万円
相手国政府投入	<ul style="list-style-type: none"> ローカルコスト負担（受講料収入） 土地・施設提供 カウンターパート人件費 プロジェクト活動費 	<ul style="list-style-type: none"> カウンターパート配置 VJCC ハノイ 194 人月 VJCC ホーチミン 101 人月 土地・施設提供（VJCC） カウンターパート人件費 光熱費、現地講師・通訳謝金、資機材購入費等

出所：事前評価表、終了時評価報告書、JICA 提供資料

3.3.1.1 投入要素

日本側の協力金額は計画を上回っており、その理由の一つは日本人専門家派遣の増加である。本事業では、フェーズ 1 の成果を踏まえ、その活動を「より広くより深く」展開することを意識して実施された。2006 年には中小企業の設定・活動が活発化していた当時のベトナム（特にハノイ近郊）の状況を踏まえ、ビジネスコース数の増加、指導科目の増加が試みられた。さらに、VJCC の活動の面的な広がりを模索して世界銀行傘下の国際金融公社（International Financial Cooperation : IFC）が推進していたメコン民間セクター開発ファシリティー（Mekong Private Sector Development Facility : MPDF）³⁰とも連携し、地方でのビジネスコース開催に日本人専門家が派遣された。

3.3.1.2 事業費

事業費は計画額 1,050 百万円に対し実績額 1,254 百万円となり、計画を上回った（対計画比 120%）³¹。

³⁰ メコン川流域の国々（ベトナム、カンボジア、ラオス）の中小企業育成を目的に複数のドナー（日本、英国、オーストラリア、スイス、アイルランド、ADB、IFC 等）協調により設立。VJCC ハノイのビジネスコースの評判を聞き、MPDF より VJCC にアプローチがあった（日本人専門家インタビュー）。

³¹ 事業費の増額は、ベトナム側のニーズに対応しビジネスコースの活動を拡充したためであり、事業効果の質的向上に大きく貢献したといえるが、プロジェクト目標と上位目標における定量的な検証は困難である。したがって、当初計画と実績を比較して分析した。

3.3.1.3 事業期間

事業期間は計画どおり（5年間）であった。

以上より、本事業は、事業期間については計画どおりであったものの、事業費が計画を上回ったため、効率性は中程度である。

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

「社会経済開発 10 カ年戦略」（2011 年～2020 年）及び「社会経済開発 5 カ年計画」（2016 年～2020 年）では、引き続き 2020 年までの工業国化達成、さらなる経済成長に向けた指針が明記されている。その達成に向け、裾野産業支援、中小企業支援への高いコミットメントとともに、ベトナムの安定的な経済発展並びにその促進に貢献する質の高い人材育成、生産性向上は目標として掲げられており、ベトナム市場経済化に貢献する人材育成並びにその拠点作りを支援する本事業との整合性は引き続き高い。

また、ベトナム政府は自由貿易協定（Free Trade Agreement：FTA）や環太平洋パートナーシップ（Trans Pacific Partnership：TTP）への参画を戦略的に推進しており、ベトナムが新たなビジネス環境に対応し、地域の貿易、生産の拠点となるための産業競争力強化や人材育成は不可欠であり、本事業は、ベトナム政府の長期的なビジョンに整合するものである。

3.4.2 発現した効果の持続に必要な体制

終了時評価の時点では、両センターでのベトナム人所長の早期配置が提言として指摘されていたが、本事業終了後、FTU より両センターにベトナム人の所長が派遣され、事後評価時に至るまでベトナム人職員を中心とした運営が安定的に行われている。このほかに FTU からは VJCC ハノイのビジネスコース運営部門に管理職 2 名も派遣され、FTU からの派遣職員を含めベトナム人職員は VJCC ハノイで 17 名、VJCC ホーチミンで 13 名であり、2016 年 10 月時点においてこの体制で各種コース、事業を運営している。FTU からの派遣職員以外は VJCC との直接雇用契約を結んでいるが、近年は離職率も比較的 low、両センターともに管理職のポジションは長期にわたり定着の傾向にある。給与水準はベトナムの民間水準に比して必ずしも高いとはいえないものの、多くの職員が VJCC の事業に高い関心と意欲を有している。事業の運営管理は、カリキュラム策定、コースの企画立案や日系ビジネスコミュニティとの人脈構築等において、日本人専門家の持つリソースを活用するとともに必要な支援を得ながら、ベトナム人所長をはじめとするベトナム人管理職、職員によって主体的に行われて、実務経験を通じ VJCC の能力、体制は質の高いサービス提供に向け確立されつつある。

他方、事後評価時点において、VJCC は FTU 学長の直轄の部署として FTU 組織内に位置づけられているが、職員の派遣以外での FTU の VJCC 事業への具体的な関与は必ずしも多

くない。FTU も、VJCC を戦略的に活用した事業展開を検討しており、今後の事業面における FTU による VJCC の協業の拡大も期待される。なお、収益事業の拡大や、日越両国のビジネスネットワーク構築を踏まえ、VJCC の法人格取得に向けた検討も始まっている。

以上より、体制面での持続性は確保されていると判断する。

3.4.3 発現した効果の持続に必要な技術

各種コースともにベトナム人職員を主体としたコース、事業運営が行われており、両センターにおける運営に関わる能力は強化されている。

ビジネスコースは、両センターともに VJCC の主要事業として位置づけられ、日本人専門家の支援を得ながらベトナム人職員による運営管理が継続している。一方、受講者の多くが日本式経営、日本のものづくりに高い関心を持ち、「日本式ビジネス」「日本的生産管理手法」等の修得を目的に VJCC を利用している受講生が多く、実践的な「生産管理」、「人材開発」、「経営戦略」などより高いレベルの講義が期待されているのも大きな特徴である。VJCC 職員へのヒアリングでは、経営塾では日本人専門家から直接学べることが受講の動機の一つになっており、より高い技術修得のために、日本人講師による講義ニーズが非常に高いとの意見であった。また、経営塾修了生へのインタビューにおいても、日本人専門家による講義が受講の意欲を高めているとの意見が多く聞かれた。

表 12 ビジネスコースにおける現地講師が担当する時間数の割合

年度	2011	2012	2013	2014	2015
ハノイ	18%	29%	62% ³²	29%	38%
ホーチミン	33%	27%	15%	17%	21%
ハノイ・ホーチミン合計	26%	30%	45%	23%	29%

出所：VJCC

両センターではベトナム人講師の養成、外部調達も進めているが、製造業を中心とする実践的日本式経営に関する経験を持つ現地人材は限定されており、日本人専門家による講義が過半数を占めている（表 12 参照）。既述のとおり日本人講師による日本式経営のノウハウに関する授業、指導は VJCC の特徴、強みであるため、これを完全には代替できず、現地講師の活用が進んでいない現状にある。一方で、日本人講師派遣にかかるコストは大きく、財務面での持続性確保の観点からも現地講師の養成は不可欠であり、現地講師で代替できる講義を可能な限り増やし技術移転を進めて行く必要がある。

日本語コースは、本事業終了とともに国際交流基金からの専門家派遣も終了したが、その後も両センターでは、ベトナム人職員を中心としたカリキュラム策定、講師の配置等が行われている。2016 年にはベトナム全土の小中学校で第一外国語として日本語教育の導入が

³² 2013 年度に現地講師によって「グローバル人材研修」や JICA 技術協力事業のカウンターパート向け研修が実施され、現地講師化率が上昇した。

決定するなど、日本語学習者の急増とともに日本語学習の需要が高まるなか、VJCCにおいてもその需要に対応するコースの設置、カリキュラムの策定が行われている。日本語能力検定試験対策コースを中心とした上級・中級レベル向けのコースはVJCC日本語コースの特徴であり、ほぼ全てのレベルにおいてベトナム人講師による講義が行われている。また、これらベトナム人講師はFTU日本語学科や他大学の日本語コースを受け持つ教授等が担当をしており、高い質が確保されている。

相互理解促進事業においても、留学フェア、就職フェア、日越大学交流などの従前のイベントのほか、新しい取り組み（3. 2. 2. 2(4)「相互理解促進活動の展開」参照）にもベトナム人職員が主体的に取り組んでおり、職員の運営能力は強化されているといえる。

以上より、ビジネスコースにおけるベトナム人講師については養成・活用が進んでおらず、今後、これを進める必要があるため、技術面での持続性は中程度と判断した。

3.4.4 発現した効果の持続に必要な財務

VJCCの全収入は、自己収入とJICA在外事業強化費からなり、FTUからの拠出金はない。自己収入の内訳は、両センターともに、各コース受講料、図書館・VJCC会費、会場貸出料、その他である。

表13 VJCCの収入・支出実績（ハノイ、ホーチミン合算）（単位：千円）

年度	2011	2012	2013	2014	2015
VJCC 自己収入	31,351	36,722	46,700	60,472	69,494
（うちビジネスコース）	(13,533)	(11,963)	(16,161)	(25,735)	(32,970)
（うち日本語コース）	(5,767)	(7,145)	(10,648)	(15,107)	(16,867)
（うち相互理解促進事業）	(2,222)	(3,291)	(4,992)	(5,814)	(7,180)
（うち図書館・VJCC会費）	(324)	(412)	(484)	(766)	(231)
（うち会場貸出料）	(4,395)	(8,167)	(9,560)	(8,481)	(8,236)
（うちその他）	(5,110)	(5,744)	(4,855)	(4,569)	(4,010)
JICA 在外事業強化費	11,151	13,687	14,486	12,647	15,509
収入合計	42,502	50,409	61,186	73,119	85,003
支出合計（現地経費）	30,671	53,470	49,888	52,171	72,053
（うち、VJCC自己収入・留保金からの支出）	19,520	39,782 ³³	35,402	39,525	56,545
収支差額	11,831	△3,061	11,298	20,948	12,950

出所：VJCC、JICA提供資料より評価者作成

開所以降、ビジネスコース、日本語コースでは一定の受講生数を維持しており、自己収

³³ 2012年度は施設建設費として、留保金が投入された。

入は年々増加傾向にある。それに伴い事業運営のための現地経費（現地職員の人件費、講師謝金、光熱費、資機材購入等）も増加しているが、ほぼ VJCC の自己収益で賄っている。2015 年度の支出（現地経費）に対するセンター自己収入からの支出の割合は 78.5%であった。

2015 年度の自己収入の内訳をみると（表 14）、両センターともにビジネスコースの収入が約 5 割を占め最大の収入源になっている。日本語コースも日本語学習者が増加するベトナムの現状を背景に大きな収入となっている。特に、ハノイでは近年の日本語学習者の増加が目覚しく、これに応えるため VJCC ハノイでは 2012 年末より初級コースを開設した。さらに、相互理解促進事業についても両センターにおいて 1 割前後の収益を上げている。

表 14 2015 年度 VJCC 自己収入内訳 (単位：千円)

	ハノイ	%	ホーチミン	%
ビジネスコース	20,206	45.4	12,764	51.1
日本語コース	13,049	29.3	3,818	15.3
相互理解促進事業	4,879	11.0	2,301	9.2
図書館・VJCC 会費	114	0.3	117	0.5
会場貸出	3,155	7.1	5,081	20.3
その他（利息等）	3,113	7.0	897	3.6
合計	44,516	100.0	24,978	100.0

出所：JICA、VJCC

現状では運営コストについてはおおむね VJCC の自己収入によって賄われているが、ビジネスコースの強みである日本式経営、日本式ものづくり、5S とカイゼンなどは講師として日本人専門家の派遣が必須であり、その専門家派遣の費用が大きいことを鑑み（2015 年度は約 75 百万円）、財務面の持続性は中程度と判断した。

以上より、本事業は技術、財務状況に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本事業は、ベトナム日本人材協力センターがベトナムの市場経済化における競争力強化のための産業人材育成、及び、ベトナムと日本両国の相互理解促進に貢献する質の高いサービスを提供するための実施体制強化、アセアン諸国の日本センターの連携拠点としての機能構築を目的に実施された。

本事業は、2020 年までの工業国化を掲げていたベトナムの開発政策、市場経済化に必要な産業人材の育成及び需要が拡大していた日本語教育という開発ニーズに応え、市場経済化に貢献する事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

本事業期間中に合計でビジネスコースを約 20,000 人、日本語コースを約 10,000 人が受講し、相互理解促進事業に約 100,000 人が参加した。これらの活動を実施したセンターの運営はベトナム人職員で行われており、プロジェクト目標として掲げた「センターの体制強化」はおおむね達成された。もう一つのプロジェクト目標である「アセアン諸国の日本センター間連携の拠点としての機能構築」は、他の日本センターとの知見の共有やセミナー開催などの交流活動が実施されており、部分的に達成された。本事業完了後も後継フェーズが実施され、2015 年度までの累計でビジネスコースを約 44,000 人、日本語コースを約 22,000 人が受講し、相互理解促進事業は約 190,000 人が参加した。修了生はコースで得た知識を活かして業務の効率性、生産性を向上させ、所属企業の売上増加、業務拡大に貢献しているなど正のインパクトが発現している。よって、有効性・インパクトは高い。

事業期間は計画どおりであったものの、増加する産業人材育成ニーズに対応するためコース数を増やし、これに応じて専門家の投入を増やしたことなどにより事業費が計画値を上回ったことから、効率性は中程度である。

持続性について、政策・制度面、体制面に問題はない。技術面は日本の技術習得を望む受講生の日本人専門家による講義ニーズが大きく、センターもこれを重要視していることで現地講師の養成が進んでいない点が課題として挙げられる。財務面は、運営コストはセンターの自己収益でおおむね賄えているものの、JICA による一定規模の日本人専門家の継続的な派遣が当面は必須であり、これにかかるコスト負担を考慮する必要がある。よって、持続性は中程度と判断した。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関などへの提言

(1) VJCC

- 地方展開に向けた外部機関との連携強化

日本式経営の普及、実践的なビジネスノウハウの移転に対するニーズは今後も拡大が予想され、中長期的には都市部のみならず中小、零細企業の多い地方部での VJCC の事業展開が期待される。既にハイフォンでは経営塾の取り組みが始まっているが、情報へのアクセスが必ずしも容易ではない地方の零細・小規模企業等に広く VJCC のサービスが提供されるよう、地方政府商工局、ベトナム商工会議所、日本ベトナム商工会等、外部機関との連携促進によるセミナー共催、講師の交流など、サービス提供地域の面的な広がりが望まれる。また、その際の費用負担についてはハイフォンでの経営塾実施のように、地方自治体や民間企業など連携先とのコストシェアによる財務面での持続性確保に向けた取り組みにも期待したい。

(2) FTU

- 事業運営面での VJCC への協力強化

本事業完了以降、ハノイ、ホーチミン両センターに FTU からの所長が配置され、日本人専門家の支援を得ながら、ベトナム人職員主体の運営管理体制が構築された。他方、VJCC との共同運営プログラムや学生を対象とした共同事業の実施は限定的である。FTU のオーナーシップの醸成を促すためにも、日越学生交流や外国貿易大学同窓生を通じたビジネスマッチング等、事業運営面での VJCC との連携強化が必要である。まずは FTU による VJCC 事業運営への積極的な参加が望まれる。

4.2.2 JICA への提言

- ベトナムのニーズを踏まえた日本人専門家（講師）の継続的な投入

本事業完了時点では、通常の技術協力プロジェクトが目指すように実施機関を主体とした持続的な運営管理の実現が想定されていた。しかしながら、事後評価時点では、ベトナム人職員による各種コースの運営管理能力は強化されていたものの、ビジネスコースにおける現地講師の養成はほとんど進んでいないことが確認された。その背景には、既述のとおり VJCC での日本人専門家による日本式経営、日本式ものづくり、5S、カイゼン等に関する講義が受講生にとって大きな魅力、受講の動機になっていることが挙げられる。

ベトナムへの日系企業の進出は今後もさらに増加することが見込まれ、日本式のビジネスを理解する産業人材育成は VJCC の重要な役割の一つになると思われる。このような VJCC を取り巻く環境を勘案し、魅力的なビジネスコースを維持するには、今後も一定レベルで日本人専門家の派遣が必要と考えられる。

一方、財務面での持続性確保の観点からは、現地講師の養成は不可欠であり、現地講師で代替できる講義を可能な限り増やし技術移転を進めて行く必要がある。アセアン域内の日本センターとの日本人講師共有とコストシェア、TV 会議システムを活用した遠隔教育の実施などの代替案を検討することも重要である。

4.3 教訓

- 変化するビジネス環境、ニーズへの適応

事業開始以降、VJCC のビジネスコースでは日本人専門家を中心に受講企業や受講生への積極的な個別相談、コンサルティングを実施し、受講者の要望や企業の抱える課題を把握し、急速に変化するニーズを活動に反映させた経緯がある。経営塾、現場指導等の新しい取り組みは、ニーズやベトナムのビジネス環境を踏まえて、本事業の後半に立ち上げられたものである。市場経済化を目指す国でのビジネス環境の変化は急速であり、日本センターが企業やビジネス関係者から引き続き高い評価を得るために、受講者との積極的なコミュニケーションや情報収集に基づいた柔軟なニーズへの対応は有効である。

- 修了生ネットワークへの継続的な支援

経営塾は、経営者や企業の幹部候補育成に注力する VJCC の特徴的なプログラムとして、事後評価時点においても継続して実施されていた。経営塾の受講期間は 10 カ月に及ぶため

受講生間の連帯感が強化され、受講後も修了生による自発的な勉強会がコース外で開催されるなど、活動が広がっていった。この活動を基に立ち上がった修了生の組織である「経営塾クラブ」に対し、経営塾フォローアップセミナーとして VJCC による支援が引続き行われている。事後評価時点で、同フォローアップセミナーは企業視察を中心とした活動が定期的に開催され、毎回多くの参加者を集めている。日本センター事業を通じた修了生への継続的な支援は、当該国でのビジネスネットワーク構築促進、リソース共有の観点からも非常に有効である。

- 日系企業が多く進出する国や地域での日本センター事業の有効性

各国の日本センターのなかでも日系企業の進出が最も多いベトナムでは、日本式のビジネスに対する関心が高く、実践的なビジネス人材の需要の大きさからも日本センターの果たす役割は大きい。特に、ベトナムのような市場経済化が進む新興国において、日系企業の進出状況及び将来の見込みを踏まえた日本センター事業の展開は、日系企業への実践的な人材供給、日本式ビジネス普及によるビジネスの効率化に貢献するものであった。また、相手国にとっても日本センターは日系企業との接点を創出し、ビジネス機会提供、人脈構築促進の場となることも期待され、双方に有効性の高い事業になると考える。

以上

モンゴル

2015 年度 外部事後評価報告書

技術協力プロジェクト「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」 「モンゴル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、モンゴルの市場経済化を支援するため、実体経済を支える民間のビジネス人材を育成すること、及び、モンゴルと日本の相互理解促進に寄与することを目的として実施された。フェーズ 1 においてモンゴル日本人材開発センターが開設され、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業²の 3 事業が開始された。続くフェーズ 2 では 3 事業の発展と同センターの機能強化を目指した。

本事業は、民間セクターの振興を目指すモンゴルの開発政策と、市場経済化後に設立された数多くの中小企業の経営改善という開発ニーズに応え、また、市場経済移行のための人材育成に重点を置いた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2 フェーズ合計でビジネスコース約 9,000 人、日本語コース約 15,000 人が修了、相互理解促進事業に約 107,000 人が参加し、市場経済化に対応する人材育成とモンゴル・日本の相互理解促進のための拠点としての機能強化というプロジェクト目標は達成された。フェーズ 2 完了後も 3 事業は引き続き実施され、2015 年度までの累計でビジネスコース約 16,000 人、日本語コース約 28,000 人が修了、相互理解促進事業に約 176,000 人が参加した。また、ビジネスコース修了生は所属先企業の業容拡大や収益向上等に貢献するなど正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、フェーズ 1 は計画額が不明で実績額との比較ができずフェーズ 2 は計画を上回ったため、効率性は中程度である。

中小企業支援は事後評価時点においても引き続きモンゴルの開発政策の一つであり、同センターの体制、技術、財務状況はいずれも問題なく、持続性は高い。

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 モンゴル・日本両国の相互理解促進を深める目的で、日本祭り、ひな祭り、書道・茶道・日本料理体験、日本留学フェアなどが実施されている。

1. 事業の概要



事業位置図



モンゴル日本人材開発センター

1.1 協力の背景

モンゴルは、1990年の民主化と同時に市場経済システムを導入し、計画経済から市場経済への移行をめざして一連の経済改革を実施した。日本は、モンゴルの市場経済化を支援するため、経済政策や産業政策、税制改革など、政策面の協力を進めた。他方、市場経済化への移行のなかで、実体経済を支える民間の人材の育成も急務となっていた。

こうしたなか、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」³をアジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象として設立する構想があった。

モンゴルにおいても、市場経済化に資する人材の育成及び日本とモンゴル両国の相互理解の促進を目的とした「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「フェーズ1」という。）が2002年1月より開始された。2002年3月には無償資金協力により「モンゴル日本人材開発センター」（Mongolia-Japan Center for Human Resources Development、以下、「MOJC」という。）の施設がモンゴル国立総合大学（National University of Mongolia、以下、「NUM」という。）敷地内に竣工し、本格的に活動が開始された。

フェーズ1の5年間の協力は、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業、相互理解促進事業の3分野とも大きな成果を上げ、MOJCは同国において日本の様々な経験や文化を学べる場として広く認知されるようになった。さらにより自立した組織としての運営体制を確立することを目指し、2007年1月より「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」（以下、「フェーズ2」という。）が5年間実施された。

なお、フェーズ2実施後は、モンゴルの産業構造の高度化及び多角化が進んできたことから、これに対応できるビジネス人材の育成が必要となり、「モンゴル・日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2012年1月～2015年4月。以下、「フェーズ3」

³ 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、キルギス、カザフスタン）、ウクライナの9カ国に10センターが設置されている。

という。)が実施された⁴。フェーズ3終了後は、日本センターには引き続き経営に必要な知識・ノウハウの提供が期待されるとともに、日本・モンゴル両国間のビジネス人材交流のニーズが高まってきたことから、「モンゴル・日本人材開発センター ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」(2015年4月～2020年4月。以下、「フェーズ4」という。)が実施中である。

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. モンゴルの市場経済化が加速する。 2. モンゴルと日本との相互理解及び友好関係が強化される。 <p>【フェーズ2】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. モンゴルの市場経済化に資する人材開発が促進される。 2. モンゴルおよび日本両国の相互理解が促進される。
プロジェクト目標	<p>【フェーズ1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MOJCがモンゴルの市場経済化に資する人材の育成に重要な役割を担う。 2. 情報提供及び各種事業等を通じ、モンゴルと日本両国民の相互理解促進に寄与する。 <p>【フェーズ2】</p> <p>「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」および「モンゴル・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのMOJCの機能が強化される。</p>
成果	<p>【フェーズ1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MOJCが効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して開かれたものとなる 2. 市場経済化に資する実践的な知識や技術を提供するビジネスコースが継続的に実施される。また、ビジネスコース実施が徐々に現地化される 3. 一般市民、民間・公共セクターの専門家、日本語教師等を対象として現地のニーズに即した日本語コースが継続的に実施される。また日本語コース運営が徐々に現地化される。 4. 日本の経済、社会、文化に関する出版物や視聴覚教材が提供される。またMOJCが二国間交流の場として広く活用される <p>【フェーズ2】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 運営体制およびモニタリングシステムの強化により、MOJCが効果的、効率的に運営される 2. 中小企業のニーズに即した実践的な知識とスキルを提供するビジネスコースが行われるとともに、コースにおける現地講師の数が増加する 3. 日本語教師のニーズに合致し、またモンゴル社会のビジネス機会の拡大に向けた日本語コースが開催される 4. 相互理解促進事業に関し、様々な分野(経済、社会、文化など)におけるモンゴルと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される
日本側の協力金額	【フェーズ1】513百万円 【フェーズ2】594百万円
事業期間	【フェーズ1】2002年1月～2007年1月 【フェーズ2】2007年1月～2012年1月
実施機関	【フェーズ1】教育省、モンゴル国立総合大学(NUM) 【フェーズ2】教育・文化・科学省、モンゴル国立総合大学(NUM)
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)
関連事業	【無償資金協力】 「日本・モンゴル人材協力センター設立計画」(2000年E/N締結)

⁴ 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。

	<p>【技術協力プロジェクト】</p> <p>「モンゴル日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」(2012年～2015年)</p> <p>「モンゴル日本人材開発センター ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」(2015年～2020年)</p> <p>【有償資金協力】</p> <p>「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業」(2006年 L/A 調印)</p> <p>「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業 (II)」(2010年 L/A 調印)</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の終了時評価では、プロジェクト目標につながる4つの成果のすべての達成状況より、「プロジェクト目標は達成される見込みである」と判断された。また、プロジェクト目標の指標であるMOJCの認知度、オーナーシップの促進、財務的自立、ネットワーキングの達成状況からも、プロジェクト目標は達成される見込みであると判断された。

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終了時評価には上位目標の達成見込みは記載されていないが、フェーズ2のインパクトは「非常に高い」とされている。とくに修了生ネットワークであるカイゼン協会のようにMOJCの事業の参加者が自ら行動を起こし、MOJCの活動をさらに広く知らしめ、定着させることにより、強いインパクトを与えているとしている。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

センターの運営管理に関しては、2011年に移行した共同所長体制の強化、国際交流基金との協働体制の構築等が提言されている。

ビジネスコースに関しては、現地講師育成状況に係る評価、フェーズ2終了後のビジネスコースに係る方向性と具体的な活動内容・実施体制の検討・プランの策定が提言されており、なかでも、中小企業庁、カイゼン協会、NUM 経済学部、特にNUMのビジネス・コンサルティング・センターとのさらなる連携、ツーステップ・ローン事業とのさらなる連携、ビジネスコースやビジネス・サービスに関するニーズ調査を実施することが推奨されている。

さらに日本語・相互理解促進事業に関しては、フェーズ3より国際交流基金が主管となることから、日本語・相互理解促進事業の活動の見直しと拡充を、国際交流基金の専門家と協働して取り組むことが提言されている。

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

現地調査：2016年4月13日～4月27日、2016年8月31日～9月10日

2.3 調査方法

前述のとおり、本評価では今回評価対象であるフェーズ1、フェーズ2を一体的に1事業として評価した。フェーズ1とフェーズ2の成果は、表現は異なるが目指したことはほぼ同じであると考えられることから、両フェーズの指標を整理した上で、同様の指標で連続性のあるものはそのように把握し、フェーズ1の実績を踏まえたフェーズ2の完了時の成果を確認した。プロジェクト目標についても、フェーズ1のプロジェクト目標では人材の育成と相互理解の促進を、フェーズ2ではそれらを促進する機能の強化を目指しているため一続きの目標とみなし、フェーズ2のプロジェクト目標が達成されたかどうかをプロジェクト目標達成の判断の基準とした。

3.評価結果（レーティング：A⁵）

3.1 妥当性（レーティング：③⁶）

3.1.1 開発政策との整合性

事前評価時点の主要開発戦略としては「政府行動計画」（2000年～2004年、2004年～2008年）、「人間の安全保障のためのグッドガバナンス」⁷（2001年）があった。これらの政策において、マクロ経済の安定と市場経済化の促進、民間部門主導の経済成長は重要課題とされている。フェーズ2完了時の開発戦略である「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家開発戦略」（2008年～2021年）では、民間部門主導の経済成長を通じた貧困削減の重要性が強調されている。「政府行動計画」（2008年～2012年）でも、産業育成及び雇用環境整備が重点分野として挙げられている。

本事業は市場経済化を担う人材の育成をプロジェクト目標の一つとしており、フェーズ1の事前評価時からフェーズ2完了時までを通じてモンゴル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開始当時のモンゴルでは、市場経済化にともない多くの中小企業が出現しており、モンゴル国内ではフェーズ1事前評価時点で32,211社の登録企業のうち84%が10人以下の企業であった。これらの中には経営ノウハウが十分でない企業も多く、実践的な経営スキルを学び、企業を成長させたいと願う中小企業経営者は多かった⁸。2011年末の時点においても登録企業数48,086社中、従業員9人以下が38,797社と80.7%を占めた⁹。

⁵ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁶ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

⁷ 「政府行動計画」のうち社会経済開発分野の優先課題をまとめた文書。

⁸ フェーズ1事前評価報告書

⁹ 従業員9人以下が38,797社、10～19人が4,363社、20～49人が3,256社、50人以上の企業が1,670社。モ

以上より、本事業はフェーズ 1 事前評価時からフェーズ 2 完了時までを通じて市場経済化に対応する中小企業の人材の育成というモンゴルの開発ニーズと整合性があった。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

日本は 1991 年以降、モンゴル支援国会合を開催し、対モンゴル支援の国際的枠組み作りを行っていた。1997 年には経済協力総合調査団を派遣し、市場経済移行のための知的支援・人材育成を重点分野の一つとして確認した。日本の対モンゴル国別援助計画(2004 年 11 月)においても、マクロ経済の健全な運営のための制度整備及び人材育成への支援が重点分野の一つとして挙げられており、モンゴルの市場経済化に資する人材の育成を目的とした本事業と事前評価時の日本の援助政策との整合性は高い。

また、1998 年のバガバンディ大統領来日の際に、21 世紀に向けての両国関係の基礎となる「友好と協力に関する共同声明」が発表され、経済面ばかりでなく中長期的な視点でさまざまな分野での協力の発展を目指すこと、さらに人材育成面では留学生や研修生の受入れを増やすことも合意された¹⁰。2003 年のバガバンディ大統領と小泉首相(当時)との共同声明でも、同方針をさらに強化することが確認されている。両国の相互理解促進に寄与することを目的としている本事業は、当時の日本の外交方針とも整合性があった。

以上より、本事業の実施はモンゴルの開発政策、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¹¹ (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

前述のように、プロジェクト目標については、フェーズ 1 では人材の育成と相互理解の促進、フェーズ 2 ではそれらを促進する機能の強化を目指しているため一続きの目標とみなし、フェーズ 2 のプロジェクト目標が達成されたかどうかをプロジェクト目標達成の判断の基準とした。フェーズ 1 の成果指標についてはフェーズ 1、フェーズ 2 完了時それぞれで推移を確認し、適宜評価判断に活用した。

フェーズ 2 のプロジェクト目標は、<「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」および「モンゴル・日本の相互理解促進」を行う拠点としての MOJC の機能が強化される。>である。

プロジェクト目標には 4 項目に分けた 10 の指標が設定されており、財務的自立発展性の指標を除いて目標値はいずれも設定されていなかった。これら 10 の指標のほか、補完指標として参加者数(成果指標から移動)を用いた。各指標とその実績は表 1 のとおりである。

ンゴル統計局 <http://bic.iwlearn.org/en/documents-1/mongolian-statistical-yearbook-2011-mgl-and-english>

¹⁰ 1998 年当時のモンゴルから日本への留学生は年間約 100 人。

¹¹ 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。

表1 プロジェクト目標の達成状況

指標	実績
1 認知度の向上	
1-1. 来館者数、MOJC におけるすべての活動の参加者数 ¹²	<ul style="list-style-type: none"> 来館者数： <ul style="list-style-type: none"> 2002年度～2006年度の5年間：560,406名 2007年度～2011年度の5年間：826,790名 計1,387,196名 ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の参加者数： <ul style="list-style-type: none"> 2002年度～2006年度の5年間：34,522名 2007年度～2011年度の5年間：96,187名 計130,709名¹³ (詳細は表4を参照)
1-2. 来館者及び活動の参加者の満足度	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース：日本人講師に対する満足度72%、現地講師に対する満足度62%（フェーズ2）。※フェーズ1はデータなし。 日本語コース：85%（フェーズ2）。※フェーズ1はデータなし。 相互理解事業：イベントにより81%～100%（データは2010年度のみ）
1-3. ウランバートル以外の地域からの受講者の割合	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコースでは、カイゼン協会の協力のもと2003年～2011年に計21回の地方セミナーが実施され、計577人が参加した（同期間のビジネスコース参加者の6.1%）¹⁴。 日本語コース、相互理解促進事業（漢字、書道体験、日本の歌等）をオルホン県、ウブルハンガイ県で実施した。2010年度～2011年度で計218人が参加した。
2 オーナーシップの推進 ¹⁵	
2-1. 全コース時間に占める現地講師による講義の割合	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース：フェーズ2完了時点で、ビジネスコース全体では13.0%であるが、通常コース（中小企業診断・指導）¹⁶は20.5%。フェーズ1の実績データはないが、フェーズ1の企業家支援セミナー及び若手オーナーのためのビジネス実践セミナーは、現地講師100%で実施された。 日本語コース：2002年～2009年はデータなし。2011年度末時点で、全講義時間のうち95%を現地講師（現地在住の日本人講師を含む）が担当している。
2-2. MOJC のプログラム・マネー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2でマネージャー制度が整備され、完了時には2名の統括主任と各課への主任が配置された。
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"> スタッフの人数は、フェーズ1完了時には13名で、定型的な業務はこなせるようになっていた。フェーズ2完了時には20名に増加し、コース運営をビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業とも、現地スタッフで計画・運営できるようになった。 各人の目標設定制度が導入されモチベーションが向上した。

¹² 参加者実績の年度は4月～3月。他方、フェーズ1の期間は2002年1月～2007年1月、フェーズ2の期間は2007年1月～2012年1月のため、各フェーズの参加者数合計とは若干の差異が生じる。

¹³ JICA 及び MOJC 提供資料

¹⁴ JICA 提供資料。内訳はフェーズ1：9回、290人、フェーズ2：12回、287人。

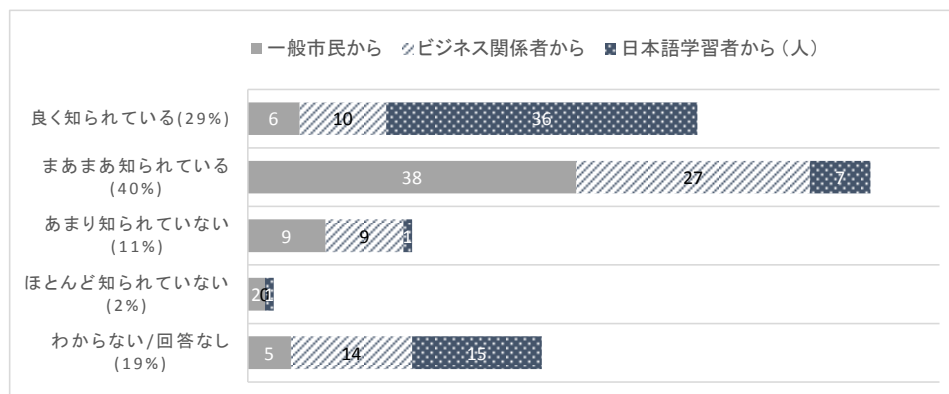
¹⁵ このほか「MOJC のプログラム・アドバイザーに任命された NUM 教官の人数」という指標があったが、プログラム・アドバイザーは必要性がなく任命されないことになったため、指標として採用しなかった。

¹⁶ 「通常コース（中小企業診断・指導）」は、中小企業の経営者や管理職を対象に、日本的経営、生産管理、品質管理、財務管理、労務管理、マーケティングなどを6カ月間にわたり集中的に講義する実践重視のコース。通常コースの受講者は製造業とサービス業がほぼ半々であることから、2004年度からは製造業だけでなくサービス業も対象とし、店舗管理も加わった。このほか、講師が工場や店舗など企業の現場に向いて指導を行う「中小企業育成診断指導」が2008年度より実施されたほか、フェーズ2では「特別コース」として、上記各テーマの入門編のセミナーや、通常コース修了生を対象とした上級編である「専門コース」などが実施された（表2参照）。「コース」は毎年定期的に行われている定番の研修、「セミナー」は、期間は様々だが多くは単発で短期間に行なわれている研修を呼称している。

3 財務的自立発展性	
3-1. 運営経費の支出に対するMOJCの収入の割合(フェーズ2のみ目標値有り:40%以上)	【フェーズ1初年度】 7.2% (2002年度) 【フェーズ1完了時】 27.0% (2006年度) 【フェーズ2完了時】 56.5% (2011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	・件数のデータはないが、フェーズ2では、ビジネスコース実施に関し、EBRD(欧州復興開発銀行)、UNDP、JETROなど様々な機関との連携を行った。日本語コースでも、ウランバートル市教育局やナショナルラジオテレビ局などと連携したセミナーの開催 ¹⁷ や日本語コースの提供を行った。相互理解事業でも、日本学生支援機構と協力した留学説明会等を開催している。
4-2. 日本留学帰国メンバーとの連携による活動件数	・件数のデータはないが、フェーズ2では、留学フェア、就職フェアの際にモンゴル日本留学生協会から会員の派遣を得て体験談を語ってもらったり、会員にMOJCのセミナー情報を送ったりしている。

項目1の「認知度の向上」では、2フェーズを通し3事業の参加者の合計が13万人に達した。来館者数も138万人を超え、認知度はかなり高まったとみられる。今回事後評価で実施した受益者調査¹⁸の認知度調査でも、MOJCが一般市民・ビジネス関係者・日本語学習者から知られているとの回答は約7割に上る(図1)。

図1 MOJCの認知度



出所：受益者調査結果

3事業の参加者数は、フェーズ1、フェーズ2それぞれの期間の合計でビジネスコースが2,598人(フェーズ1)、6,891人(フェーズ2)、日本語コースが5,731人(フェーズ1)、8,948人(フェーズ2)、相互理解促進事業が26,193人(フェーズ1)、80,348人(フェーズ2)、

¹⁷ 「テレビ日本語講座『わくわく日本語会話』における教授法と授業での活用法」セミナー(2009年)

¹⁸ フェーズ1、フェーズ2におけるビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業の参加者を対象とした受益者調査を実施した。実施期間は2016年4月～9月。実施方法は、セミナー等での調査票配布・対面でのヒアリング(回答者数34名)、質問票のメール送付(回答者数22名)、ウェブアンケート(ビジネスコースのうちフェーズ1、フェーズ2の通常コース参加者対象の全数調査。回答者数4名)であった。回答者総数は60名で、内訳はビジネスコース22名、日本語コース18名、相互理解促進事業20名である。性別はビジネスコースが男性45%(10名)、女性55%(12名)、日本語コースは女性100%(18名)、相互理解促進事業は回答に記載が無く不明であった。参加者の出身地は、ウランバートル市及びダルハン市。

来館者総数も 560,406 人（フェーズ 1）、826,790 人（フェーズ 2）と、いずれもフェーズ 2 で大幅に増加している（詳細は表 4 参照）。フェーズ 2 では活動自体が増加しており（表 2 参照）、さらに、過去の参加者からの評判が良いことが参加者の増加に繋がったと考えられる。ビジネスコースに参加した経営者が自社の幹部や管理職に参加させるケースも多かった¹⁹。受益者調査では、MOJC のビジネスコースに参加した理由について、「職場で勧められて」、あるいは「知り合いから紹介されて」と回答した人が合わせて 55%と半数を超えている。「他の人に勧めるか」という質問には、18%が「勧める」、82%が「既に勧めた」と回答している。その理由としては、日本的経営を学べることや、講師・カリキュラム・教材の良さ等が挙げられている。

項目 2 の「オーナーシップの推進」では、フェーズ 1 完了時には MOJC の現地スタッフは 13 名で、既にコース運営等の定型的な業務はこなせるようになっていたが、フェーズ 2 完了時には 20 名となり、ビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業とも、現地スタッフで計画・運営できるようになった。フェーズ 2 ではマネジャー制度が整備され、フェーズ 2 完了時には 2 名の統括主任と各課への主任が配置された。2011 年 6 月には、日本人所長体制から日本人・モンゴル人共同所長体制に移行した。現地講師による講義時間の割合は、ビジネスコースではフェーズ 2 になってから本格的に現地講師の育成が始まり、2011 年度の通常コースでは全講義時間のうち 20.5%を現地講師が担当している。また、フェーズ 2 で現地講師 10 名が育成され、企業の現場指導の活動も日本人講師と合同で実施された。日本語コースでは、2011 年度で全講義時間のうち 95%を現地講師（現地在住の日本人講師を含む）が担当している。

項目 3 の「財務的自立発展性」については、指標となっていた運営経費の支出に対する MOJC の収入の割合を見ると、フェーズ 2 完了時には 56.5%²⁰と、フェーズ 2 の目標値（40%以上）を達成している。また、受講料などの自己収入は、フェーズ 1 完了時（2006 年度）の 5,602 万トゥグルグ（約 566 万円）から、フェーズ 2 完了時（2011 年度）の 2 億 5,792 万トゥグルグ（約 2,476 万円）へと 4.6 倍に増加した²¹。

項目 4 の「ネットワーク」については、フェーズ 2 では EBRD、UNDP、JETRO など様々な機関との連携が行われた。中でも、2006 年～2008 年当時は JBIC が実施していた有償資金協力「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業（I）、（II）」との連携は、大きなインパクトをもたらした（「3.2.2.3 その他のインパクト」にて後述）。日本語コースでも、ウランバートル市教育局やナショナルラジオテレビ局などと連携したセミナーの開催・日本語コースの提供を行った。相互理解促進事業でも、日本学生支援機構と協力した留学説明会等を開催している。

以上より、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。

¹⁹ 事後評価時ビジネスコース参加者ヒアリング。

²⁰ ただし、この 56.5%は運営経費に日本人専門家派遣費用を含まずに計算している。運営経費に日本人専門家派遣費用を含めて計算すると、この割合はフェーズ 2 完了時で 6.3%となる。

²¹ 2006 年度は 1 トゥグルグ=0.101 円（2007 年 1 月 JICA 精算レート）、2011 年度は 1 トゥグルグ=0.096 円（2012 年 1 月 JICA 精算レート）で換算。

プロジェクト目標を達成に導いた四つの成果の達成状況を表2に示す。

表2 成果の達成度

	成果	実績
フェーズ1 成果のフェーズ1, 2完了時の実績		
1.	MOJIC が効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して開かれたものとなる。 (指標) ・センターのスタッフ数と能力 ・歳入/歳出のバランス	・プロジェクト目標の指標「2.オーナーシップの推進」、「3.財務的自立発展性」と一部重複するためプロジェクト目標の達成度指標として整理した。(「表1 プロジェクト目標の達成状況」を参照)
2.	市場経済化に資する実践的な知識や技術を提供するビジネスコースが継続的に実施される。また、ビジネスコース実施が徐々に現地化される。 (指標) ・ビジネスコース数	・ビジネスコースは以下のとおり実施された。 【フェーズ1】 －通常コース：5回 －起業家支援セミナー：5回 －若手オーナーのためのビジネス実践セミナー：2回 －各種短期セミナー15回 －地方セミナー14回 －個別経営相談：30件 【フェーズ2】 －通常コース：5回 －特別コース：32回 －専門コース：8回 －各種短期セミナー：36回 －地方セミナー：10回、遠隔セミナー：3回 －入門セミナー：23回 －個別経営相談：42件 －企業診断指導（モデル企業育成）：22回 －企業内研修：9回 ・コース運営についてはプロジェクト目標で既述。
3.	一般市民、民間・公共セクターの専門家、日本語教師等を対象として現地のニーズに即した日本語コースが継続的に実施される。また、日本語コース運営が徐々に現地化される。 (指標) ・日本語コース数	・日本語コースは以下のとおり実施された。 【フェーズ1】 －18コース。主なコースは以下のとおり。 －定期コース（映画で学ぶ日本語、ビジネス日本語） －初級総復習コース －日本語教育実習コース －その他（ラジオ日本語講座、月例日本語実力テストなど） 【フェーズ2】 －39コース。主なコースは以下のとおり。 －定期コース（初級コース、ビジネス日本語、映画や新聞で学ぶ日本語、IT日本語、漢字など） －教師養成・育成コース（日本語教育実習コース、日本語教授法コース、日本語教授法公開講座） －その他（日本語の話し方の短期無料講座、月例日本語実力テストなど） ・コース運営についてはプロジェクト目標で既述。
4.	日本の経済、社会、文化に関する出版物や視聴覚教材が提供される。また、MOJIC が二国間交流の場として活用される。 (指標) ・イベント実績数 ・蔵書数	・相互理解促進のイベントは以下のとおり開催された。 【フェーズ1】：200回 ²² 【フェーズ2】：232回 ・ライブラリーの蔵書数は2005年で約4,000冊、2011年約18,000冊。

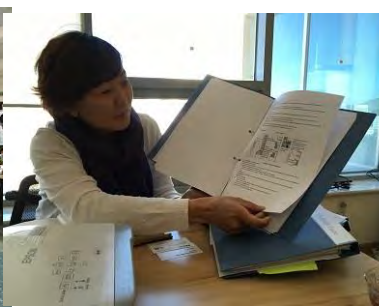
²² 2006年6月まで153回（フェーズ1終了時評価調査報告書）、7月～2007年1月21日まで47回（JICA提供資料）の合計。

フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績		
1.	<p>運営体制およびモニタリングシステムの強化により、MOJC が効果的、効率的に運営される。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間運営計画の作成 ・実施状況のモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・年間運営計画が作成され、実施状況はビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業とも、事業ごとにモニタリングされ、その結果は次のコースに反映されている。また、2007年より年次報告書（モンゴル語・日本語）が毎年作成されている。
2.	<p>中小企業のニーズに即した実践的な知識とスキルを提供するビジネスコースが行なわれるとともに、コースにおける現地講師の数が増加する。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コース計画の作成と実施、モニタリング ・認定及び研修を受けた現地講師数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースの計画/実施/モニタリングは上記「フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績1. 」のとおり。 ・ビジネスコースの現地講師育成については、「プロジェクト目標の項目2」のとおり。
3.	<p>日本語教師のニーズに合致し、また、モンゴル社会のビジネス機会の拡大に向けた日本語コースが開催される。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間計画の策定と実施、モニタリング ・現地スタッフによる企画/実施の日本語コース数 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本語コースの計画/実施/モニタリングは「フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績1. 」のとおり。 ・活動のほとんどが現地スタッフ/講師により企画・実施されている。
4.	<p>相互理解促進事業に関し、様々な分野（経済、社会、文化など）におけるモンゴルと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間計画の策定と実施 ・現地スタッフにより企画・実施された活動数 	<ul style="list-style-type: none"> ・相互理解促進活動の計画/実施/モニタリングは「フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績1. 」のとおり。 ・相互理解促進事業は主にローカルスタッフによって企画され、日本人専門家の支援により実施された。

出所：フェーズ1、フェーズ2 終了時評価報告書、JICA 提供資料、MOJC 提供資料



賑やかなロビー（日本語能力試験の受付中）。



教材は手に置き時々見ていると語るビジネスコース修了生も多い。



コース受講後、ツーステップ・ローンを利用しミシンを日本製に入れ替えた縫製会社。空調や照明も世界標準に整えた。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

フェーズ1の上位目標1「モンゴルの市場経済化が加速する」はプロジェクト目標からやや乖離があるため、フェーズ2の上位目標1「モンゴル国の市場経済化に資する人材開発が促進される。」を評価判断の基準とした。フェーズ1の上位目標2「モンゴルと日本との相

互理解及び友好関係が強化される。」についてはフェーズ2の上位目標2「モンゴル国及び日本両国の相互理解が促進される。」とほぼ同じであるためフェーズ2の上位目標を基準とした。

上位目標1「市場経済化に資する人材開発の促進」について見てみると、2015年度までにビジネスコースの参加者は15,000人を超えている²³。受講者が経営・所属する企業の多くでは、コースで得られた知識スキルを活用し、事業の拡大や経営の改善が行われたことが確認されている（表3）。

一事例として、あるガラス製品製造会社では、経営者が、通常コースを受講後、多くの従業員をMOJCのビジネスコースに参加させた。さらに企業診断指導のモデル企業となり、製造工程などの様々な見直しを行うとともに品質向上を目指し、建設・都市開発省の協力を得て日本の「ガラス施工技能士資格」に相当する社内検定制度を設け、2010年には1級から4級までのテキストも作成した。このため、従業員の目標も明確になり、入社1年以内の新人の離職率は7割から2割に減少した。同検定制度は同業他社でも採用されており、モンゴル全土の資格制度とする構想もある²⁴。その後、この経営者はMOJCビジネスコースの講師も務めるようになり、製造業コースのうち1日は同社の工場で講義・見学が行われている。

このように自社の経営改善にとどまらず、業界全体の質の向上やモンゴルのビジネス全体の発展に貢献している人が多いことがMOJC修了生の特徴であり、安全な野菜の生産を広めようとモデルファームとなることを目指す農場経営者や、美容師協会の活動を通じてモンゴルの美容業レベル全体の向上を目指す美容師など、今後様々な分野でMOJCビジネスコース受講の成果をモンゴルの民間セクターに広めていくことが期待される。

両国の相互理解の促進に関しては、受益者調査の結果によると、今回調査対象のビジネスコース受講者の全員が「日本企業の経営の仕方への理解が深まった」と回答している。日本や日本人に対する理解の変化を問う質問には、ビジネスコース受講者の91%、日本語コース受講者の75%が「非常に深まった」、あるいは「深まった」と回答している。また、相互理解促進事業参加者の回答者全員が「MOJCはモンゴルと日本の友好促進に役立っている」と回答している。

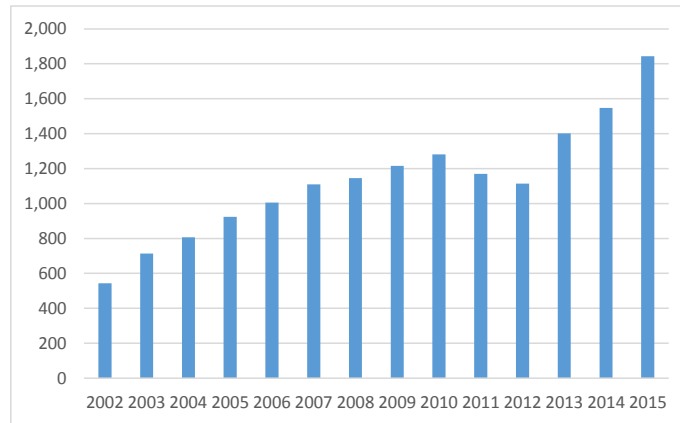
MOJCのこれまでの活動の積み重ねにより来館者は2016年4月に200万人を超えた。モンゴルから日本への留学生の数も2002年度の544名から2015年度の1,843名と3.4倍に増加している（図2）。これにはMOJCにおける留学フェアや日本の大学に関する様々な情報提供も奏功していると考えられる。

以上より、上位目標は達成されたと判断する。

²³ 2016年2月現在、モンゴルの登録企業数68,425社中、従業員49人未満の中小企業は66,015社（出所：Mongolian Statistical Information Service <http://www.1212.mn/statHtml/statHtml.do>）。

²⁴ 建設・都市開発省 建設開発センターヒアリング

図2 モンゴルから日本への留学生数（人）²⁵



出所：独立行政法人日本学生支援機構(JASSO)

表3 上位目標の達成度

上位目標	
1.モンゴル国の市場経済化に資する人材開発が促進される。 2.モンゴル国及び日本両国の相互理解が促進される。	
指標	実績
1) MOJC を認知している民間企業数、日本語教育機関数	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年度までのビジネスコースの参加者は15,000人以上。また、モンゴル商工会議所によるMOJC活動案内の広報を通じて、さらに多くの民間企業がMOJCを認知しているとみられる。 ・モンゴル国内の日本語教育機関は59機関ある²⁶が、そのすべてが日本語能力試験・留学生試験・大使館主催スピーチコンテスト、日本語教師会²⁷の支援などのMOJCの業務を通じ、MOJCを認知している。
2) MOJC のコースで得られた知識スキルを活用している受講者数、事業効率/収益が向上した企業数	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年の通常コース修了生70名への電話インタビュー結果によれば、受講後、「会社の収益が向上した」と回答した人が98%、「コースで得た知見が会社の業容拡大につながった」と回答した人が94%、雇用の拡大につながったとの回答が68%、起業につながった人が73%と高い効果が確認されている。 ・今回事後調査で実施した受益者調査（回答22名）ではビジネスコースを受講した全員が業務に良い効果があったと回答している（「非常に良い効果」65%、「良い効果」35%）。所属先企業等への具体的効果としては、「職場の業務方法が改善された」（91%）、「経費が節減できた」（41%）となっている。
3) 日本企業との事業を始めた企業数	<ul style="list-style-type: none"> ・統計データはない。 ・通常コースの2期生が2015年にモンゴル製品の日本への輸出の拠点となるオフィスを東京に立ち上げ、モンゴルからのドッグフードなどの輸出可能性を調査中で、商談も始まっている。これに合わせて通常コース4期生が日本へのドッグフード輸出のための新工場を2016年に建設した。既に日本での展示会への出品が行われ、これにはMOJCが手続き面やプロモ

²⁵ 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外国人留学生の在籍状況（平成27年5月1日現在）

²⁶ 2012年「海外日本語教育機関調査」（国際交流基金）

²⁷ 1998年の設立で、初中等高等の日本語教育に携わる教師約100人がメンバーとなっている。教師会の主催する日本語教育研究会の月例会や、初中等の先生が月2回集まる勉強会などを、MOJC講師/スタッフの協力のもと、MOJCで開催している。

	ーションなどで協力している。このほか、岩塩やカシミヤ靴下の輸出、浄水設備の輸入などが交渉段階にある ²⁸ 。 ・受益者調査回答者 22 名のうち 6 名が日本とのビジネスを開始または拡大したと回答している。
4) 日本語を業務上使用している受講者数、日本語能力検定に合格した受講者数	・2008 年の修了者を対象としたアンケートによると、教師対象コースでは 82%、ビジネス日本語コースでは 53%が日本語を使用していると回答した。 ・日本語能力検定に合格した過去の受講者数はデータなし。
5) 日本語教師になった受講者数	・累積のデータはないが、2008 年時点では「日本語教授法演習コース」および「日本語教育実習コース」の修了生延べ 111 名のうち、約 70%が教師を続けている ²⁹ 。 ・2012 年～2015 年の日本語教育講座受講者（44 名。うち現役教師は 26 名、非教師は 18 名。）の非教師 18 名から新たに 7 名が日本語講師となった ³⁰ 。
6) 日本へのモンゴル人留学生数	留学生の数は 2002 年の 544 名から 2015 年の 1,843 名と 3.4 倍に増加している（図 2 参照）。

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）

フェーズ 2 完了後、2012 年度～2015 年度までの 4 年間に実施されたビジネスコースの種類と数を見ると、通常コースは 4 回（年 1 回）、特別コースは 22 回、専門コースは 9 回の開催でフェーズ 2 とほぼ同じペースである。地方セミナーは 2012 年の 1 回のみで開催であった。フェーズ 2 から始まった企業診断指導（モデル企業育成）は 17 回、2011 年から始まった企業内研修は 50 回開催された。

ビジネスコース参加者をみると、フェーズ 2 完了以降 2015 年度までの 4 年間の参加者は 6,106 人に達しており、年間平均すると 1,526 人でフェーズ 2 の平均 1,378 人を上回っている。通常コースの応募者は、2011 年度～2012 年度は 1.4～1.5 倍であったが、2013 年度～2015 年度は経済不況の影響もあり、1.1～1.2 倍で推移した。これが 2016 年度にはコースの再編、時間帯の変更、単一科目の受講を可能にするなど様々な工夫で受講しやすくしたことから 1.7 倍に上昇した。ビジネス関連の研修機関は、モンゴルでも近年民間企業が参入してきたが、実際に工場まで出向いて実践的な指導をする機関は他にはない。

日本語コースの実施については、2012 年 4 月より国際交流基金が実施主体となり、2013 年度からはすべての日本語コースを日本語教育スタンダード³¹に準拠して実施するようになった。学習者のレベルに応じた総合日本語 6 レベル、日本語教師育成のための日本語教育講座のほか、サバイバルジャパニーズなど、入門から教師レベルまで多彩なコースが提供されている。MOJC は日本語教育スタンダードによる日本語教育を提供しているモンゴル

²⁸ カイゼン協会ヒアリング

²⁹ フェーズ 2 中間評価調査報告書

³⁰ 国際交流基金の日本語教育専門家によると約 4 割は高い数字とのことである（同様の比較はできないので参考であるが、日本において日本語教育を受講後日本語教師になる人は約 2 割）。

³¹ 言語によるコミュニケーションを通じて相互理解を深めていくためには、課題遂行能力（言語を使って具体的な課題を達成する能力）および異文化理解能力（お互いの文化を理解し尊重する能力）の二つが必要という考え方のもと、これらの能力の育成を目指すため、日本語の教え方、学び方、学習成果の評価のし方を考えるためのツール（国際交流基金ウェブサイト）。

で唯一の機関であり、モンゴル全体の日本語教育をリードし支援する組織として他の日本語教育機関から頼りにされる存在となっている。

相互理解促進事業も継続的に行われ、フェーズ2完了後、2012年度～2015年度で市民講座、定期映画会、モンゴル・日本の作家の作品紹介など、4年間で158回のイベントが開催されている。2015年度はNUM図書情報ビルの建設工事によりイベント参加者数が減少したものの、完成に伴い回復することが期待されている³²。

フェーズ1、2の参加者数、および2012年度～2015年度までの4年間の参加者を表4に示した。

表4 活動参加者数

年度 ¹	フェーズ1					合計
	2002	2003	2004	2005	2006	
1. ビジネスコース	280	573	452	643	650	2,598
うち、通常コース	31	28	49	63	58	229
2. 日本語コース	163	930	191	1,640	2,807	5,731
3. 相互理解促進事業 ²	2,984	6,240	3,922	7,063	5,984	26,193
1~3. 合計	3,427	7,743	4,565	9,346	9,441	34,522
4. 来館者数	34,440	87,919	122,609	146,659	168,779	560,406

年度	フェーズ2					合計
	2007	2008	2009	2010	2011	
1. ビジネスコース	1,588	963	1,733	1,285	1,322	6,891
うち、通常コース	56	50	62	47	57	272
2. 日本語コース	2,390	1,591	2,009	1,807	1,151	8,948
3. 相互理解促進事業	7,243	4,067	19,270	16,967	32,801	80,348
1~3. 合計	11,221	6,621	23,012	20,059	35,274	96,187
4. 来館者数	182,001	164,255	135,719	173,737	171,078	826,790

年度	フェーズ3			フェーズ4	2012～2015	2002～2015
	2012	2013	2014	2015	小計	累計
1. ビジネスコース	1,430	924	1,532	2,220	6,106	15,595
うち、通常コース	54	53	45	49	201	702
2. 日本語コース	2,340	3,149	3,356	4,180	13,025	27,704
3. 相互理解促進事業	17,708	16,676	21,345	14,537	70,266	176,807
1~3. 合計	21,478	20,749	26,233	8,716	77,176	207,885
4. 来館者数	168,593	180,899	148,648	114,216	612,356	1,999,552

注1：参加者実績の年度は4月～3月。他方、各フェーズは1月開始、1月終了のため、各フェーズの参加者数合計とは若干の差異が生じる。

注2：相互理解促進事業にはルームレンタル利用者を含む。

出所：JICA提供資料。

³² 日本センターの建物（2階建）はこれまでウランバートルの目抜き通りに面していたが、2014年より前面道路とセンターの間（これまで日本センターのロータリーとして使用されていたスペース）に6階建てのNUM図書情報ビルの建設が進んでいる（完成は2017年の予定）。バス通りからMOJCが見えなくなつたうえ、通りから直接入館することができなくなり利便性の低下が懸念されている。集客などのプラス面での影響については、事後評価時点では未知数である。

3.2.2.3 その他のインパクト

本事業は以下に述べる様々な正の間接的効果を生んでいる。

・修了生のネットワーク

まず特筆すべきはカイゼン協会の誕生とその活動の広がりである。通常コース第2期（2003年）修了生が、研修修了後のそれぞれの現場でのカイゼン³³の取組みを共有し、さらに広めることを意図してカイゼン協会を組織している。協会の運営は会員のボランティアで行われており、現在500社800人がメンバーとなっている。

カイゼン協会独自のビジネスセミナーの開催のほか、同協会の働きかけでJICAとのコストシェアリングによる日本での研修をこれまでの5年間で8回実施し、50人以上が参加した。2014年からは100%参加者負担のツアーも開始し、2015年度までに34人が参加した。MOJCでは通常コースの成績優秀者を対象に日本研修（13年間で52人）を実施しているが、この3倍近い数の参加者が日本研修に参加し、カイゼンを日本の現場で学ぶことができたことになる。同研修参加者へのヒアリングによると、日本で実際のカイゼンを目にしたことで理解が格段に深まったと一様に述べている。

同協会主催のカイゼン、人事管理、マーケティングなどをテーマとした様々なセミナーも会員に好評であり、今後もセンターのビジネスコースを補完する役割を果たすものと考えられる。また、今後、MOJCが日本とモンゴルのビジネス交流の拠点という役割を果たしていくうえでも同協会は貴重なリソースになると思われる。

・有償資金協力「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業」（(I) 2006年～2011年、(II) 2010年～2015年）との連携による効果

MOJCのビジネスコースはツーステップ・ローンの対象企業にも大きな効果をもたらした。MOJCの通常コースの修了生で同事業による融資を受けた企業は25社に上る³⁴。通常コースでビジネスプランを作成し、ビジネス拡大のための追加的な設備投資や新規事業を実現しようとした際、市中金利の高いモンゴルにあって低利で返済期間の長い融資の存在は貴重であった。融資を受けた企業の13社にヒアリングを行ったが、コースでビジネスプランの作成方法を学んだことで融資の申請が容易になっただけでなく、融資を受けてからのビジネスの展開においても、コースで学んだことは非常に役立ったとのことであった³⁵。

MOJCはツーステップ・ローンの紹介イベントを行ったほか、通常コースに加えてビジネ

³³ 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。

³⁴ 2012年までの数字。2013年以降はデータなし。

³⁵ このうち、6社はガラス、テキスタイル、家具などの製造業、5社は乳製品、パン、餃子などの食品加工・小売業で、いずれも工場の増築・設備更新・工程改善にツーステップ・ローンを利用した。また、2社は印刷などのサービス業で、新規店舗開設などに活用した。これらの企業は、ビジネス拡大にともない、品質向上を重視するとともに、生産設備だけでなく空調・照明を改善し労働環境を向上させ、従業員用の食堂・更衣室なども併せて整備し全社的な発展を目指している。従業員を大切にすることはビジネスコースから学んだ最も重要なことの一つと話す修了生は多い（事後評価時ヒアリング）。

スプラン作成支援セミナーを実施した。MOJC の研修の受講により円滑に融資の申請ができるようになり、また、現実的なビジネスプランを提示した企業は返済の確率も高まるなどツーステップ・ローン事業側にもメリットがあった³⁶。

・モンゴルにおける日本語学習者の増加

日本語学習者数は、1998 年のデータでは 2,873 名であったが、2014 年には 8,159 名に増加している³⁷。これには、親日度の高さや日本のアニメへの関心の高まりなど他にも様々な要因はあるが、以下の例のように MOJC の貢献もあったと考えられる。

ダルハン市のオユニー・イレドゥ総合学校では、以前から課外学習で日本語選択ができたが、2013 年に MOJC から出張文化講習で日本語教育専門家と MOJC スタッフが来訪した直後には、日本語を選択する生徒が例年より 40 人ほど増加した。2014 年に経費節減のため日本語選択科目を廃止するという同学校の方針が示されると、同校の日本語教師は MOJC のアドバイスを受けながら教育省に嘆願書を提出した。その結果、日本語教室は廃止を免れ、有料ながら選択科目として残すことができた。事後評価時点では 6 年生から 11 年生まで 145 人が、週 2 回、1 回 2 時間の日本語教育を受けている。2016 年度は MOJC で実施される日本語能力試験に同校から 51 人の生徒が受験するとのことである。

同じダルハン市の私立第 19 番学校では、6 年生が日本語かドイツ語を選択する。以前は交換留学制度のあり教科書もゲーティンスティテュートから無償配布される³⁸ドイツ語が日本語の 2 倍の人気があり、日本語は 7~8 人が選択するのみであったが、2015 年に MOJC の日本語教師巡回指導を実施するとともに、文化日本語講座（茶道、日本料理³⁹、日本のアニメ上映など）を開催し、5 年生に書道を体験してもらった結果、6 年生への進級の際には 20 人が日本語を選択したとのことである。両校の日本語教員にとって、MOJC は、「日本語教育について、分からないことがあると相談することができ、助言してくれる素晴らしいリソース」となっている。

このほか、MOJC はモンゴル日本語教師会と共同でモンゴル語による日本語教材「できる MON」を制作し、事後評価時点において初中等 19 校で使用されている。

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「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「モンゴル・日本の相互理解促進」を行う拠点としての MOJC の機能強化は達成された。また、上位目標についても、「モンゴル国の市場経済化に資する人材開発」及び「モンゴル国及び日本両国の相互理解の促進」がなされたことが確認され、計画どおりの効果発現がみられたうえ、その他様々な正のインパクトが確認されたことから、有効性・インパクトは高い。

³⁶ 「ビジネスプランの書き方が分からない」という融資申込者に対し、ツーステップ・ローンプロジェクトオフィスのスタッフでは対応しきれないこともあったという（事後評価時ヒアリング）。

³⁷ 国際交流基金「日本語教育機関調査」。なお、フェーズ 1 開始当時（2002 年）のデータはない。

³⁸ 日本語の教科書は足りないためコピーを配布している。

³⁹ カレーライス、おにぎり、味噌汁などを MOJC のスタッフが校長先生や生徒たちと一緒に料理した。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

表 5 投入一覧

投入要素	計画	実績
(1) 専門家派遣	【フェーズ 1】 長期：4 名（センター所長、業務調整、ビジネスコース運営、日本語コース運営） 短期専門家：（必要に応じ） 【フェーズ 2】 長期：プロジェクトリーダー（MOJC 所長）、業務調整、日本語教育 短期：ビジネス分野など	【フェーズ 1】 長期：6 名 短期 32 名 ※のべ人数 【フェーズ 2】 長期：7 名 短期 58 名 ※のべ人数
(2) 研修員受入	【フェーズ 1】 本邦研修（必要に応じ受け入れ） 【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）	【フェーズ 1】 本邦研修 22 名 【フェーズ 2】 本邦研修 54 名
(3) 機材供与	【フェーズ 1】 研修機材等（必要に応じ） 【フェーズ 2】 パソコンなど	【フェーズ 1】 コンピュータ、カラーコピー機、ファクス機、書籍など 【フェーズ 2】パソコン、コピー機、プロジェクター、DVD カメラ、電話機・交換機、液晶テレビ、防犯カメラ、大型無停電電源装置（UPS）など
(4) 在外事業強化費（現地活動費）	【フェーズ 1】 記載なし 【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】 約 7,325 万円 【フェーズ 2】 約 8,400 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】 490 百万円	【フェーズ 1】 513 百万円 【フェーズ 2】 594 百万円
相手国政府投入額	【フェーズ 1】 1. サイト（センター施設の無償提供） 2. MOJC のスタッフ 3. 一般業務費 【フェーズ 2】 1. 施設 2. スタッフ：副所長（カウンターパート）、清掃員など 3. プログラム・アドバイザー 4. 光熱費：水道、暖房、電気など	【フェーズ 1】 1. 施設：2002 年 3 月に無償資金協力により MOJC 竣工。 2. カウンターパート配置：副所長 3. 運営コスト負担：光熱水料全額 【フェーズ 2】 1. MOJC 2. 副所長 1 名の配置 3. 光熱水料

3.3.1.1 投入要素

フェーズ 1 の長期専門家の人数については、交代等のためのべ人数としては増えているが、指導科目ごとに 1 名の計 4 名としては計画どおりであった。

フェーズ 2 の協力金額合計が計画額より 1 億円強増えている。計画時に含まれていなかった活動として以下が考えられる。なお、4)、5) はリーマン・ショック後の補正予算による事業である。

- 1) 「中小企業経営診断・指導」セミナー：40社を対象に4カ月間の企業指導、及び結果のとりまとめを兼ねた2日間のセミナー開催（参加者延べ140名）。2009年10月から2010年3月に実施。業務実施委託契約額は約5,400万。
- 2) コストシェア本邦研修「モンゴル中小企業経営改善」：2009年度8名、2010年度8名、2011年度6名、計22名が参加。
- 3) 留学フェア：内容は日本の大学の紹介と個別相談会。2010年の第1回には5大学が参加、出席者500人。2011年第2回は9大学が参加、出席者512人。
- 4) 経済危機克服のためのセミナー：テーマは「経済危機克服（製造業、非製造業、中小企業庁、商工会議所対象）」、「中小企業の経営課題とその克服」、「省エネ（民間企業、行政機関対象）」、「融資審査能力向上（2回）」。日本人講師9名を派遣し、全9回、15日間。参加者273名。2009年11月～2010年2月に開催。
- 5) 本邦研修「日本的経営視察・体験コース」：20日間の研修にNUM、商工会議所、中小企業庁より3名が参加。2009年11月に実施。

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。フェーズ2については計画を上回った（計画比121%）。上述のとおり事前評価時の計画に含まれていなかった活動があったが、一部を除き投入額など詳細は判明しなかった。

3.3.1.3 事業期間

事業期間は、フェーズ1が2002年1月～2007年1月（5年間）、フェーズ2が2007年1月～2012年1月（5年間）であり、いずれも計画どおりであった。

以上より、本事業は、事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、フェーズ1は計画額が不明で実績額との比較ができず、フェーズ2は計画を上回ったため、効率性は中程度である。

3.4 持続性（レーティング：③）

3.4.1 発現した効果の持続に必要な政策・制度

モンゴルの開発政策である「中小企業支援プログラム」（2014年～2016年）は、法環境改善、クラスター式産業発展、研究開発・イノベーションの導入、中小企業の能力向上、資本金融の増加、市場の拡大を六つの重点課題としている。中小企業の能力向上を図る本事業とモンゴルの開発政策は事後評価時点でも整合している。

3.4.2 発現した効果の持続に必要な体制

MOJCは、フェーズ2の2011年6月に日本人所長体制から日本人・モンゴル人共同所長

体制に移行していたが、2012年1月からはモンゴル人単独所長⁴⁰となった。また、技術協力プロジェクトのカウンターパート機関の位置付けである MOJC は、同年4月に NUM 学長令により NUM の独立採算ユニットとなり、スタッフは大学職員となった。2015年11月に定められた定款では、MOJC の目的を「モンゴル・日本両国の社会、経済の発展に貢献し、モンゴルと日本両国の交流をさらに促進すること」と定め、ステータスを「NUM に附属する独立機関」と規定している。

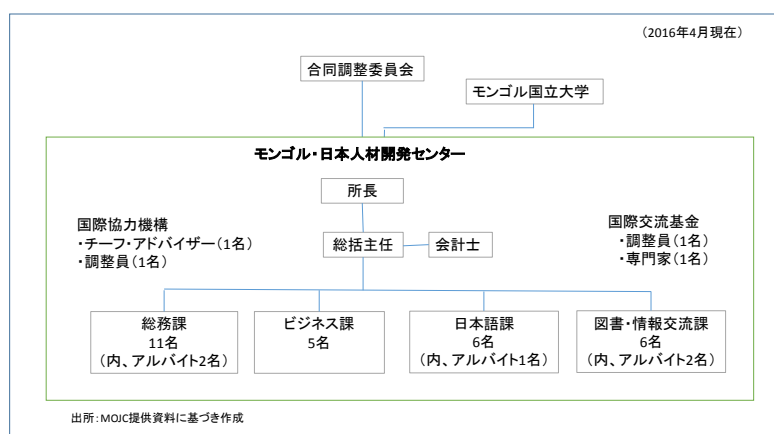
定款により、運営・総務・施設課、ビジネス課、日本語課、図書・情報交流課の4課が設置された(図3参照)。事後評価時の体制は、所長、総括主任、会計士各1名、運営・総務・施設課11名、ビジネス課5名、日本語課6名、図書・情報課6名の計31名(職員26名、アルバイト5名)、他に常駐の日本人専門家が4名<JICA 専門家(チーフアドバイザー、業務調整員)、国際交流基金専門家(日本語専門家、調整員)>の35名体制である。職員の給与はフェーズ1、フェーズ2では副所長と清掃員2名(NUM 負担)を除き JICA 在外事業強化費で負担していたがフェーズ3より MOJC 負担となっている。所長をはじめスタッフ全員が日本語を理解できる。また、組織体制、業務分掌は明確であり、スタッフ交代に際しても業務に支障がないようスムーズな引き継ぎがなされている。

2016年1月には課を横断する三つのチーム(広報、5S⁴¹・カイゼン、財政)が結成され、センター一丸となって業務効率化、収益拡大に取り組んでいる⁴²。

NUM との関係においては、MOJC から大学への講師の派遣や学生インターン受入などにより、MOJC のメリットをアピールする努力が重ねられている。現在実施中のフェーズ4では、合同調整委員会(JCC)は教育・文化・科学・スポーツ省を議長に2015年度より年2回開催され、関係者の円滑な意思疎通が図られている。

以上より、体制面の持続性は高い。

図3 MOJC 組織図



⁴⁰ それまでは JICA 専門家が所長を務めていたが、以後チーフアドバイザーとなった。

⁴¹ 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。

⁴² 1課で25の無駄を失くすことを目標に掲げた「100の無駄をなくそう」という取り組みや、スタッフの発案により、教室の空き時間を利用した新たなコースやイベントの企画などが行われている。

3.4.3 発現した効果の持続に必要な技術

ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の運営に関しては、現地スタッフにより問題なく実施されている。ビジネスコースの企画やコース全体の品質管理については、担当スタッフが交代間もないため現地スタッフのみで対応するにはしばらく時間を要するが、早期に担当できるように育成が図られている。

講師については、ビジネスコースのうち現地講師が担当する時間数の割合が、通常コース⁴³で31%（2015年度）となり、フェーズ2完了時の20.5%から上昇している。なお、MOJCは、日本人講師による講義がMOJCと他の類似機関との差別化をもたらしており、日本人講師と現地講師のベストミックスでコースを提供すべきという方針である⁴⁴。講義可能な現地講師は21名おり、全員がMOJCのビジネスコースを受講していて全科目の講義が可能である。

2016年度には、通常コースが経営者コース、管理職コース、基礎コースの三つに再編された。経営者コースと管理職コースは、日本人講師及び現地講師が分担しての講義（両コースとも経営戦略、人材管理、マーケティング、財務管理の4科目）、基礎コースは100%現地講師の講義による7科目編成（日本的経営、財務管理、マーケティング、経営戦略、人材管理、店舗管理、生産管理）のコースとして実施されている⁴⁵。3コースの合計では、42%が現地講師の講義となる見込みであり、ビジネスコース全体としてフェーズ2完了時より現地講師による講義時間の割合が増加している。

日本語コースについては、2015年度で95%の講義が現地講師によって講義されている。相互理解促進事業については、折り紙、着付けなどについても現地スタッフが教えている。

以上より、技術面の持続性は高い。

3.4.4 発現した効果の持続に必要な財務

MOJCの全収入は、センター自己収入、留保金利息、NUM 拠出金⁴⁶、JICA 在外事業強化費、その他で構成される（表6参照）。

センター自己収入の内訳としては、ビジネスコースや日本語コースの受講料、相互理解促進事業イベント参加料のほか、会議室・ロビー等MOJC施設貸出収入などがある。全支出（運営経費）に対するセンター自己収入と留保金からの支出の割合は、2015年度で60.1%である⁴⁷。

⁴³ 経営戦略、マーケティング、店舗管理、財務管理、生産管理の5科目（2015年度）。

⁴⁴ 日本人講師の講義については、カイゼン、5Sをはじめ、ビジネスプラン作成や社員の育成などの分野で、長年日本の企業に勤めた経験をモンゴルの人々にも伝えようとしている点が特に評価されている。

⁴⁵ このほか専門コース（財務上級、プロジェクトマネジメントなど）は、コースによって現地講師と日本人講師が分担して講義することとなっている。

⁴⁶ NUM 拠出金はセンター光熱費に充てられている。

⁴⁷ ただし、JICA 本部による支出（専門家派遣、研修員受入、機材供与の合計7,725万6千円）を全支出額に含めると、この割合は21.1%となる。

表6 MOJC の収入・支出実績 (2011年度～2015年度)

(単位：千円⁴⁸)

年度		2011	2012	2013	2014	2015
収入	MOJC 自己収入	11,773	25,820	20,983	28,345	20,532
	(うち、ビジネスコース)	(5,020)	(6,996)	(8,408)	(8,408)	(5,730)
	(うち、日本語コース)	(1,375)	(2,646)	(3,533)	(5,265)	(5,337)
	(うち、相互理解促進事業)	(469)	(1,795)	(1,347)	(1,731)	(6,520)
	(うち、会場貸出など)	(4,910)	(14,382)	(7,696)	(12,941)	(2,945)
	留保金利息	3,369	(「会場貸出など」 に含む)	5,250	6,957	7,294
	NUM 拠出金	2,231	1,543	NA(光熱費)	2,092	NA(光熱費)
	JICA 在外事業強化費	22,062	9,626	7,544	8,054	5,931
	その他	978	13,519	13,062	11,735	11,165
	計	40,412	50,508	46,838	57,184	44,922
支出	計	28,533	46,219	39,796	55,942	42,860
	(うち、MOJC 自己収入・留保金からの支出)	(3,263)	(21,531)	(19,190)	(34,061)	(25,764)
収支		11,879	4,288	7,043	1,242	2,062

出所：JICA 提供資料

MOJC においては、今後少なくとも当面の間モンゴル側と日本側が人材や資金を出し合い共同で運営していくという認識の下で、できるだけ運営コストを自己収入で負担することができるようビジネスコースの多角化などによる収入の向上に努めており、全支出に対する自己収入の割合が着実に増加していることは既述のとおりである。

受講料は他の研修機関の相場や応募状況等を勘案しながら毎年設定されている。2015年度の通常コースの受講料は60万トゥグルグ(約3万3,600円)⁴⁹である。2016年度はインフレとセンター収入向上のため値上げが検討されたが、コース再編により5科目を4科目として受講料は据え置かれた。日本語コースについても民業圧迫とにならないようにする配慮から毎年他の語学学校を調査したうえで最も高い受講料が設定されている。

次第に変化する受講者のニーズへの対応とさらなる収入向上を目指して、ビジネスコースの再編、新規の日本語コース(児童向けコースなど)の開設、ビジネスツアーの実施、広報の強化などを進めており、今後もセンター収入の増加が期待できる。

したがって、財務面での持続性は高いといえる。

以上より、本事業は、政策制度、体制、技術、財務状況、いずれも問題なく、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

⁴⁸ MOJC 自己収入、留保金利息、NUM 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。

⁴⁹ 1トゥグルグ=0.056円(2016年3月 JICA 精算レート(JICA ホームページ))。同種のコースを提供する他社の1.5カ月コースが40万トゥグルグ、また、別の会社の品質管理3日間コースの15万トゥグルグ等と比較して安価な設定となっている。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本事業は、モンゴルの市場経済化を支援するため、実体経済を支える民間のビジネス人材を育成すること、及び、モンゴルと日本の相互理解促進に寄与することを目的として実施された。フェーズ 1 においてモンゴル日本人材開発センターが開設され、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の 3 事業が開始された。続くフェーズ 2 では 3 事業の発展と同センターの機能強化を目指した。

本事業は、民間セクターの振興を目指すモンゴルの開発政策と、市場経済化後に設立された数多くの中小企業の経営改善という開発ニーズに応え、また、市場経済移行のための人材育成に重点を置いた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2 フェーズ合計でビジネスコース約 9,000 人、日本語コース約 15,000 人が修了、相互理解促進事業に約 107,000 人が参加し、市場経済化に対応する人材育成とモンゴル・日本の相互理解促進のための拠点としての機能強化というプロジェクト目標は達成された。フェーズ 2 完了後も 3 事業は引き続き実施され、2015 年度までの累計でビジネスコース約 16,000 人、日本語コース約 28,000 人が修了、相互理解促進事業に約 176,000 人が参加した。また、ビジネスコース修了生は所属先企業の業容拡大や収益向上等に貢献するなど正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、フェーズ 1 は計画額が不明で実績額との比較ができずフェーズ 2 は計画を上回ったため、効率性は中程度である。

中小企業支援は事後評価時点においても引き続きモンゴルの開発政策の一つであり、同センターの体制、技術、財務状況はいずれも問題なく、持続性は高い。

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 実施機関などへの提言

なし。

4.2.2 JICA への提言

・日本側の継続的な関与

MOJC の存在意義を踏まえ、引き続き利用者のニーズに合った質の高いサービスを提供するためには、ビジネスコースへの日本人講師の派遣や MOJC スタッフ及びビジネスコース修了生を対象とした本邦研修などによる日本側の関与は今後も不可欠と考えられる（日本語コースについても同様である）。そうすることで、MOJC の高い知名度・信頼性や、ビジネスコース修了生、カイゼン協会との継続的な協力を通じてこれまでに培われたビジネス界とのネットワークという強みを活かし、日・モンゴル経済連携協定（EPA）の締結で経済

交流活性化の兆しのある両国間のビジネス交流・両国間の相互理解促進の拠点として MOJC を一層活用・発展させていくことができるものとする。

4.3 教訓

・中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業との連携

ビジネス関連研修と資金提供の組合せは EBRD など他の援助機関でもみられるが、モンゴルにおける日本の中小企業支援はこの組合せが非常にうまく機能した例といえる。経営改善の知識の修得、ビジネスプランの作成の後に来るべきビジネスの拡大のために、市中金利の高いモンゴルにおいて低利融資は貴重な資金源である。一方で、中小企業にとってはその申請もハードルが高かった面があったが、MOJC がビジネスプラン作成を支援し、資金調達、ビジネス拡大につなげたことで効果的な連携となった。ツーステップ・ローン事業側にとっても、実現性の高いビジネスプランに基づいた融資の申請がなされれば手続きや審査が容易になり、また、返済の確率も高まることから、双方に裨益したといえることができる。

中小企業支援においては、経営指導的な技術支援とビジネスの新たな展開のための資金提供を組み合わせること、あるいは低利で資金提供可能な他の機関との緊密な連携を行うことでより大きな協力効果の発現が期待できる。

以上

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	<ul style="list-style-type: none"> <ビジネスコース> <ul style="list-style-type: none"> ・フェーズ1完了時：60% ・フェーズ2完了時：65% <日本語コース> <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や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。 <ul style="list-style-type: none"> <ビジネスコース> <ul style="list-style-type: none"> 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、

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

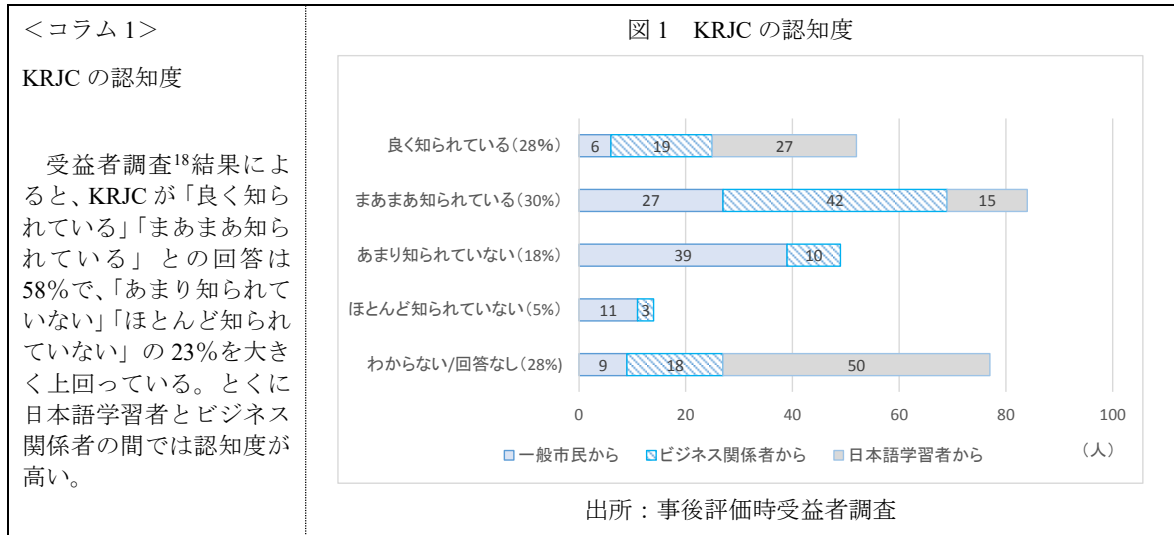
満足度は表2 指標 1-3 のとおりで、フェーズ 1、2 を通していずれも高い水準を維持している。また、フェーズ 2 ではビシユケクだけでなく地方での活動も行われるようになった。

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。

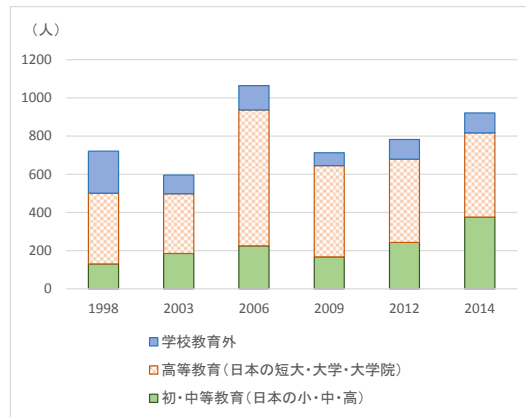
Aコースは引き続き日本人専門家の派遣を受けて現地講師と組んで実施されている。2016年度は3人の日本人講師と10人の現地講師が講義を担当している³⁵。

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人に達している。

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さんはいう。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。

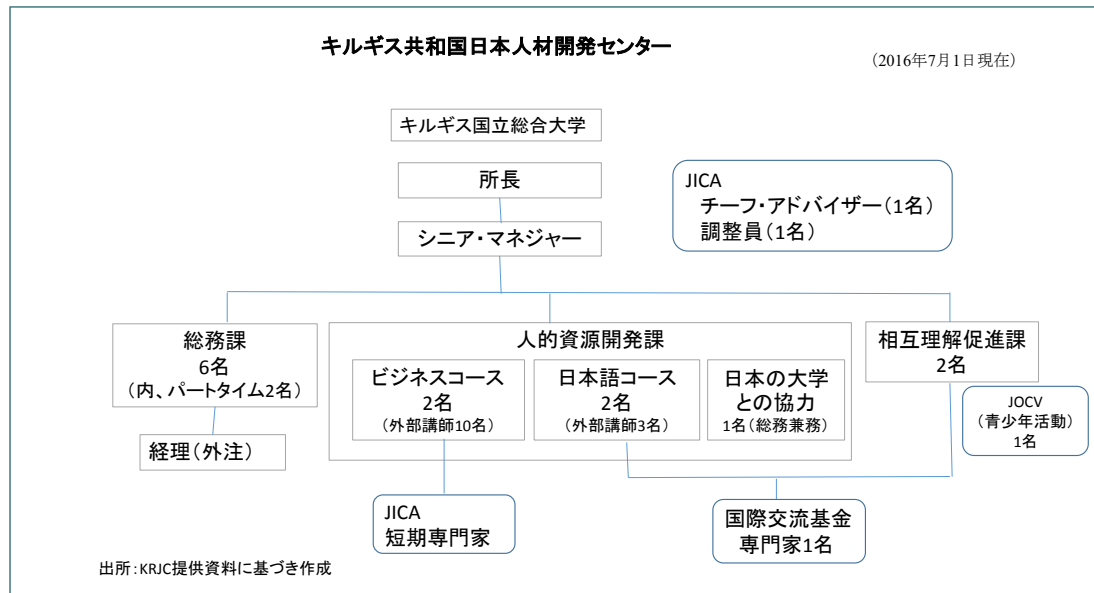
⁴⁴ KRJCヒアリング。

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

国名	ラオス日本人材開発センタープロジェクトフェーズ 2
ラオス人民民主共和国	

I 案件概要

事業の背景	<p>ラオス政府は 1986 年以降、市場経済化のための経済改革を優先事項としており、そのための人材育成が急務となっていた。1995 年にラオス国立大学（National University of Laos : NUOL）が設立され、経済経営学部が質の高い人材育成に取り組み始めた。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を対象として設立する構想があり、ラオスにおいては、1998 年にラオス政府と日本政府は NUOL の経済経営学部への技術支援とラオス日本人材開発センター（Lao-Japan Human Resource Cooperation Center : LJC）の設立に関して合意し、技術協力プロジェクト「ラオス人材開発センタープロジェクト」（2000 年 9 月～2005 年 8 月。以下、「フェーズ 1」という。）を実施したのち、本事業を実施した。</p> <p>本事業完了後は、「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010 年 9 月～2014 年 8 月。以下、「フェーズ 3」という。）、「ラオス日本センター民間セクター開発支援能力強化プロジェクト」（2014 年 9 月～2019 年 8 月。以下、「フェーズ 4」という。）が引き続き実施されている。</p> <p>なお、LJC の施設は NOUL 内にあり、無償資金協力「ラオス国立大学施設・日本・ラオス人材協力センター建設計画」により 2001 年 3 月に竣工したものである。</p>														
事業の目的	<p>LJC 運営にかかる能力強化を行うとともに、LJC のビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業³を実施することにより、ビジネス人材の育成及びラオス・日本の相互理解促進を図り、もって LJC がビジネス人材育成・相互理解の拠点となることを目指した。</p> <p>1. 上位目標： 1) LJC がビジネス分野においてラオスの市場経済化に資する人材開発のための中核的な役割を果たす。 2) LJC がラオス・日本両国の人々の間に相互理解を促進する拠点として活用される。</p> <p>2. プロジェクト目標： 1) ラオスの市場経済化に対応する人材育成を推進するためのサービスが LJC によって提供される。 2) 相互理解を促進する活動に参加するための情報と機会が LJC によってラオス・日本両国の国民に提供される。</p> <p>※2010 年 LJC の名称は Laos Japan Human Resource Development Institute (LJI) に変更された。本結果票では LJI を用いる。</p>														
実施内容	<p>1. 事業サイト：ビエンチャン 2. 主な活動：LJI 実施体制強化のためのスタッフの研修、ビジネスコース及び日本語コースの実施、相互理解促進イベントの実施等 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 45 人</td> <td>(1) カウンターパート配置 16 人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 27 人（本邦）、5 人（第三国）</td> <td>(2) センタースタッフ雇用 26 人</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 PC、日本語・相互理解促進事業関連書籍等</td> <td>(3) 土地・施設提供 センター用地、駐車場</td> </tr> <tr> <td>(4) 在外事業強化費</td> <td>(4) プロジェクト運営費（光熱費、通信費等）</td> </tr> </table>					日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 45 人	(1) カウンターパート配置 16 人	(2) 研修員受入 27 人（本邦）、5 人（第三国）	(2) センタースタッフ雇用 26 人	(3) 機材供与 PC、日本語・相互理解促進事業関連書籍等	(3) 土地・施設提供 センター用地、駐車場	(4) 在外事業強化費	(4) プロジェクト運営費（光熱費、通信費等）
日本側	相手国側														
(1) 専門家派遣 45 人	(1) カウンターパート配置 16 人														
(2) 研修員受入 27 人（本邦）、5 人（第三国）	(2) センタースタッフ雇用 26 人														
(3) 機材供与 PC、日本語・相互理解促進事業関連書籍等	(3) 土地・施設提供 センター用地、駐車場														
(4) 在外事業強化費	(4) プロジェクト運営費（光熱費、通信費等）														
事前評価年	2005 年	協力期間	2005 年 9 月 ～2010 年 8 月	協力金額	(事前評価時) 530 百万円 (実績) 608 百万円										
相手国実施機関	教育省、ラオス国立大学 (NUOL)														
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 ビジネスコース：株式会社パナソニックエクセルインターナショナル（※現社名：株式会社リロ・パナソニックエクセルインターナショナル）														

II 評価結果

【有効性・インパクトの評価の留意点】

・本事業のプロジェクト目標、上位目標の中には、活動実績の指標に近いものや重複しているものがあり、実績確認が困難であった。数値ターゲットが設定されなかった指標については、JICA の評価の基本となっている「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見られたものはプラスに評価することとした。

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 日本映画の上映、日本文化の紹介（書道、茶道、踊り、日本料理）、ラオスの伝統文化の紹介等が行われた。また、日系関連企業への就職、日本留学への関心の高まりを受け、日本の関連機関との連携により就職フェア、留学フェアが実施された。

1 妥当性

【事前評価時・事業完了時のラオス政府の開発政策との整合性】

事前評価時及び事業完了時における国家計画である「第6次国家社会経済開発計画（National Socio-Economic Development Plan：NSEDP）」（2005年～2010年）の主要目標として持続的な経済成長の確保と全分野における人材開発の促進が掲げられており、市場経済化に対応する人材育成を目的とする本事業はラオスの開発政策と整合している。

【事前評価時・事業完了時のラオスにおける開発ニーズとの整合性】

2003年にASEAN加盟各国で合意したASEAN共同体設立⁴を前にして、ビジネス活動の一層の活発化、近隣諸国との競争力を有する高度なビジネス人材の育成が急務となっていたラオスにおいて、市場経済の実務知識・ノウハウの習得は企業関係者・中小企業経営者のビジネス人材育成のニーズと合致していた。日本語教育については、事前評価時点では学習者数が増加傾向にあり、これに対応する教師育成や充実したコース内容に対するニーズがあった。また、LJIに対して文化交流センターとしての期待が寄せられていた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

政策対話（1998年）を踏まえて決定された重点分野の一つが人づくりであった。市場経済化促進、行政機能強化、BHNへの支援、農業開発、インフラ整備等に資する人材育成を重視し、行政官の能力向上のみならず、民間人材育成の強化・拡大が支援目的となっていた。また、「平成16年度対ラオスJICA国別事業実施計画」は、「激変する対外環境に対応できる民間セクターの土台が形成されていない」とし、「民間セクターの活性化」を重点分野としていた。

【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】

ビジネス人材育成に関連するサービスの提供と相互理解促進の情報・機会の提供というプロジェクト目標は達成された。事業期間を通じて、ビジネス分野での各種コース、日本語コース、相互理解促進事業が多数実施された。ビジネス分野については、それまでの上級ビジネスコースを基に2008年度からMBAコース⁵を開設したこと、企業を直接訪問して経営診断サービスを提供したことが特筆に価する。いずれも修了者及び企業側から満足いくものであったと評価された。図書館訪問者数は21万人を超えた。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

LJIのビジネス人材育成の各種サービスと相互理解促進の情報・機会の提供はおおむね継続している。三つの活動の柱のうち、特にビジネス人材育成については、毎回、定員の倍以上の応募があるMBAコース、ビジネスコース⁶、企業要請のテーラーメイドコースと充実しており、2011年度から2014年度まで修了生は約700～1,000人で推移している。2015年度のビジネスコースの修了生が前年より減少したのは、LJIによると、同コースは毎回同じ内容であり潜在的な応募数が減少した可能性がある。また、企業の現場指導回数が減少傾向にあるが、これは2015年度以降有料にしたためである。日本語コース⁷は2011年から2014年まで参加者は約200～400人で推移している。他方、三つの柱の一つである相互理解促進事業は、以前実施されていた両国の文化紹介イベントが実施されずに規模を縮小しており、イベント数と参加者数は2011年から半減した。イベントにより対象人数が異なることからLJI訪問者数は年によって大きな増減がある。図書館訪問者数は2011年から約半分に減少したが、これはNUOLの各学部図書館が設置されたためである。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は部分的に達成された。本事業の期間中に実施されたビジネスコースとMBAコースの修了生に本事後評価の受益者調査としてインタビューを行ったところ、「自身の業務パフォーマンスが改善した」と回答した者がそれぞれ14人中11人、13人中13人であった。また、「昇給・昇進があった」と回答した者がそれぞれ14人中10人、13人中10人、「所属企業へ貢献した」と回答した者がそれぞれ14人中12人、13人中13人であった。修了者の所属企業においても「5S⁸」「カイゼン⁹」「ムダ」等がビエンチャンの中小企業関係者間では一般的な用語として用いられるようになった。なお、コース修了後の海外企業との取引開始数も指標とされていたが、事後評価調査で取引開始を確認できたのは1人である。同じくインタビューを行った日本語コースの修了生18人のうち5人が日本語教師となり、6人が日本へ留学した。さらに、インタビューでは、日本語コース修了生18人中16人と相互理解促進事業のイベント参加者15人中13人が「日本や日本文化の印象が改善した」と回答した。このように、LJIのコースや相互理解促進事業のイベントに参加したことにより、ビジネス人材の育成や相互理解が一定程度進んだ。他方、上位目標の指標の一部に「ラオス商工会議所の会員企業数」「市民のLJIの認知度」という指標があったが、これらは本事業の活動から影響を受けるものではなかった。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

第一に、2008年にLJIがNUOL附属のセンターから学部相当のインスティテュートへ格上げされたことに起因するインパクトが様々あった。例えば、LJIのMBAコースは学位を授与できるようになった。また、LJIはNUOLの研究事業助成金に申請し、承認を受けて研究活動を行っているほか、他教育機関や民間セクターとの連携がすすみ、実践的知識や事例をLJIのコースにフィードバックすることができている。さらに、ラオス商工会議所、日本やタイの大学との業務提携を進めているほか、ラオ銀行研究所との研修の相互乗り入れ、タイの大学とのMBAスタディ・ツアー等を実施している。第二に、ラオスの日本語学習に正の影響を与えている。LJIはサバナケット大学の日本語コース立ち上げを支援し、同大学は2014年1月から日本語コースを開講して同州での日本語学習者の増加に貢献した。同大学では2016年度に日本語学科を設立する計画である。また、

⁴ 当初は2020年までの設立とされていたが、予定を早め2015年に設立された。

⁵ LJIとNUOL経済経営学部が合同で実施する社会人を対象とした2年間の夜間コース。「日本型経営」がアピールポイントの一つとなっているほか、ビジネスプランやマーケティングなど現場経験を踏まえての講義は日本人講師が担当している。受講生のニーズに応える内容であること、講義がインタラクティブであること、各テーマで最新情報が得られることが評価されている。

⁶ 短期コース。テーマはビジネスプラン、実践的マーケティング、ビジネス・コミュニケーション等。

⁷ 日本語コースについて、2012年8月まで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。2012年10月より国際交流基金が主体となって支援している。

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。

ラオスでは、2010年以降、中学校で第二外国語の教育が導入されており、日本語もこれに含まれている。このほか、LJIはビエンチャン市内の小中学校を訪問し、日本語や日本文化を紹介する活動や児童・生徒をLJIに招待して行うサマーコースを実施している。第三に、MBAコース修了生によるビジネス人材ネットワークが構築されつつある。MBAコース修了生の「同窓会」が2011年10月に発足し、年2回の同窓会総会での意見交換会、本邦研修の結果報告を含む情報共有等を行っている。なお、ヒアリングによると、同ネットワークへの参加状況は修了生の半数以下である。

【評価判断】

以上より、本事業の実施により、プロジェクト目標は達成され、その効果はおおむね継続している。LJIの三本柱であるビジネス人材育成、日本語教育、相互理解促進事業の実施体制が整備されたが、事後評価時点ではビジネス人材育成と日本語教育は継続してコースを実施しているものの、相互理解促進事業は規模が縮小されている。ビジネス人材育成についてはLJIのインスティテュート化により様々な正のインパクトが生じている。よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

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) 1) ラオスの市場経済化に対応する人材育成を推進するためのサービスがLJCによって提供される 2) 相互理解を促進する活動に参加するための情報と機会がLJCによってラオス・日本両国の国民に提供される	1. LJC のビジネス分野サービスの参加者・利用者数	(事業完了時) <u>達成</u> 表：ビジネスコース・MBA コースの修了者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ビジネスコース</td> <td>1,123</td> <td>695</td> <td>251</td> <td>263</td> <td>477</td> <td>2,809</td> </tr> <tr> <td>MBA コース</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>35</td> <td>35</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table> 注：LJI の会計年度（4月～3月）のため、合計は厳密に事業期間の実績を表していない。 ・企業の現場指導は2010年までに計54件実施された。 (事後評価時) <u>継続</u> ・ビジネスコースについては通常のビジネスコース、MBA コースのほか、2012年度から企業対象のテーラーメイドコースを年に3コース実施している。 ・MBA コースは2010年以降、定員35人として毎年実施している。 表：ビジネスコース・MBA コースの修了者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ビジネスコース</td> <td>622</td> <td>808</td> <td>835</td> <td>723</td> <td>990</td> <td>474</td> </tr> <tr> <td>MBA コース</td> <td>35</td> <td>31</td> <td>29</td> <td>31</td> <td>31</td> <td>29</td> </tr> </tbody> </table> 注：年はLJIの会計年度（4月～3月）。 ・企業の現場指導は2011年度から2015年度までに計37件実施された。指導回数は減少傾向にある。 ・フェーズ1から2015年度までのビジネスコース修了生数の累計は10,000人以上。セミナー参加者を含めると13,000人以上となる。MBA コース修了生数の累計は256人。		2005	2006	2007	2008	2009	合計	ビジネスコース	1,123	695	251	263	477	2,809	MBA コース				35	35	70		2010	2011	2012	2013	2014	2015	ビジネスコース	622	808	835	723	990	474	MBA コース	35	31	29	31	31	29
		2005	2006	2007	2008	2009	合計																																					
	ビジネスコース	1,123	695	251	263	477	2,809																																					
	MBA コース				35	35	70																																					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015																																						
ビジネスコース	622	808	835	723	990	474																																						
MBA コース	35	31	29	31	31	29																																						
2. LJC のビジネス分野サービスを満足していると評価した参加者・利用者の割合	(事業完了時) <u>達成</u> ・本事業（2005年9月～2010年8月）期間中のMBA コース、コースに対する修了生の評価として、それぞれ88%、84%が満足と回答（終了時評価調査団による調査）。 ・経営診断については全企業が「大変満足している」と回答。 (事後評価時) <u>継続</u> ・フェーズ3（2010年9月～2014年8月）期間中のMBA コース89%、ビジネスコース84%の修了生が「満足している」と回答（LJI 調査）。 ・2015年度、2016年度のMBA コースの修了者による講師評価はそれぞれ86点、89点。なお、ビジネスコースの満足度調査は実施されていない。																																											
3. LJC の相互理解分野サービス（施設利用を含む）の参加者・利用者数	(事業完了時) <u>達成</u> 表：日本語コース修了者数と相互理解事業参加者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本語コース</td> <td>537</td> <td>493</td> <td>341</td> <td>438</td> <td>515</td> <td>2,324</td> </tr> <tr> <td>相互理解促進事業</td> <td>1,940</td> <td>2,862</td> <td>9,011</td> <td>11,292</td> <td>3,545</td> <td>28,650</td> </tr> </tbody> </table> 注：LJI の会計年度（4月～3月）のため、合計は厳密に事業期間の実績を表していない。 (事後評価時) <u>継続</u> 表：日本語コース修了者数と相互理解事業参加者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本語コース</td> <td>364</td> <td>252</td> <td>217</td> <td>230</td> <td>422</td> <td>372</td> </tr> <tr> <td>相互理解促進事業</td> <td>3,832</td> <td>6,002</td> <td>1,843</td> <td>5,827</td> <td>2,927</td> <td>2,389</td> </tr> </tbody> </table> 注：年はLJIの会計年度（4月～3月）。 ・フェーズ1から2015年度までの日本語コース修了生数の累計は約7,000人。 ・相互理解事業（文化紹介、学生間交流、JOCV 研修等）はのべ600件以上実施された。2011年度は40件、その後2015年度は25件と減少傾向にある。フェーズ1から2015年度までの参加者数の累計は約60,000人。		2005	2006	2007	2008	2009	合計	日本語コース	537	493	341	438	515	2,324	相互理解促進事業	1,940	2,862	9,011	11,292	3,545	28,650		2010	2011	2012	2013	2014	2015	日本語コース	364	252	217	230	422	372	相互理解促進事業	3,832	6,002	1,843	5,827	2,927	2,389	
	2005	2006	2007	2008	2009	合計																																						
日本語コース	537	493	341	438	515	2,324																																						
相互理解促進事業	1,940	2,862	9,011	11,292	3,545	28,650																																						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015																																						
日本語コース	364	252	217	230	422	372																																						
相互理解促進事業	3,832	6,002	1,843	5,827	2,927	2,389																																						
4. LJC の相互理解分野サービスを満足していると評価した参加者・利用者の割合	(事業完了時) <u>達成</u> ・2005年度、2006年度日本語コース修了者の90%以上が「授業内容、教材、講師に満足している」と回答（国際交流基金調査）。2007年度から2009年度のデータはなし。 ・相互理解事業に対する満足度調査は実施されていないが、終了時評価では「文化紹介、学生間交流などいずれも参加者から好評を得た」としている。 (事後評価時) <u>一部継続している</u> ・日本語コースの教授方法への満足度は71.4%（2012年）、43.8%（2015年）、上達度の																																											

		自己評価は 38.9% (2012 年)、73.8% (2015 年)。 ・相互理解促進事業の満足度のデータは確認できなかった。
	5. LJC 訪問者数	(事業完了時) <u>達成</u> ・2005 年度～2010 年度までの LJI 訪問者数は 1,123 人。ほぼ毎日 NUOL の学生の利用があった。 ・2010 年 1 月までの 5 年間の図書館訪問者数は 210,728 人。 (事後評価時) <u>一部継続しているが、図書館訪問者数は減少している。</u> ・LJI 訪問者数は 2011 年 506 人、2012 年 472 人、2013 年 1,841 人、2014 年 2,443 人、2015 年 285 人。 ・図書館訪問者数は 2011 年 33,601 人であったが、毎年減少し、2015 年は 18,175 人。
	6. LJC の年間メンバーシップ発行数	(事業完了時) <u>達成</u> ・2005 年度～2010 年度までのメンバーシップ発行数は 5,500 人。 (事後評価時) <u>一部継続しているが、大幅に減少している。</u> ・メンバーシップ発行数は 2011 年 588 人であったが、毎年減少し、2015 年は 111 人。
(上位目標)	1. ビエンチャン市内の民間企業のうち、LJC を認知している企業数	(事後評価時) <u>一部達成</u> ・LJI を認知しているのは市内企業の半数程度。LJI の広報活動や情報共有により認知されている (ラオス商工会議所ヒアリング)。
1) LJC がビジネス分野においてラオスの市場経済化に資する人材開発のための中核的な役割を果たす	2. ラオス商工会議所の会員企業数	(事後評価時) <u>達成していない</u> ・事業完了時のラオス商工会議所会員企業数は 277。その後、毎年 20～47 増加し、事後評価時点で 518。会員増加に対して LJI のサービスによる影響はない (ラオス商工会議所ヒアリング)。
2) LJC がラオス・日本両国の人々の間に相互理解を促進する拠点として活用される	3. LJC のビジネス分野サービス利用によって起業した参加者の数	(事後評価時) <u>一部達成</u> ・ビジネス分野サービスは起業を目的とする人を対象としたものではない。 ・本事後評価においてヒアリングを行ったビジネスコース修了者 13 人のうち 3 人、MBA コース修了者 13 人のうち 4 人が起業した。
	4. LJC のビジネス分野サービス利用によって海外企業と関係するビジネスを始めたラオスの民間企業数	(事後評価時) <u>一部達成</u> ・本事後評価におけるヒアリングでは、日本からの中古車輸入業を開始したビジネスコース修了生が 1 人、今後海外事業拡大の予定・希望を持つ修了生が数人確認された。
	5. LJC のビジネス分野サービス利用によって業務の効率性と労働感を向上したラオスの民間企業	(事後評価時) <u>達成</u> ・ビエンチャン市内の中小企業関係者に「5S、カイゼン、ムダ」が一般的なビジネス用語として使われており、顧客管理の改善等の具体的な成果が見られる (LJI ヒアリング)。 ・本事後評価においてヒアリングを行ったビジネスコース修了生 14 人中 11 人、MBA コース修了生 13 人中 13 人が「自身の業務パフォーマンスが向上した」と回答した。また、インタビューを行った従業員をビジネスコースに参加させた雇用主 2 人とも「本人の業務改善、企業への貢献があった」と回答した。
	6. 日本に留学するラオス人学生数	(事後評価時) <u>未達成</u> ・2010 年の留学生数は 281 人。その後少しずつ減少し、2015 年は 214 人。 ・本事業の日本語コース修了生のうち、センターが把握している範囲では日本に留学したのは 6 人。
	7. 相互理解の促進度	(事後評価時) <u>一部達成</u> ・本事後評価においてヒアリングを行った日本語コース修了生の 88%、相互理解促進事業参加者の 87% が日本や日本文化への印象が改善したと回答した。 ・日本人参加者の理解度に関するデータは得られなかった。
	8. サンプリングしたビエンチャン市民のうち、LJC を認知している割合	(事後評価時) <u>達成していない</u> ・データなし。LJI の相互理解促進事業の主要ターゲットは NUOL 学生であり、市民一般ではない。 ・相互理解促進事業には近隣の高校生からの参加もある。また、LJI から小学校・中学校への日本語・日本文化紹介の出前コースも実施している。
	9. 日本語教師になった日本語コース参加者数	(事後評価時) <u>達成</u> ・本事後評価においてヒアリングを行った日本語コース修了生 18 人 (うち 13 人が中級コース修了) のうち 5 人が日本語教師となった。

情報源：LJI、国際協力基金、受益者調査、JICA 提供資料、終了時評価報告書、日本学生支援機構。

注：上位目標の指標 3、4、5、9 はプロジェクト目標の指標として設定されていたが、LJI のサービスを受けた結果の変化を検証する指標であるため、事後評価では上位目標の指標として用いた。

3 効率性

事業期間は計画どおりであったが、短期専門家派遣が計画を上回って投入されたため事業費は計画を上回った (計画比：それぞれ 100%、115%)。よって、本事業の効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

第7次NSED (2011年～2015年)において産業化・近代化のための人材育成の重要性が記されている。第8次NSED (2016年～2020年)案もASEAN統合経済やWTO加盟に向けた中小企業の人材育成をはじめとする社会経済開発のニーズに対応していないことが課題とされており、引き続き人材育成は重要項目となっている。

【体制面】

既述のとおり、LJCはNUOLのインスティテュート（LJI）となり、職員は公務員化されて雇用が安定した。LJIのラオス人スタッフは所長1名、副所長4人、人事総務課13人、ビジネス課8人、日本語課7人、相互交流・図書館課5人であり、MBAコースを含めたビジネスコース、日本語コースの実施にあたり人数は現状で十分である。特にビジネスコースについては理論面の講義の大半はラオス人講師により実施されている。日本側は、現在実施中のフェーズ4（2014年9月～2019年8月）のJICA長期専門家2人（チーフアドバイザー、業務調整員）、ビジネスコース運営・講師を担当するコンサルタント、国際交流基金専門家2人、LJIが現地で雇用した日本人の日本語講師2人が協力している。LJIのインスティテュート化により、「有効性・インパクト」で述べたとおり、業務拡大ほか様々なメリットを享受している。

ただし、相互理解促進事業については、近年は日本語教育に関連するものに限定して実施されている。他方、LJIはそれ以外の文化交流も日本側の予算による実施を期待しており、同事業の実施方針・体制が明確でない。

【技術面】

ビジネスコースの講義はほぼラオス側で対応でき、MBAコースもラオス側を中心にカリキュラム策定を行うなど、LJIは一定程度以上の講義知識・スキルを有している。これはフェーズ1からフェーズ4にあたるプロジェクトが実施中の事後評価時点まで、日本人講師のカウンターパートとして業務に従事することで、実践的な知識・技術を得る機会があったためである。また、LJIがインスティテュートに格上げされ、MBAコースが学位を授与することになったことで、LJIはビジネスコース部門を中心に優秀なスタッフを集めるようになった。さらに、講師の能力強化として、研修参加による自己研鑽が奨励されている。スタッフがLJIのMBAコースを受講できるといった支援もある。ビジネスコースにおける現地講師の担当時間の割合は79%（2014年度）。理論面での講義ではラオス人講師の割合が高く、ビジネスプランやマーケティングのように現場経験をふまえての講義は日本人講師が担当している。日本語コースの講師の知識・スキルは国際交流基金派遣の専門家によると十分とのことである。日本語コースのラオス人講師7人のうち3人は日本での修士（1人は履修中）、他4人は日本や第三国での日本語研修を受けている。

【財務面】

2010年度以降、NUOLからLJIへの予算配分が大きく増加した。インスティテュート化で職員が公務員となり、その給与負担分が計上されたためである。また、LJIの受講料・使用料徴収による収入も2014年度までに1.6倍となっている（2010年度16,957千円→2014年度27,419千円）。これはMBAを含むビジネスコースによる収入も増加しているほか、委託研修（JOCV対象語学訓練等）、テーラーメイド研修の受託によるものである。なお、LJI収入から支出充当分を差し引いた差額は施設の維持管理等にかかる積立としている。2014年度の積立額は4,536千円であり、同年度までの累計は18,902千円となっている。MBAコースの収支差額の累計がこの大半を占める（15,068千円（1,076,273キップ）¹⁰）。センター運営経費支出額に占めるラオス側負担割合が増加し（2010年度59%→2014年度69%）¹¹、その一方でJICA在外事業強化費の割合が減少している（2010年度41%→2014年度19%）。

相互理解促進事業については方針・体制が不明なために予算が十分に配分されないことが問題である。

【評価判断】

以上より、体制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。

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
LJI自己収入	16,957	17,077	19,713	20,990	27,419
(うちビジネスコース収入)	(10,694)	(9,887)	(4,882)	(17,358)	(16,878)
(うち日本語コース収入)	(1,323)	(935)	(944)	(1,728)	(3,305)
(うちその他収入)	(4,940)	(6,255)	(13,887)	(1,904)	(7,236)
NUOL 拠出金	3,259	4,832	12,032	14,760	13,314
JICA 在外事業強化費	12,539	12,670	10,719	10,624	9,678
その他	NA	NA	3,780	6,193	6,223
収入合計	32,755	34,579	46,244	52,567	56,634
支出合計	30,906	32,410	43,242	51,309	52,098
(うち LJI 自己収入・NUOL 拠出金からの支出)	(18,366)	(19,739)	(28,742)	(34,492)	(36,195)
収支差	1,849	2,169	3,002	1,258	4,536

(出所) JICA 提供資料
注：年は LJI の会計年度（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。

5 総合評価

本事業の実施により、プロジェクト目標は達成され、その効果はおおむね継続している。LJIの三本柱であるビジネス人材育成、日本語教育、相互理解促進事業の実施体制が整備された。事後評価時点ではビジネス人材育成と日本語教育は継続してコースを実施している。ビジネス人材育成についてはLJIのインスティテュート化によりMBAコースは学位を授与できるようになるなど様々な正のインパクトが生じている。他方、相互理解促進事業のイベント数、参加者数が減少傾向にある。同事業の方針・体制が明確でなく、このため、同事業への予算措置も十分でない。効率性については、短期専門家派遣が計画を上回って投入されたため協力金額が計画を上回った。

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：

- ・LJIが今後もビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業を3本柱として事業を継続していくためには、その一つである相互理解促進事業の方針及びLJIと国際交流基金（及びJICA）の役割分担を明確にし、日本語学習に関連しない文化交流イベントの実施も含めた活動計画を策定することを提言する。予算措置についてはコース収入の一部を活用することも一案である。
- ・センター運営費におけるラオス側負担は順調に増加しているが、今後数年間の中期計画として、LJI（NUOLからの配分を含む）、JICA、国際交流基金の三者の間でどのような分担割合とすることを目指すのか整理し、共通認識を持つことが重要である。日本側の支援を受けつつ、LJIが3本柱の事業の全体的なマネジメントに関する運営方針と予算計画の策定を主導することを提言する。

¹⁰ 1キップ=0.014円（2015年3月 JICA 精算レート（JICA ホームページ））。

¹¹ ただし、JICA 本部による支出（専門家派遣、研修員受入、機材供与の合計 76,823 千円）を全支出額に含めると、2014年度のこの割合は21%となる。

JICA への教訓：

- LJI は本事業の途中から学部相当のインスティテュートに格上げされたことにより、MBA コースが学位を提供できるようになったほか、センター職員の公務員化（雇用の安定）、外部機関との提携による事業拡大、大学の研究助成金の活用等のメリットを享受している。大学をカウンターパート機関として大学内に新たな組織（本事業の場合は LJI）を設立する際には、協力終了後の組織の継続性を確保する必要がある。LJI のように大学内の組織として継続を目指す場合、学位授与に見合ったコース内容となるよう質の強化に努めるほか、大学や教育省との協議を積極的に進めたり、働きかけたりすることにより、このような組織ステータスの格上げを促進することが望まれる。



(LJI の建物)



(MBA コース修了生)

国名	ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクトフェーズ2
ウズベキスタン共和国	

I 案件概要

事業の背景	<p>ウズベキスタンは1991年の独立以降、政府主導の漸進的な経済自由化を実施しており、市場経済化を支える人材の育成が優先事項となっていた。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を対象として設立する構想がされていた。両国は、ウズベキスタンにおいてウズベキスタン日本センター（Uzbekistan-Japan Center、以下「UJC」という。）の設立に合意し、技術協力プロジェクト「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト」（2000年12月～2005年11月。以下、「フェーズ1」という。）を実施したのち、UJCのさらなる機能強化を目指し本事業（フェーズ2）を実施した。</p> <p>本事業では、新たに地方展開の推進が含まれており、地方都市ブハラにある国立大学と連携して2007年にUJCブハラ分室が開所した。UJCブハラでの事業経験は、他地方都市への展開に先立ち、地方都市におけるニーズの把握方法や効率よくインパクトを出すための実施方法を検討する際に役立てられることが期待された。</p> <p>なお、本事業完了後は、「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010年12月～2015年11月。以下、「フェーズ3」という。）、「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」（2015年12月～2020年11月。以下、「フェーズ4」という。）が引き続き実施されている。</p>														
事業の目的	<p>UJCによる事業の3本柱であるビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業³を効果的・効率的に提供するための現地人材の能力強化、及び実施のための運営体制と運営管理システムを構築することにより、UJCがビジネス人材育成や両国の相互理解促進を行う拠点となることを目指した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 上位目標：1) ウズベキ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) 日本とウズベキスタン両国の相互理解が促進される。 2. プロジェクト目標：「ウズベキスタン国における市場経済化に対応する人材育成」及び「ウズベキスタン国と日本の相互理解促進」を行う拠点としてのUJCの機能が強化される。 														
実施内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業サイト：タシケント、ブハラ 2. 主な活動：1) UJC全体の年次計画及び各事業の実施計画の策定、2) 首都（タシケント）及び地方（主にブハラ）でのビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の実施、3) 運営スタッフの育成、4) 広報の拡充等 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 99人（延べ人数）</td> <td>(1) カウンターパート配置 2人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 65人</td> <td>(2) タシケント市国際ビジネスセンタービル2フロア（UJCが入居）、ブハラ国立大学事務室及びセミナー室</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 視聴覚機器、コピー機、PC、図書館用書籍等</td> <td>(3) UJCの光熱水費（UJCブハラの光熱水費はブハラ国立大学による負担）</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 99人（延べ人数）	(1) カウンターパート配置 2人	(2) 研修員受入 65人	(2) タシケント市国際ビジネスセンタービル2フロア（UJCが入居）、ブハラ国立大学事務室及びセミナー室	(3) 機材供与 視聴覚機器、コピー機、PC、図書館用書籍等	(3) UJCの光熱水費（UJCブハラの光熱水費はブハラ国立大学による負担）	(4) 在外事業強化費	
日本側	相手国側														
(1) 専門家派遣 99人（延べ人数）	(1) カウンターパート配置 2人														
(2) 研修員受入 65人	(2) タシケント市国際ビジネスセンタービル2フロア（UJCが入居）、ブハラ国立大学事務室及びセミナー室														
(3) 機材供与 視聴覚機器、コピー機、PC、図書館用書籍等	(3) UJCの光熱水費（UJCブハラの光熱水費はブハラ国立大学による負担）														
(4) 在外事業強化費															
事前評価年	2005年	協力期間	2005年12月～2010年11月	協力金額	（事前評価時）650百万円 （実績）740百万円										
相手国実施機関	対外経済関係・投資・貿易省（Ministry of Foreign Economic Relations, Investment, Trade, MFERIT）														
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 ビジネスコース：株式会社パデコ														

II 評価結果

【有効性・インパクトの評価の留意点】

- ・プロジェクト目標の指標は、成果指標との重複や目的と手段の関係でないものは再整理を行い、一部測定困難な指標は代替指標を使用した。また、数値ターゲットが設定されていなかった指標についてはJICAの評価の基本となっている「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。事後評価時において事業期間中から改善や継続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・事業完了時のウズベキスタン政府の開発政策との整合性】

ウズベキスタンの中小企業の支援及び市場経済化に対応する人材育成は、大統領令によるイニシアティブ（1991年）、同国の福祉改善戦略（2008年～2010年）に合致している。また、ウズベキスタン政府は、事業完了翌年の2011年を「小企業と民間企業の年」と定めていることから、事業完了時における開発政策にも合致している。

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、本邦コンサルタントによる現地調査を行わない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 相互理解促進事業は、主に定期文化講座（書道、折り紙、ウズベク民族楽器等）、映画会、日本への留学フェア、図書館運営を実施した。

【事前評価時・事業完了時のウズベキスタンにおける開発ニーズとの整合性】

事前評価時（2005年）と事業完了時（2010年）を比較すると、中小企業数は268,600社から459,500社に増え、中小企業雇用の割合は全体の67%から74%と増加し、中小企業のGDPに占める割合は全体の38%から53%に増加している⁴。中小企業がウズベキスタンの社会経済を支える存在として増加していることから中小企業セクターの人材育成に対する開発ニーズは高い。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

2001年11月に派遣された日本の対ウズベキスタン経済協力総合調査団は、「漸進的な経済改革」を援助重点分野の一つとした。事前評価時のJICAの国別事業実施計画における本事業の位置づけは、市場経済化の促進のための実務人材育成にあたる。また、2004年8月の「中央アジア+日本」対話では中央アジア域内のビジネス振興、域内各国及び日本との文化交流・人的交流など5分野で合意した。これらから、本事業は事前評価時の日本の援助政策に合致していた。

【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】

ウズベキスタンの市場経済化に対応する人材育成と、ウズベキスタンと日本の相互理解促進を行う拠点としてUJCの機能が強化されるというプロジェクト目標は、おおむね達成された。3事業ともに安定した数の受講者、参加者を得るとともに高い満足度がみられた。2006年～2010年の来館者数は、UJCタシケントとUJCブハラを合わせて毎年7万人を超えた。なお、事業完了年（2010年）は、日本語コースを担当する日本人専門家の派遣終了が見込まれていたため（後述のとおり、その後再開）、コース内容が縮小した。しかし、ビジネスコースのなかでも代表的なProfessional Management Program（以下、「PMP」という。）コースの応募者倍率は3倍近くまでに達した。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

ビジネス人材と両国の相互理解を促進する拠点として強化された機能は、改善を重ねながら継続されている。ビジネスコースの受講者数は、セミナー等の回数が増加したことにより大幅に増加している。特にPMPコースの応募者倍率は常に2倍以上を継続している。日本語コース⁵は、日本人専門家の不在期間（2010年12月～2012年8月）があったが、その期間も現地人材のみでコースが運営された。2012年9月から国際交流基金による日本人専門家派遣が再開し、受講者数は増加している。相互理解促進事業は、各年のイベント数や規模の増減に伴い参加者数の増減がみられる。2011年～2015年の来館者数は、UJCタシケントとUJCブハラを合わせて毎年6万人以上を維持している。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

市場経済化に対応する人材育成と両国の相互理解が促進されるという上位目標は、事後評価時においてほぼ達成されたといえる。ビジネス人材の育成は、事後評価時の受益者調査⁶から、6割程度が収益拡大し、3割程度が新たに起業したと回答した。収益拡大や起業の理由は、ビジネスコースで学んだ経営手法、マーケティングや人事管理の知識が活用できたことが挙げられた。例えば、品質・ブランドイメージ維持のため、安易に安値を付けない、パッケージを美しく工夫するといった具体的なアドバイスが功を奏した。同窓会クラブ（A-Club）に所属するPMP修了生によると、PMPコースはウズベキスタンのビジネス環境が考慮された内容であり、ビジネス経営にとって必要な理論やスキルを網羅している。特に、ビジネスプランを作成する課題が一番役に立ったとの回答が多かった。また、PMP修了生の8割程度は修了後に他の短期専門コース（1日～2週間のコース/回）を受講していた⁷。起業の成功例には、日本の歯ごたえある食感のポテトチップスを製造し、“サムライチップス”という名称で販売しベストセラーになった例や、日本の喫茶店からアイデアを得て書店と連携したブックカフェを営業した例など多数が出現している。これらの効果が現れていることから、ビジネスコースは受講者のニーズに合った実践的で質の高い内容であったといえる。もう一つの上位目標である両国の相互理解促進は、市民間連携は、フェーズ2から継続している両国の学生によるテレビ会議システムを利用した文化交流などが行われた。日本語コース修了者の日本語を仕事に活かしている人数は検証できなかったが、世界遺産のあるブハラの土産物屋等で日本人観光客に対して日本語を使っている事例がある。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

複数の正のインパクトがみられる。ビジネスコースに関しては非常に活発な同窓会クラブがコース毎に複数活動しており、修了生の新たな学びの場ができています。また、同窓会クラブを通じたネットワーク構築により新たなビジネスチャンスも生まれている。相互理解促進事業については、留学情報発信活動の効果継続により、日本への留学生数が2006年139人（全世界29位）から2015年471人（全世界25位）と大きく増えている。特に、日本の大学との連携による留学フェアや留学セミナー開催は好評で、2015年は約1,800人が参加した。負のインパクトは確認されなかった。

【評価判断】

以上より、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した。事後評価時にもその効果は継続しており、また、上位目標はおおむね達成し複数の正のインパクトがみられる。よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

⁴ 中央アジア中小企業振興に係る基礎情報収集・確認調査報告書（2012年）、JICA。

⁵ 日本語コースは、フェーズ2まで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2完了後、後継フェーズでは国際交流基金が主体となって支援している。

⁶ 2015年にJICAが実施した電話受益者調査対象者302名のうち、フェーズ2期間のPMPコース修了生102名の情報を抜粋して分析するとともに、事後評価時（2016年）にフェーズ2期間のPMPコース修了生24名に対して電話と質問票による受益者調査を実施した。

⁷ 事後評価時の受益者調査回答者22名のうち、18名が修了後に短期専門コースを受講していた。うち12名は2コース以上を受講した。

プロジェクト目標および上位目標の達成度

目標	指標	実績																																										
プロジェクト目標 「ウズベキスタン国における市場経済化に対応する人材育成」及び「ウズベキスタン国と日本の相互理解促進」を行う拠点としてのUJCの機能が強化される	1.UJC ビジネスコースの認知度 ⁸	(事業完了時) 達成 ・ 2010年のPMPコースへの応募者倍率は、2.8倍(応募者341名/受講者124名)。 (事後評価時) 継続 ・ 2015年のPMPコースへの応募者倍率は、2.4倍(応募者148名/受講者62名)。																																										
	2.入館者数と会員数 ⁹	(事業完了時) 達成 表：UJC タシケントと UJC プハラの入館者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006年</th> <th>2007年</th> <th>2008年</th> <th>2009年</th> <th>2010年</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>タシケント</td> <td>65,084</td> <td>73,646</td> <td>74,045</td> <td>69,376</td> <td>64,492</td> <td>346,643</td> </tr> <tr> <td>プハラ</td> <td></td> <td>5,126</td> <td>9,718</td> <td>10,440</td> <td>13,238</td> <td>38,522</td> </tr> </tbody> </table> <p>注：各年は1月～12月の実績。事業期間は12月～11月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UJC タシケントの会員数は487人(2010年) (事後評価時) 継続 表：UJC タシケントと UJC プハラの入館者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011年</th> <th>2012年</th> <th>2013年</th> <th>2014年</th> <th>2015年</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>タシケント</td> <td>64,570</td> <td>59,049</td> <td>51,864</td> <td>57,587</td> <td>54,062</td> <td>287,132</td> </tr> <tr> <td>プハラ</td> <td>13,840</td> <td>12,867</td> <td>15,887</td> <td>8,759</td> <td>9,660</td> <td>61,013</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・ プハラ国立大学の改築事業に伴い、2014年2月にプハラ分室は仮施設へ移転したため、2014年2月から2016年1月の入館者数が減少した。改築工事完了後、2016年2月に新施設へ移転が行われた。 ・ UJC タシケントの会員数は386人(2015年) 		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	合計	タシケント	65,084	73,646	74,045	69,376	64,492	346,643	プハラ		5,126	9,718	10,440	13,238	38,522		2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	合計	タシケント	64,570	59,049	51,864	57,587	54,062	287,132	プハラ	13,840	12,867	15,887	8,759	9,660	61,013
		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	合計																																					
	タシケント	65,084	73,646	74,045	69,376	64,492	346,643																																					
プハラ		5,126	9,718	10,440	13,238	38,522																																						
	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	合計																																						
タシケント	64,570	59,049	51,864	57,587	54,062	287,132																																						
プハラ	13,840	12,867	15,887	8,759	9,660	61,013																																						
3.地方で開催したビジネスコースの受講者数と満足度 ¹⁰	(事業完了時) 達成 表：地方で開催したビジネスコースの受講者数と回数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006年</th> <th>2007年</th> <th>2008年</th> <th>2009年</th> <th>2010年</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受講者数</td> <td>194</td> <td>32</td> <td>115</td> <td>60</td> <td>107</td> <td>508</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>7</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table> <p>注：2010年は、事業完了時の11月から後継フェーズの12月にまたがる1セミナー(5日間)が含まれている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受講者による満足度は、5段階評価の4.76(2010年6回実施の平均値)。 ・ 2010年は地方都市のプハラ、サマルカンド、フェルガナで開催された。 (事後評価時) 継続 表：地方で開催したビジネスコースの受講者数と回数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011年</th> <th>2012年</th> <th>2013年</th> <th>2014年</th> <th>2015年</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受講者数</td> <td>785</td> <td>115</td> <td>119</td> <td>257</td> <td>133</td> <td>1,409</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>19</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>37</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受講者による満足度は、5段階評価の4.8(2014年10月～2015年3月の平均値)。 ・ 2011年の参加者数と回数が多い理由は、ウズベキスタン政府が定めた2011年の「小企業と民間企業の年」に合わせて、ビジネスコースを全国的に展開したいというウズベキスタン側からの提案を受けて、全国17都市で半日の無料コースを実施したため。 ・ 2015年は地方都市のプハラ、サマルカンド、フェルガナ、カルシ、ヌクスで開催。 		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	合計	受講者数	194	32	115	60	107	508	回数	2	3	7	5	7	24		2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	合計	受講者数	785	115	119	257	133	1,409	回数	19	4	3	6	5	37	
	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	合計																																						
受講者数	194	32	115	60	107	508																																						
回数	2	3	7	5	7	24																																						
	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	合計																																						
受講者数	785	115	119	257	133	1,409																																						
回数	19	4	3	6	5	37																																						
4.ビジネスコースの受講者数と満足度	(事業完了時) 達成 表：ビジネスコース・PMPコースの受講者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006年</th> <th>2007年</th> <th>2008年</th> <th>2009年</th> <th>2010年</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ビジネスコース</td> <td>499</td> <td>354</td> <td>514</td> <td>590</td> <td>438</td> <td>2,395</td> </tr> <tr> <td>うち、PMPコース</td> <td>112</td> <td>120</td> <td>132</td> <td>126</td> <td>53</td> <td>543</td> </tr> </tbody> </table> <p>注：各年は1月～12月の実績。事業期間は12月～11月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2010年の全ビジネスコース(短期専門コースの一部を除く)の満足度の平均値は、5段階評価の4.6。 ・ 2010年のPMPコースの満足度は、5段階評価の4.7。 		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	合計	ビジネスコース	499	354	514	590	438	2,395	うち、PMPコース	112	120	132	126	53	543																						
	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	合計																																						
ビジネスコース	499	354	514	590	438	2,395																																						
うち、PMPコース	112	120	132	126	53	543																																						

⁸ 「認知度」のデータは、タシケント市内の路上インタビューでUJCのビジネスコースを知っているかを尋ねる方法で収集された。しかし、終了時評価報告書や専門家からの聞き取りから、裨益対象グループである企業人は車両移動が多く、左記収集方法は適切でないと分かった。したがって、「認知度」はビジネスコースがどれだけ知られているかの結果の一つであるコース応募者倍率を代替指標として分析した。ビジネスコースは複数あるが、代表的なコースであるPMPコースの応募者倍率を使用した。応募者倍率は、年2回実施されるPMPコース(昼と夜間/回)の応募者数を受講者数で割って算出した。2015年は年1回のみ実施されたため1回分で算出した。

⁹ UJC会員には、会員制サービスとして主に図書館の図書貸出を行っている。UJCプハラには会員制サービスはない。

¹⁰ 計画時の指標は「地方の拠点の開設状況と活動実績」となっており、これらは活動レベルの指標であることから、新たに指標を設定した。なお、満足度は研修、イベント終了後のアンケートによる。

(事後評価時) 継続
表：ビジネスコース・PMP コースの受講者数

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	合計
ビジネスコース	1,272	1,402	1,978	1,762	1,239	7,653
うち、PMP コース	130	102	94	102	62	490

- ・2015年3月の全ビジネスコースの満足度の平均値は、5段階評価の4.8。
- ・2015年3月のPMPコースの満足度は、5段階評価の4.6。
- ・フェーズ1から2015年度のビジネスコース受講者数の累計は11,000人以上。うち、PMPコースの受講者数の累計は1,300人以上。

5.日本語コースの受講者数と満足度

(事業完了時) 達成
表：日本語コースの受講者数

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	合計
日本語コース	534	686	764	716	534	3,234

注：各年（1月～12月）の実績。事業期間は12月～11月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。

- ・2010年6月の日本語コースの満足度は、5段階評価の4.6。

(事後評価時) 継続
表：日本語コースの受講者数

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	合計
日本語コース	524	517	545	552	637	2,775

- ・2015年6月の日本語コースの満足度は、4段階評価の3.6。
- ・フェーズ1から2015年度の日本語コース受講者数の累計は6,000人以上。

6.相互理解促進事業の参加者数と満足度

(事業完了時) 達成
表：相互理解促進事業の参加者数

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度/上半期	合計
相互理解促進事業	10,627	8,429	11,245	11,960	5,085	47,346

注：各年度（4月～3月）の実績。事業期間は12月～11月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。

- ・相互理解促進事業の満足度は、データなし。

(事後評価時) 継続
表：相互理解促進事業の参加者数

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	合計
相互理解促進事業	9,978	10,149	6,778	6,348	4,205	37,458

- ・相互理解促進事業の満足度は、データなし。
- ・フェーズ1から2015年度の相互理解促進事業参加者数の累計は90,000人以上。

上位目標
1)ウズベキ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)日本とウズベキスタン両国の相互理解が促進される

1.UJC ビジネスコースの受講生の企業のうち、収益及び効率性¹¹が向上した企業の数

(事後評価時) 達成

- ・フェーズ2のPMPコース修了者に対する受益者調査結果から、同コースが収益拡大に貢献したと回答した割合は6割程度だった。そのうち、収益拡大の程度は11～50%という回答が最も多く、全体の4割以上だった。

表：収益拡大（UJCで学んだ知識は所属企業の収益拡大に貢献したか）

回答	2015年電話調査		2016年事後評価時	
	回答数	割合	回答数	割合
はい	61	60%	14	58%
いいえ	20	20%	3	13%
回答なし/わからない	21	21%	7	29%
合計	102	100%	24	100%

※四捨五入の関係で合計は100%にならない場合がある。

2.ビジネスコース修了生のうち起業した人数

(事後評価時) 達成

- ・フェーズ2のPMPコース修了者に対する受益者調査結果によると、3割程度が起業したと回答した。
- ・同調査結果によると、5割以上が収入向上、昇進や転職など起業以外でのキャリア向上にも役立ったと回答した。

3.両国の市民間連携・交流につながった事例及びその数

(事後評価時) 達成

- ・2011年から2015年までに12件の交流例があった。そのうち、日本の聴覚特別支援学校の生徒とウズベキスタンの聴覚障害がある生徒たちのTV会議による交流は、フェーズ2から継続して開催されている。
- ・2014年にはUJCへの日本人訪問客との連携による文化イベント（着物着付け、ミニコンサート等）が開催された。
- ・在留邦人に対するUJCの活動紹介や在留邦人によるビジネスコース修了生の企業訪問などの交流が行われた。

¹¹ 「効率性の向上」は、対象範囲が曖昧であるため、調査対象から外した。

	4.日本語コース修了生のうち、日本語を仕事に生かしている人数	(事後評価時)一部達成 <ul style="list-style-type: none"> ・フェーズ2の日本語コース修了生の進路は把握できず、修了生の日本語活用の実態は検証できなかった。 ・フェーズ2の日本語コース修了生のうち、UJCで日本語講師として少なくとも2名が勤務している。 ・世界遺産のあるブハラの旧市街の土産物店では、UJCブハラで日本語を学習した修了生が日本人観光客に対して日本語で接客している。
--	--------------------------------	---

出所：JICA 提供資料、事後評価時受益者調査

3 効率性

事業期間は計画どおりであったものの(計画比：100%)、事業費は計画を上回った(計画比：114%)。超過理由については、投入内容に係る計画時の詳細な資料がなく実績と比較して特定することができなかった。以上より、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

ウズベキスタン政府の開発政策である「福祉改善戦略」(2013年～2015年)、及び大統領令(2015年)において小規模企業支援、企業家支援は優先づけられており、中小企業の人材育成は引き続き重要項目となっている。

【体制面】

UJCの特徴は、ウズベキスタン側と日本側の共同所長2名体制により公益法人(NPO)であるUJCが共同運営されていることである。UJCのウズベキスタン側人員は合計24名となり、UJCタシケントに21名(所長1名、会計・経理1名、総務1名、ビジネスコース担当5名、日本語コース担当1名、日本語選任講師3名、相互理解促進事業担当1名、IT担当1名、図書館司書1名、受付2名、運転手2名、警備2名)、UJCブハラに3名(総務兼日本語コース担当兼日本語教師1名、相互理解促進事業担当兼日本語教師1名、会計兼受付1名)が配置されている。日本側の常駐専門家は、現在実施中の技術協力プロジェクト「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」(2015年12月～2020年11月)のJICA長期専門家2人(共同所長、業務調整員)、国際交流基金専門家2人である。両国の共同運営に必要な組織の意思決定、及び運営管理にかかる仕組みや実施方法は確立されている。3事業の実施運営は、日本人専門家も助言しているものの、自立的に実施できるように現地の人員が配置され、マニュアル等を活用した運営方法も確立されている。UJCとMFERITによれば、公益法人という法的位置づけや免税措置は今後も引き続き継続される見込みである。

【技術面】

UJCの3事業を継続するための技術は、各事業を運営管理するための現地担当スタッフの能力とコースを提供する現地講師の能力とがあるが、ともに十分な能力を有している。技術面を高めるための工夫や仕組みも出来上がっている。具体的には、現地スタッフの能力強化として、個人の資質が伸ばせるようなタスク配分や目標設定をしている。現地講師の育成について、ビジネスコースはTOT(Training of Trainers)による育成の仕組みが構築されている。日本語コースは模擬授業により講師の質を確保している。2014年度の現地講師による講義時間の比率はビジネスコース82%、日本語コース94%であり、現地リソースが十分に活用されている。ビジネスコースの現地講師はウズベキスタンにおけるビジネスの諸制度や日本式経営を現地化させたコンテンツを教えており、日本人講師は上級マーケティングや上級人材管理等を担当している。現地講師、日本人講師ともに、ビジネスコース、日本語コースとも修了後のアンケートでの受講者による評価は高い。

【財務面】

UJCの全収入は、UJC自己収入、MFERIT拠出金、JICA在外事業強化費、その他で構成される。UJCの財政的基盤の強化は、設立当初から将来的な課題として挙げられたが、これは短期間で解決できるものではなく、戦略的に実行する必要性も認識されていた。その理由の一つは、UJCは大統領令によって設立された非商業法上の公益法人であるため、急激に自己収入を増やすなどの営利目的とみなされる事業の実施に制限があるためである。

UJCの全支出(運営経費)に対するセンター自己収入からの支出の割合は、フェーズ2開始時の9%(2005年度)からフェーズ2完了時29%(2010年度)、事後評価時(2015年度)は38%と緩やかに上昇している。UJCは、順調な受講料収入の増加によりフェーズを重ねるごとに着実に財務面を改善してきている。受講料は、市場価格に対しては比較的安いことから値上げの余地があり¹²、今後も一定程度の自己収入の増加は期待できる。UJCの利用しやすさは施設の立地条件が非常に良いことが理由の一つであり、この施設の賃貸料は、施設経営者側へのMFERITからの要請により実質的な支払い免除の便宜を受けている¹³。

これらの状況に加えて、日本による支援が今後

表：UJCの収支実績 (千円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
UJC自己収入	16,214	15,774	16,790	16,618	25,093	34,703
(うちビジネスコース収入)	(10,888)	(10,669)	(11,922)	(10,704)	(16,242)	(20,263)
(うち日本語コース収入)	(3,429)	(3,448)	(3,409)	(4,960)	(7,265)	(12,314)
(うち相互理解事業収入)	NA	(194)	(418)	(167)	(259)	(155)
(うちその他収入)	(1,897)	(1,462)	(1,041)	(787)	(1,325)	(1,971)
MFERIT拠出金	5,174	8,197	4,627	4,500	4,800	4,000
JICA在外事業強化費	25,822	25,972	24,782	25,539	24,486	23,023
その他	NA	NA	6,195	17,507	16,466	15,385
収入合計	47,210	49,942	52,394	64,163	70,844	77,110
支出合計	43,369	51,163	53,437	68,933	69,512	68,694
(うちUJC自己収入からの支出)	(12,373)	(16,995)	(17,833)	(21,388)	(23,761)	(26,287)
収支差	3,841	-1,221	-1,043	-4,770	1,332	8,416

(出所) JICA 提供資料

注：年はUJCの会計年度(4月～3月)を表している。UJCの収支には、MFERITによる施設提供費は含まれていない。上記金額は円貨換算したものであり、四捨五入により合計が合わない場合がある。

¹² 2014年度、2015年度にビジネスコースと日本語コースの受講料の値上げ幅を検討するにあたり、経済関係の大学のビジネスコースや日本語以外の語学コースの受講料を参考にした際の情報(JICA提供資料)。

¹³ UJCは市街地にある国際ビジネスセンタービルの6階と9階にある。

少なくとも当面の間見込まれることから、財務面は効果継続に支障がないと判断した。

【評価判断】

以上より、本事業は、政策制度、体制、技術、財務状況、いずれも問題なく、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

5 総合評価

本事業の実施により、プロジェクト目標は達成され、事後評価時点においてその効果は継続している。ビジネス人材育成について、修了生所属企業の収益拡大や起業による新たなビジネスの創出などさまざまな正のインパクトが生じている。持続性については、共同運営の体制が確立されており、現地の運営スタッフや現地講師が自発的にコースを企画する体制や仕組みがあり、現地リソースが育成・活用されている。効率性については、事業費が計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は非常に高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・ UJC の財務的な自立は長期的な方向性として認識されているが、具体的な議論や明文化による認識の共有が十分とはいえない。UJC の自己収入で何をカバーするのが最終的なゴールなのか、その達成時期はいつ頃を目安にしているのか、といった具体的な長期目標と期限を設定し明文化することを提言する。現行フェーズでは財政基盤を強化するための新たな方策といった短期目標の設定と実行が含まれているが、長期目標と照らし合わせながら活動内容を設定していく必要がある。
- ・ 受益者調査から、PMP 修了生は UJC ビジネスコースを非常に高く評価しており、部下や同僚、友人に受講を勧めたり、修了生のネットワークを大切にするといった熱心な UJC サポーターであることがわかる。先述の UJC の財務的自立性を高めることは非常に重要であるが、一方でコスト削減等の手段により、既に築かれた UJC による人材育成の質や評判を落とすことのないように進めていくことが望ましい。

JICA への教訓：

- ・ UJC ビジネスコースは、実践を重視したコース内容に加えて、PMP コース修了後のフォローアップにも力を入れている。例えば、①応用編として上級者向けのトピックに係る講義を数日間で提供する短期専門コースの企画・実施、②修了生が情報共有や共同活動を行える場である同窓会クラブと目的別勉強クラブの活動支援、③修了生の所属企業の課題解決のための個別コンサルティングがある。実践重視のビジネスコースを提供する際には、UJC ビジネスコースのように、修了後のフォローアップを充実させ、学んだ知識やスキルの活用を後押ししたり、ネットワーク活動を促進させることが効果的である。
- ・ UJC は市街地にある国際ビジネスセンタービルの中にあり、地下鉄の駅も近く非常にアクセスがよい。広く市民全般や多様な企業人が継続的に訪れる拠点を設置する場合は、交通アクセスの良さや立地が重要である。



2015年留学フェア
各大学のブースの様子



UJC タシケント・ビジネスコース、専門コース「上級マーケティング」でのグループワークを指導する日本人専門家

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る。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イ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" data-bbox="574 1137 1516 1288"> <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" data-bbox="574 1675 1516 1818"> <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、																																						

「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）。

- ・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。

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

	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

※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。

- ・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。

(事後評価時) おおむね継続

	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%

- ・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。
- ・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。

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

	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

※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。

- ・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。

(事後評価時) 継続

	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

※参加者数は文化デーなどのイベント参加者数も含む。

- ・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。

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

	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%

(事後評価時) 継続 (単位：千テンゲ)

	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)

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」 ² 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 ³ 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⁴の体制構築及び両国双方向の情報発信、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"> 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。 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。 																
実施内容	<ol style="list-style-type: none"> 事業サイト：キエフ 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 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 (所長、副所長、会計)</td> </tr> <tr> <td>(2) 短期専門家派遣 17 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>(3) 研修員受入 92 人</td> <td>(3) 運営経費負担 60 百万円</td> </tr> <tr> <td>(4) 機材供与 視聴覚機器、複写機、PC、図書</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(5) 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 6 人	(1) カウンターパート配置 3 人 (所長、副所長、会計)	(2) 短期専門家派遣 17 人	(2) 土地・施設提供 UAJC 施設（キエフ工科大学図書館棟内）	(3) 研修員受入 92 人	(3) 運営経費負担 60 百万円	(4) 機材供与 視聴覚機器、複写機、PC、図書		(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 (所長、副所長、会計)																
(2) 短期専門家派遣 17 人	(2) 土地・施設提供 UAJC 施設（キエフ工科大学図書館棟内）																
(3) 研修員受入 92 人	(3) 運営経費負担 60 百万円																
(4) 機材供与 視聴覚機器、複写機、PC、図書																	
(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

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 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。

⁴ 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⁵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⁶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「5S⁷」、「カイゼン⁸」関連のセミナー開催⁹、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¹⁰(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

⁵ 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)。

⁶ 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。

⁷ 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。

⁸ 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。

⁹ 一部のセミナーはUAJCも共催している。

¹⁰ 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。

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。

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	<p>(事業完了時) 達成</p> <p>表：ビジネスプログラム受講者数推移 (2006年5月～2011年5月)</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>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> <p>※年は1月～12月。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - 主なセミナー：事業期間前半は1日目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 • 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) • 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) <p>(事後評価時) 継続していない</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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。 <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	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計	人数	404	883	1,521	1,666	1,905	21	6,400	年	2011	2012	2013	2014	2015	合計	人数	396	764	387	320	582	2,449
	年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計																								
人数	404	883	1,521	1,666	1,905	21	6,400																									
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	<p>(事業完了時) 達成</p> <p>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)</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>141</td> <td>168</td> <td>183</td> <td>197</td> <td>204</td> <td>259</td> <td>1,152</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"> • 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) <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"> • 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)。 • 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。 • 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) 	年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計	人数	141	168	183	197	204	259	1,152	年	2012	2013	2014	2015	合計	人数	216	231	213	314	974			
年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	合計																									
人数	141	168	183	197	204	259	1,152																									
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	<p>(事業完了時) 達成</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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) • 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) • 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 																															

		<p>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)</p> <p>(事後評価時) <u>継続していない</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 																												
	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"> 事例数としての記録なし。 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。 UAJC 会議室や教材等を日本語教師会に提供、貸与した。 <p>(事後評価時) <u>継続</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 																												
	5.両国間の相互理解活動への参加者の満足度 ¹¹	<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"> 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。 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) <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"> 定期文化講座には2012年～2015年までに680名が参加。 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%。 	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																									
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。	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"> 定量データなし。 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。 <ヒアリングからの具体的な改善例> - 5S の導入から3カ月で業務の効率化に成果があった。 - 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。 - 品質が向上した。 																												
	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"> 事例数の記録なし。 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。 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。 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)。 																												
	3.UAJC の認知度	<p>(事後評価時) <u>達成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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)。 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。 																												

¹¹ 「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。

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

【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长を中心に、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：

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。

- ・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、技術イノベーション発信、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