

カザフスタン共和国  
日本人材開発センター  
実施協議調査団報告書

平成12年9月

国際協力事業団

## 序 文

カザフスタン共和国は1991年の独立以降、市場経済体制への移行に伴う各種改革を急速に推進しており、なかでも経済発展の基礎となる人材開発に重点的に取り組もうとしている。

一方我が国は、アジアの市場経済化移行国を対象に、市場経済化を支える人材の育成と、日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として「日本人材開発センター」(通称「日本センター」)を開設する計画を進めており、カザフスタン共和国もその開設対象国として準備してきた。

この国策の下、国際協力事業団は、事前調査等を行って、同国の旧首都アルマティの国立経営アカデミーに同センターを開設する計画を進めてきたが、今般、2000年8月1日から同12日まで、当事業団アジア第二部東アジア・中央アジア課課長 柳沢 香枝を団長とする実施協議調査団を現地に派遣した。同調査団はカザフスタン共和国側と協議の結果、討議議事録(R/D)等の署名を取り交わし、2000年10月1日から5年間にわたるプロジェクト方式技術協力「カザフスタン 日本人材開発センター」計画が実施される運びとなった。

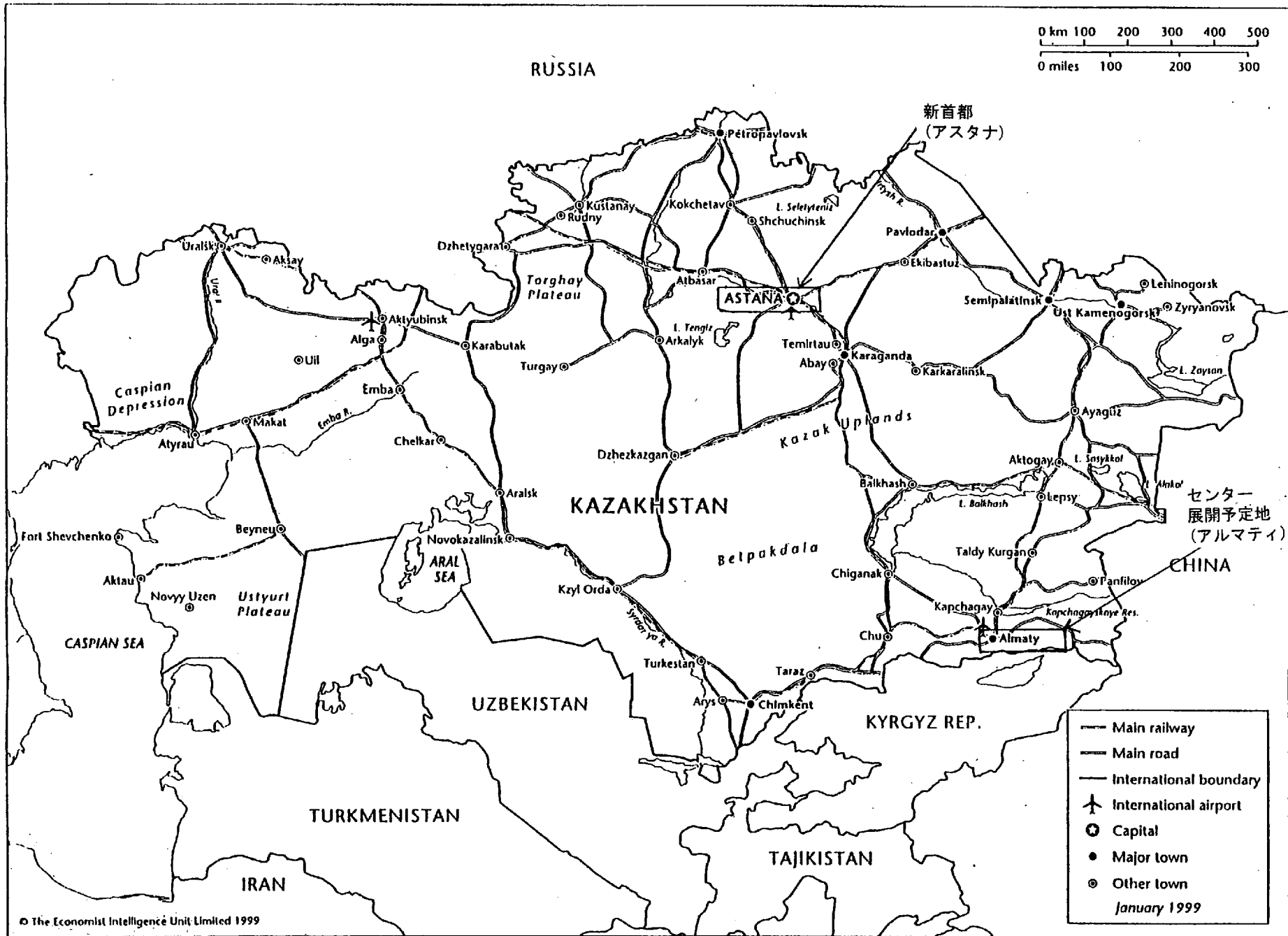
本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの進展に広く活用されることを願うものである。

ここに、本調査にご協力いただいた外務省、在カザフスタン共和国日本大使館など、内外関係各機関の方々に深く謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

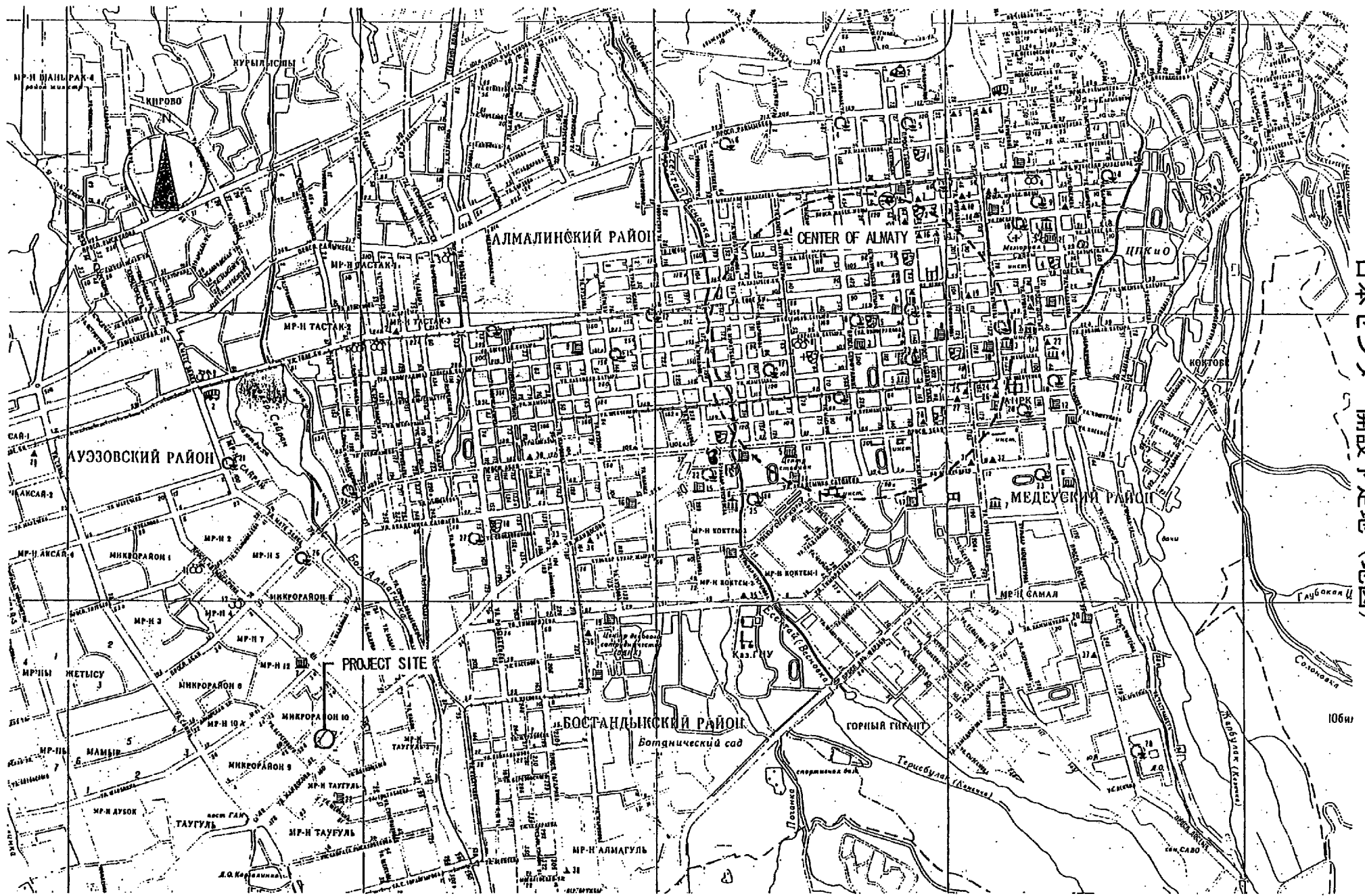
平成 12 年 9 月

国際協力事業団

理事 泉 堅二郎



プロジェクトサイト



日本センター開設予定地 (地図)

100M



プロジェクトサイト



R/D協議



ミニッツ署名

# 目 次

序 文

地 図

写 真

第1章 実施協議調査団の派遣 .....	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1 - 2 調査団の構成 .....	2
1 - 3 調査日程 .....	2
1 - 4 主要面談者 .....	3
第2章 要 約 .....	5
第3章 討議議事録の交渉経緯 .....	6
3 - 1 総 括 .....	6
3 - 2 協力の枠組み .....	6
3 - 3 特権免除条項に関する協議 .....	7
第4章 日本センター建設現場視察 .....	9
第5章 プロジェクト実施上の留意点 .....	10
第6章 団長所感 .....	11
付属資料	
1 . 討議議事録 ( R / D ) .....	15
2 . ミニッツ ( M / M ) .....	30

## 第 1 章 実施協議調査団の派遣

### 1 - 1 調査団派遣の経緯と目的

カザフスタン共和国（以下、「カザフスタン」と記す）は1991年の独立以降、市場経済へ移行するための各種改革を推進している。民主化と自由化に向けた改革を急速に行うなかで、実体経済は一時大幅に後退したが、同国は市場経済をベースにした経済成長や教育の増進を含む長期開発戦略「カザフスタン2030」に取り組んできた。同国にとっては、法律や制度の整備、経済・経営面での改革、市場経済化に対応する人材の育成など、ソフト面での変革が急務である。これに対して我が国は、長期開発計画策定に関する専門家派遣や各種地域別特設研修の実施など、市場経済化に資する協力を進めてきた。

一方、我が国はアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う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、「日本人材開発センター（通称「日本センター」）」を開設する構想を打ち出し、アジア各国で事前調査を実施してきた。

この国策の下、国際協力事業団は1999年1月、カザフスタンに事前調査団を派遣し、同国の旧首都アルマティの国立経営アカデミーに日本センターを開設するなど、本件協力の基本的枠組みをミニッツで合意した。

その後、日本・カザフスタン双方で懸案とされてきた課題の解決に努めてきたが、今般、これら諸問題に関する双方の見解がおおむね固まったことから、本実施協議調査団を派遣して、協力開始に向けた協議を行うことになった。

本調査団の主な調査目的は次のとおりである。

- (1) 協力の基本的枠組み、マスタープラン等を協議し、討議議事録(Record of Discussions : R / D)等に記載のうえ、署名・交換をする。
- (2) 専門家派遣、センター改修工事等、協力開始後の当面のスケジュールを確認するとともに、協力内容について意見交換する。

1 - 2 調査団の構成

	担 当	氏 名	所 属 ・ 役 職
1	総 括	柳 沢 香 枝	国際協力事業団 アジア第二部 東アジア・中央アジア課 課長
2	協力政策	岩 田 哲 弥	外務省 経済協力局 技術協力課
3	施設改修監理	吉 田 清	建築士
4	協力企画	飯 村 学	国際協力事業団 アジア第二部 東アジア・中央アジア課
5	通 訳	油 本 博	日本国際協力センター 研修監理員

1 - 3 調査日程

日順	日付	曜	移動及び業務	備 考
1	8 / 1	火	13 : 30 成田 (NH209) 18 : 30 フランクフルト	飯村、油本別便 フランクフルト泊
2	8 / 2	水	13 : 50 フランクフルト (LH648) 1 : 20 アルマティ	
3	8 / 3	木	橋本文成 専門家との打合せ 日本大使館表敬 国立経営アカデミーとの協議 (第1回) ・調査概要、日本側の準備状況説明 ・R / D協議 (1) センター予定地の視察	
4	8 / 4	金	国立経営アカデミーとの協議 (第2回) ・R / D協議 (2) ・施設改修工事計画について ・協力開始後の予定について	
5	8 / 5	土		
6	8 / 6	日		[ 岩田団員 ] 13 : 50 フランクフル ト (LH648) 1 : 20 アルマティ
7	8 / 7	月	国立経営アカデミーとの協議 (第3回) ・R / D協議 (3) ・ビジネスコース、日本語教育、交流事業の内容につ いて	



日順	日付	曜	移動及び業務	備 考
8	8 / 8		吉田団員を除く4名、マミーロフ学長同行 早朝 アルマティ アスタナ ・関係機関（科学教育省、経済省、外務省）との協議 ・調査概要 ・協力の枠組みについて ・今後の予定について 夕刻 アスタナ アルマティ	吉田団員はアルマティに残留し、施設改修関連調査を実施
9	8 / 9	水	R / D 署名準備	
10	8 / 10	木	R / D 署名・交換 日本大使館報告	
11	8 / 11	金	5 : 05 アルマティ (LH647) 7 : 05 フランクフルト 13 : 50 フランクフルト (LH710)	
12	8 / 12	土	7 : 45 成田	

#### 1 - 4 主要面談者

##### カザフスタン側

##### (1) 国立経営アカデミー

Prof. Dr. マミーロフ 学 長

##### (2) 経済省

Mr. クリキエフ 大 臣

##### (3) 教育科学省

Mr. スレイエフ 官房長

##### (4) 外務省

Mr.V.P. ズベルコフ 国際経済協力局長

##### (5) 国家歳入省

Mr.R.K. トクセイトフ 第一次官

日本側

(1) 在カザフスタン日本大使館

持田 博人

二等書記官

(2) 長期派遣専門家

橋本 文成

ODA アドバイザー

## 第2章 要 約

本調査団は2000年8月1日から同12日までの日程でカザフスタン共和国を訪問し、アルマティ及び首都アスタナで国立経営アカデミー、教育科学省をはじめ、先方機関と「カザフスタン日本人材開発センター」プロジェクトに係る実施協議調査を行った。その結果、プロジェクトのマスタープラン、暫定活動計画、暫定プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)等に合意して討議議事録(R/D)並びにミニッツ(付属資料1及び2)の署名を取り交わした。この結果、本プロジェクトが2000年10月1日から5年間にわたって実施されることになった。

本プロジェクトの概要は、以下のとおりである。

- (1) プロジェクトサイト：アルマティ
- (2) 実施機関：カザフスタン国立経営アカデミー
- (3) プロジェクト目標：日本センターがカザフスタンの市場経済化に必要な人材を育成するうえで重要な役割を担うようになり、情報サービス、その他のセンターで行われる各種プログラムを通じて、両国民の相互理解が促進される。
- (4) 成果： 日本センターが適切に運営管理される、 実践的ビジネスコースが継続的に実施される、 日本語コースが継続的に実施される、 日本センターが日本に関する情報を積極的に発信し、多様なレベルでの交流が活発化する。
- (5) 協力活動： スタッフを配置してセンター組織をつくり、センターのステータス確立とスタッフ育成を図る、 ビジネスコースのニーズを的確に把握してコース・カリキュラムを設計し、教材開発、コースの実施を行いつつ、これらのマネジメント、講義の実施ができる現地人材を育成する、 日本語コースの継続実施、 日本に関するインフォメーションサービスの実施、その他各種交流プログラムの誘致、実施支援を行う。
- (6) 投入：日本側は、長期専門家4名(日本センター所長、業務調整、ビジネスコース・マネジメント、日本語コース・マネジメント)と、必要に応じて短期専門家を派遣し、機材供与とカザフスタン側関係者の日本研修受入れを行う。
- (7) 実施体制：日本センターは国立経営アカデミーの付属機関として設置され、所長は日本側が派遣して、両国の調整員がこれを補佐する。センターの活動計画、評価等の協議のため、合同調整委員会を設け、国立経営アカデミー学長がその議長を務めるとともに、センター所長に助言する。
- (8) 実施期間：2000年10月1日から5年間。

## 第3章 討議議事録の交渉経緯

### 3 - 1 総括

- (1) 事前歩調査で合意した事項をベースに、調査団対処方針に沿って協力の枠組みを先方と協議した結果、おおむね関係機関の合意を得た。合意内容については8月10日、国立経営アカデミーと討議議事録(R / D)及びミニッツの署名を取り交わして、これを確認した。アスタナ所在の政府関係機関の連署は、調査団帰国後、カザフスタン派遣中のODAアドバイザー・橋本専門家が署名を得ることとした。
- (2) センター設立予定地の現場を視察するとともに、センター開所に向けた最終的な改修計画、施工計画、資機材調達に関する調査を実施した。カザフスタンにおける外国人の契約行為の制限に関しては依然不明な点も多く、今後も注視を要する。
- (3) アカデミー側では、日本センター開設予定の施設について、基礎改修工事を終え、またカウンターパートとなるべき人材を既に指名して、プロジェクト実施準備を進めているなど、学長のイニシアティブにより、協力の受入体制が十分整えられているとの印象をもった。

### 3 - 2 協力の枠組み

調査団滞在中に協力のマスタープラン、両国のとるべき措置、プロジェクトの実施体制、協力期間等について基本的に合意し、R / D及びミニッツにこれを取りまとめた。その概要は以下のとおりである。

#### (1) センター設立の目標

「センターが市場経済化のために必要な人材を養成する重要な期間となる」こと及び「多様なプログラムの実施を通じ両国国民の理解を促進する」こととした。センターの主たる対象層については、民間・公共部門の実務者、学生及び一般市民を想定することとした。

#### (2) 実施体制

- 1) センターは国立経営アカデミー内の付属機関として設置することとした。
- 2) 所長は日本側が派遣し、両国の調整員がこれを補佐することとした。
- 3) 両国の関係者間で、センターにおける活動計画、評価、その他課題が生じた場合に相互に協議することを目的として、合同調整委員会を設置することとした。構成は日本側は在カザフスタン大使館及びJICA派遣ODAアドバイザー、カザフスタン側は国立経営アカデミー、教育科学省、その他の関係機関とし、これにセンターの代表者、委員会で承認された者を加えることとした。
- 4) アカデミー学長は、センター所長に助言を行うとともに、合同調整委員会の議長を務めることとした。

(3) 協力期間

2000年10月1日から5年間とした。

(注：カザフスタン側からの専門家派遣要請が遅れたため、専門家の派遣は2001年7月以降となった)

(4) センターの名称

アカデミー側は“Management”を強調した名称にしたいと望んだが、日本側の対処方針に従い、英文名称“Kazakhstan-Japan Center for Human Development”を正式名称とした。現地語による名称については、今後両国間の合意に基づいて決定することとした。

(5) 日本語教育の実施

日本語教育が国際交流基金との協力の下、実施されることを確認した。あわせて、基金の代表者が合同調整委員会のメンバーとして加わることができる旨、確認した。

3 - 3 特権免除条項に関する協議

(1) 事前調査の際、事前調査団と教育科学省の間で、専門家や供与機材の通関などに係る特権免除の確保については、関係当局に特別の措置を講ずるよう、別途要請する必要があることが確認されていたが、今次調査においても、本調査団がアカデミーに対し、この必要性を確認したところ、関係機関との協議が不可欠と判明した。

(2) これを受け、調査団は8日、国立経営アカデミーのマミーロフ学長とともに首都アスタナを訪問し、クリキエフ経済大臣、スレイエフ教育科学省官房長、ズベルコフ外務省国際経済協力局長と協議した。この協議で、カザフスタン側から、R / D案文中の「カザフスタン側のとるべき措置」に含まれる供与機材及び専門家の携行機材の通関上の措置の記述に関し、現行法ではこれを担保するのに不十分である旨の指摘があり、税務当局との協議を別途実施することとなった。

(3) 上記を受け、同日トクセイトフ国家歳入省第一次官との協議を実施した。

1) 同次官は「カザフスタンでは関税法、物品税などの徴税法令の整備とともに、徴税強化を図っているため、外国からの援助物資等に対する免税措置は、当該国との包括的な協定をもって措置すべきであるとの原則に立っている。しかしながら、本プロジェクトの重要性にかんがみ、R / D上の記述を修正することにより、特別に通関の措置を講ずることとしたい」と説明した。

2) これを受けて、R / Dに以下の修正を行うことで大筋合意した。

a) R / Dの条項に、「本プロジェクトによって日本から供与される機材、専門家の携行する機材に関しては、これらがカザフスタン側に無償供与されるものであるとの性格にかんがみ、カザフスタン国内において免税措置がなされる」旨、明記する。

- b) 供与される機材（すなわち通関上の措置を受ける対象機材）のおおよその概要を R / D 上に追加する。
- 3) その後、R / D の修正については、関係各機関との調整に時間を要したものの、最終的に以下のとおり、合意した。
- a) 所得税等の免税に関しては「本プロジェクトの枠内で専門家に送金される手当て等」に対するものとする。
  - b) 携行機材等、専門家の持ち込む機材に関しては、「税法に定める物品税対象品目以外」について免税とすること（注：「税法に定める物品税対象品目」は、アルコール類、たばこ製品、チョウザメ、鮭、並びにそれを原料とする製品、貴金属・装飾品類、クリスタル製品、原油・ガソリン・軽油、車椅子を除く車両、電気、武器等の品目があげられている）。
  - c) 供与機材に関する記述に関しては、修正なし。

## 第4章 日本センター建設現場視察

調査団は、センターの設立予定地（国立経営アカデミー学内本棟＝トレーニング・ラボラトリー棟＝の2階、すなわち、地下1階に相当する入り口から2階上がった階、約1,000m<sup>2</sup>）について、現場を視察した。センター予定地の基礎的工事（電気、水道、暖房等の配線・配管、簡易塗装等）は、既に先方により工事が完成されていた。またセンターの入り口となるべき箇所についても、専用入り口の新設工事が終了しているなど、先方の受入準備が整っているとの印象を新たにした。

ただし、これらの基礎的な改修工事は、既存の間取りをベースに行われているほか、現状の仕上がりがかザフスタンにおける従来のレベルにとどまっていることから、協力開始後には同予定地の主要な部分について、平面計画の調整を図るとともに、日本センターにふさわしい内装にグレードアップする必要がある。あわせて、センター機能を具備させるために必要な資機材の調達、配置、据え付け等を実施し、開所準備を急ぐ必要がある。このため調査団は、当該施工監理、据え付け工事に係る工程計画、予算見積り等、詳細事項の確認を行った。

他方、以前からかザフスタンにおける外国人の契約行為の制限に関する指摘があったため、この点に関する調査を実施したが、今次調査においては必ずしも十分に状況を把握するに至らなかった。今後、具体的に施設改修や機材調達実施に向け、契約方法や必要経費の送金方法等を確認していく必要がある。

## 第5章 プロジェクト実施上の留意点

- (1) R / D 及びミニッツに関し、在アスタナ関係機関の連署を、アスタナに派遣中の橋本専門家を通じ、持ち回りで得ることとする。
- (2) 協力開始までに専門家（取りあえずのところ長期専門家、並びに施設改修監理に係る短期専門家）及び機材に関する要請書を取り付ける。
- (3) 長期専門家を派遣して実施体制を整えるとともに、施設改修、資機材調達を開始する。施設準備に約4～5か月を要することが見込まれるので、2000年度内若しくは新年度の早い段階での開所を当面の目標として、準備を進める。



## 第6章 団長所感

### (1) 協議全般

1999年11月の事前調査時に比べ、今次調査のアルマティ及びアスタナにおける協議は、極めて順調に推移した。その最大の要因は、前回入院中で協議に参加できなかったマミーロフ国立経営アカデミー学長の参加が得られたことである。調査団の訪問期間は、カザフスタン統一大学入試合否判定委員会の開催期間と重なっていたが、マミーロフ学長は同委員会の議長を務める傍ら、本調査団との協議にも参加し、協議を合意に導くべく指導力を発揮するとともに、関係省庁との折衝も精力的に行った。また事前調査時には、日本側で負担可能な経費の範囲について明言できなかったため、カザフスタン側が必要以上に警戒心を強め、その結果協議が難航した経緯があったが、今回は金額は明示しないものの、相当範囲の経費を日本側が負担する用意があることを説明し、先方にある程度のイメージが形成されたことも、協議の順調な進展に貢献したものである。

### (2) カザフスタンにおける国立経営アカデミーの位置づけ

今回、首都アスタナで訪問した各省関係者の中には、クリキエフ経済大臣(アカデミーで17年間教鞭をとり、1999年10月の中央省庁再編に伴って設置された同省の大臣に就任)、トクセイトフ国家歳入省第一次官(アカデミー卒業生)等、アカデミー関係者が含まれており、マミーロフ学長との緊密な人脈が協議の進展を助けた側面があることは否定できない。

アカデミー幹部(学長、副学長)の言によれば、アカデミーは今日カザフスタンで最も優秀な学生を集める大学の1つになっているという。ソ連時代には国家の枢要なポジションは工学系大学の卒業生によって占められていたが、市場経済化の進展に伴い、経済学及び経営学専攻者が進出するようになってきているということであり、アカデミーの重要性が高まってきている事情が想像される。マミーロフ学長は「マネージメント」という概念を「企業経営」のみならず、「国家のマネージメント」を含む広い概念ととらえており、カザフスタンの発展、なかんずく市場経済化に貢献する人材を輩出する教育機関になるとの理念を掲げている。このような理念は「日本センター」設置構想とも合致するものであり、今後ともマミーロフ学長の指導力を活用しつつ、プロジェクトをつくり上げていくのが得策であると思料する。

### (3) ビジネスコースの実施方針

「日本センター」で展開されるビジネスコースの詳細なニーズ調査及び具体的な設計は、R/D発効後派遣予定の専門家が担当するが、全体的な考え方についてマミーロフ学長の考え方を聴取したところ、潜在的なコース受講者層に対するマーケット調査、時代のニーズに即したダイナミックなコースの展開及び新しい教育方法(ディスカッション、ケーススタディ、ロールプレイ等)の活用の、3点がポイントとしてあげられた。また、アカデミーがアルマティ中心部から車

で 20 分ほどの郊外に位置しているという立地条件については、アカデミーの名声が既に確立されているため、何ら問題はないとの強い自信が表明された。さらに、将来構想としてアスタナ(アカデミーの分校設置済み)及び他の地方においてもコースを展開し、カザフスタン全土への裨益をめざしていく案も披露された。

#### (4) 今後の展望

カザフスタンにおける「日本センター」は、アカデミーという確立された教育機関をベースに、マミーロフ学長の強力なリーダーシップを得て実施するものであり、アカデミー側の期待も高いことから、実施体制上大きな問題が生じることはないものと想定される。他方、アカデミーの期待に応えつつプロジェクトの持続性を確保するためには、「日本センター」が「カザフスタン全体に開かれたものである」という基本構想を保ちつつも、実施主体として施設や人員を提供するアカデミーが、実質的にメリットを享受できるようなプロジェクトにしていく必要があることを認識する必要がある。欧州連合の独立国家共同体に対する技術援助(EUTACIS)等、他ドナーのプロジェクトとは異なり、日本の技術協力においてはアカデミー及び教職員が直接的に経済的な利益を受けることはできない旨、説明済みではあるが、それだけに活動そのものの質の高さによって「日本センター」及びアカデミーの名声を高めていくことが重要になる。

今後活動計画の詳細を詰め、人選を行っていくことになるが、アカデミー及びカザフスタン側からの強い期待及び同国の教育レベルの高さに応えるべく、日本側においても相応の人材を配置し、成果重視の活動を展開していく努力が求められる。またマミーロフ学長は、これまで訪日経験がないので、対日理解を深めてもらうため、早期に同学長を何らかの方法で日本に招聘するよう検討すべきであると思料する。加えて、長期研修員制度等を活用し、アカデミーの教職員の養成を行っていくことも検討に値しよう。