

2 調査結果

2-1 協力の基本的枠組み

財務省、外務省、教育文化省、Jバラサグニ名称キルギス民族大学（以下「キルギス民族大学」という。）との間で数回に渡り協議を実施した。この結果、協力の枠組みに関し、先方との間で合意に到り、合意内容をMinutes of Meetings(M/M)として署名交換した。

合意に到った主な事項および協議において議論になった点は以下のとおり。

(1) マスタープラン

(ア) 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機関となる」こと、および「多様なプログラムの実施により両国国民の相互の理解を促進する」こととした。

(イ) 上位目標

「センターが市場経済化のための人材を育成する上で重要な機関となる」こと、および「日本・キルギス両国の相互理解と友好関係がより強化されること」とした。

(2) 受入省庁及び実施機関

先方の受入省庁は財務省、協力の実施機関はキルギス民族大学とすることとした。

(3) 協力期間

当初の協力期間を5年間とすることで合意した。

協力期間の開始時期については、支援委員会からJICAが事業を引き継ぐにおいて、現地で実施中の活動がとぎれることがないようにして欲しいとの強い希望がキルギス側からあった。これを受けて、支援委員会事業が終了する2003年3月31日から間断をおかず事業を継続する観点から、協力開始を2003年4月1日とすることとした。

(4) 運営体制

(ア) 合同調整委員会の設置

現地においてセンターの運営を協議する機関として、両国関係者による合同調整委員会（“Joint Coordination Committee”）を置くこととした。日本側メンバーは在キルギス大使館及びJICA事務所、キルギス側メンバーは財務省、教育文化省、キルギス民族大学とし、これにセンターの代表者を加えて構成することとした。

調査団から外務省に対して、合同調整委員会にメンバーとして加わることを要請したが、キルギス国内の規程により、特定のプロジェクトの評議会的機関には参加できないとの説明であった。しかし、参加しないことが協力もしないことを意味するものではなく、キルギス日本センターの事業については、積極的に支持することであり、調査団としてもこれを了解した。

(イ) 共同所長

協議当初、キルギス側から、共同所長についてはその報酬に応じて人選をしたいとの発言もあったが、共同所長の趣旨及び共同所長への報酬について日本側が支出することは出来ない旨説明し、先方の理解を得た。キルギス側所長はキルギス民族大学から人選することとなった。

(5) 両国のとるべき措置

(ア) キルギス側は、上記共同所長の他、必要に応じてスタッフを配置することとし、右スタッフの経費、施設の無償提供、光熱水料等の費用を負担することとした。また、支援委員会から譲渡される機材についても、原則として無償で提供することとした。ただし、車両については、走行距離が既に26万キロを超えており、故障等も多いことから、無償提供の機材には含めないこととして、調査団とキルギス側で合意した。

(イ) 日本側は上記所長の他、長期・短期の専門家を配置する予定であることを伝えたが、具体的な人数、派遣の時期については、センターの活動の進捗によることとした。

(ウ) 日本人専門家の地位、特権免除等に関する事項については、キルギス国に派遣される他の専門家に準じた待遇とすることでキルギス側が調整することとなった。(キルギス外務省の見解では、JICA事務所のステイタスの問題と関連するが、専門家の活動に支障が生じないように対応することが可能であるとのこと)。

2-2 キルギス日本センターのこれまでの活動の評価

2-2-1 キルギス日本センターの概要（2003年2月現在、キルギス日本センター作成の資料による）

(1) センター設立の基礎

(ア) 支援委員会とキルギス政府との合意

1995年4月14日付文書「キルギス日本センターの整備及び運営に関する支援委員会
*決定」

*支援委員会は日本政府と旧ソ連邦（NIS）諸国12ヶ国政府との政府間協定により1993年に設立された国際機関。平成14年度をもって廃止予定。

(イ) 実施機関の合意

支援委員会事務局とキルギス民族大学による1995年4月25日付文書「キルギス日本センターの整備及び運営に関する合意書」

本合意書ではセンターの活動内容、支援委員会とキルギス政府双方の役割分担、協力期間（10年間）を取り決めている。

(2) センター設立の基本理念

(ア) 日本とキルギスの相互理解と友好の促進

(イ) キルギスの市場経済への移行を目指す改革の支援

(3) センター施設概要

(ア) 所在地：キルギス民族大学7号館2階南部分

(イ) カウンターパート：キルギス民族大学

(ウ) 延べ面積：380㎡

(エ) 部屋数：10部屋（所長室、事務室、資料作成室、コンピュータ室、セミナー室、資料室、談話室、講師控室、図書室、LL教室）

(オ) 機材：PC8台、プリンター1台（HP Laser Jet 4 plus(モノクロ)）、液晶プロジェクター1台（TLP670）TV（日立29F100）・ビデオ（日立P95）等、112百万円

(4) 職員

(ア) 所長：遠藤隆雄（2000年8月～）

(イ) 派遣職員：中林理絵（日本語講師）

- (ウ) 現地職員：事務 4 人（うち現地採用日本人 1 名）
日本語 4 人（うち現地採用日本人 1 名）
その他 4 人

(5) センター動向

1995年5月18日 開所（国会議員会館 3 階）
初代所長 田中哲二（1995年4月～10月）
2代目所長 志賀忠夫（1995年11月～1999年5月）
3代目所長 喜多要（1999年5月～2000年8月）
2000年7月 キルギス民族大学 7 号館に移転
4代目所長 遠藤隆雄（2000年8月～）

(6) センターにおける活動

上記の理念に基づき、以下のことを実施する。

- (ア) キルギスにおける市場経済化の促進に必要な人材育成に資する知識・経験を伝える。主に日本人専門家を派遣して、日本の企業経営、日本経済及び日本語等に関する講座を開設する。講座の受講生のうち優秀な人材を日本に招聘し、企業における研修、各種教育機関における研究などを行う機会を与える。
- (イ) 文化的・経済的分野における情報及び人的交流の場を提供する。

(7) センターの具体的活動内容

(ア) 一般経済講座

日本から経営コンサルタントが来訪し、市場経済の仕組みを教える講座

講座実施実績

1995年度 4 講座
1996年度 10 講座
1997年度 8 講座
1998年度 7 講座
1999年度 5 講座
2000年度 7 講座
2001年度 7 講座
2002年度 2 講座（5 月までで終了）

合計 50講座

(イ) 現地企画IT講座

キルギス民族大学と共同開催の現地企画講座(センターがコンピューター、場所、費用を負担し、大学がプログラミストを提供)

- 第1回 2001年 4～ 6月
- 第2回 6～ 8月
- 第3回 10～12月
- 第4回 2001年12月～2002年2月
- 第5回 2002年3～4月

(ウ) 日本語講座：1995年9月中旬より開講

対象：基本的に社会人(仕事または専門分野で日本と現在関係を有しているか、将来関係する見込みのある者を最優先)

- 初級Ⅰ A16名 B18名
- 初級Ⅱ 14名
- 中級Ⅰ 11名
- 中級Ⅱ 12名
- 上級Ⅰ 8名 合計 79名

日本語ビデオ3ヶ月コース 25名/回(年に3回開講)

(エ) 同窓会活動

経済講座および日本語講座修了生の有志にて結成。現在、会員67名。

① 同窓会セミナー

選抜洩れした講座受講者希望者にも広くセミナーの知識を普及するため、講座修了者が講師になり開催するセミナー

② ラウンドテーブル討議

(実施済み) 2001年10月27日 「戦後日本経済復興の経験をキルギス経済復興にいかにかせるか」につき、経済学者、政府関係者を招待して討議。

③ 日本の祭日を祝う会

④ 日本の伝統文化の勉強会

盆栽、折り紙、着物、俳句・短歌など

⑤ 日本語勉強会

初級コース 毎週土曜日12：00—13：00

上級コース 毎週木曜日18：00—20：00 （4年生まで卒業した生徒が更に自費で講師を呼び、実力の向上を目指す集まり。現在、約10名が参加。）

(オ) その他の業務

- ① C I S 日本語弁論大会キルギス予選、中央アジア弁論大会キルギス予選の審査
- ② キルギス主催の各種会合への参加（各種祭典への出席、外務省の投資委員会、婦人団体の会合他）
- ③ キルギス日本人会関係業務（在留届受付、名簿作成など）

2-2-2 経済講座

Part 1 一般経済講座の実施についての評価

1. 「一般経済講座」事業実績総括	12
2. 日本センター経済講座実施の背景	13
2.1. キ国経済状況と民間企業の育成の重要性	13
2.2. 日本との関係	14
3. これまでの経済講座に関する評価	14
3.1. 評価5 項目の視点からの評価	15

Part 1 一般経済講座の実施についての評価

1. 「一般経済講座」事業実績総括

<一般経済講座事業>

○期間：1995年5月18日から2003年3月31日

○開講講座数：51講座

<講師別> 日本から派遣された日本人講師による講座：43
ローカル講師による現地企画講座：8

<年度別> ※ () 内は現地企画講座

1995年度	4講座	
1996年度	10講座	(1講座)
1997年度	8講座	(2講座)
1998年度	7講座	(3講座)
1999年度	8講座	
2000年度	7講座	
2001年度	8講座	(1講座)
2002年度	2講座	(1講座)

○受講者数合計（延べ）：2,014人

○修了者数合計（延べ）：1,830人

○成績優秀者対象の訪日研修参加者合計：47人

<一般経済講座に付随する活動実績>

○ 受講生同窓会会員（経済講座・日本語講座双方を対象）：

67名（うち積極的に活動する会員数は20名程度）

○同窓会セミナー実施数：6回

（選抜漏れした受講希望者を対象に、講座修了者が講師となり、開催するセミナー。同窓会員の発案による企画。）

<年度別> 2001年 3回
2002年 3回

○ラウンド・テーブル実施数：1回

2. 日本センター経済講座実施の背景

2.1. キ国経済状況と民間企業の育成の重要性

キルギスは、1991年の独立以降、早くからIMF勧告に従う形で緊縮財政に基づく急進的な経済改革を行ってきた¹。独立当初からアカエフ大統領によって明確に打ち出された自由化・市場化推進の姿勢は西側諸国に高く評価され、国際機関さらには日本や欧米諸国の多くのドナーから支援を受けている。国際機関への加盟においても、1992年にIMF、1998年にはWTOと他の近隣旧ソ連邦諸国に先んじている。しかし、もともとソ連邦の補助金に大きく依存していた農業中心の経済は、市場基盤を欠いたまま生産を大きく減少させ、物価興奮、高インフレにより、経済は混乱が続いた。2001年度の時点で国民の50%近くが貧困に、13%が絶対的貧困に瀕し、一人当たりGDPは309ドル²と、最貧国の部類に属している。

キルギスは世銀の実施するComprehensive Development Framework (CDF)のパイロット対象国として選ばれ、この枠組みの基に2010年までに貧困を半減するべく、その具体的な指針として2002年10月にNational Poverty Reduction Strategy (NPRS³)を策定し、包括的に貧困削減・持続的成長を図る取り組みを行っている。政府はNPRS/CDFプログラムの中でも、最も緊急の課題として、民間セクター育成支援のための投資環境の整備を挙げ、「Investment Matrix」という外国からの投資誘致を図るための期限付き達成目標のリストである大統領政策文書を策定して、投資を阻害している制度的障壁の解消、金融機関の整備等を推進して、民間企業の育成支援⁴を国を掲げて進めている。

このような状況下、ソ連邦システムの元全てが保証され、安定していた経済活動から、利潤追求による競争・淘汰という劇的な価値観・環境の変化に見舞われている一般の民間企業家には、これまでの計画経済とは抜本的に異なる新しい経営理念・手法を習得しなければ

¹ 価格の自由化（1992年）、自国通貨の発行（1993年）等。

² 世界銀行統計より。

³ 経済改革を急いだ為に乱発された法令・規制には矛盾が多く、法制度全体の混乱を招き、行政組織、徴税制度、銀行システムにも不正・腐敗を始めとした問題が多く残されていることから、NPRSではこれらの国家行政制度・組織の包括的な改革を提唱している。

⁴ 外国投資法、民営化法、証券取引法、銀行法、破産法の制定、貿易の自由化（1998年CISで最初にWTO加盟。）、通貨の外国送金・両替の自由化（CIS国に先駆けて実施。キ国は通貨の無制限持出し・持込みが可能である。）、土地所有の自由化（1998年。現在90%以上の農地は民間の所有となっている。）等、法制度面では近隣諸国の中で一番急進的に民営化・自由化策を推進。

ばならないという緊急的な研修・人材育成ニーズがある。更に、政府による急進的過ぎるともいえる法制度面の改革は、その矛盾や運用面での「腐敗」から、必ずしも民間企業家層の実情に即した支援に繋がっている訳ではない。従って、日本センターが実務家のニーズに直接答える形で、市場経済における経営の具体的なノウハウをセミナーの形で直接便宜を提供し、民間実業界の人材育成を支援する意義は非常に大きいといえる。

2.2. 日本との関係

日本は1992年に外交関係を樹立して以来、積極的にキ国の市場経済化を支援してきている最大支援国の一つある。日本センターのよる支援の他に、医療分野、農業分野に関する無償資金協力のほか、空港整備・道路回収等の有償資金協力が実施されている。

1999年8月には南部オシ市でJICA派遣による日本人鉱山技師4人がイスラム武装勢力による拉致されるという事件が発生した。同年10月に人質は無事開放されたが、この事件が図らずも日本においてキ国を一般に知ら知らしめるきっかけとなった。

一方、援助以外の通常の日本との経済関係は、日本から若干の機械・軽工業品の輸出があるのみで、合弁設立や民間直接投資の事例もまだ非常に限られている。大統領をはじめとして、市民レベルでも概して親日的であり、日本への関心・支援への期待が高いことから、今後の更なる日本とキ国の経済協力関係の進展がのぞまれている。

3. これまでの経済講座に関する評価

日本センターの一般経済講座は、直接の受講対象であるキルギスのビジネス・コミュニティ、及びキルギス政府内外において広く周知されており、その長年の実績については高い評価を受けている。キルギス、特に首都ビシュケクにおいて、日本センターの存在は、権威あるビジネス研修機関としての評判が定着し、実際にキルギスの実業界を代表する企業家⁵が受講生の中からいくつかが輩出している。

高い評価を得ている要因を要約すれば、親日的でアジアの同胞先進国である日本から学ぶ姿勢が特に強いというキルギスの現地事情から生じる日本センターへの高い研修ニーズ・期待に対して、一般経済講座が、支援委員会事務局による適切な講座のテーマ選

⁵ 現地経済雑誌 Рынок Капиталоの2002年12月号(添付資料参照)の表紙及びカバーストーリーに「SHORO」、36ページに「TATTU」(上段)、及び「Kyrgyz Concept」(下段左)の3社の社長がキルギスの代表企業として写真入で掲載されている。3人とも日本センターの経済講座の卒業生であり、日本センターで習ったことは現在も社内でも有効に活用し、社員に対しては積極的に日本センター講座の受講を奨励しているという。

定、質の高い派遣講師・通訳による講座運営、日本への研修機会提供という大きなインセンティブの付加、及び日本センタースタッフによる行き届いた事務局機能・支援サービス等を総合して、そのニーズ・期待に十二分に応える形で提供されてきたということである。

次に、一般経済講座事業を、評価 5 項目の観点からそれぞれ検討した結果を以下に纏めた。

3.1. 評価 5 項目の視点からの評価

①妥当性 (relevance)

受益者のニーズとの合致

「市場経済の促進に必要な知識・経験を伝えることで人材育成に貢献する」ことを目標とする当事業は、ソ連邦の崩壊によって急激な社会経済の変化に見舞われ、否応無く市場経済化の波に晒されながら「生き残り」を模索している直接の受益者である民間の実務家にとって、非常に時宜にかなったものであり、「魚を与えるより、魚の採り方を教える」という喩えの通り、長期的・本質的な成果を視野に入れた支援事業として妥当性が高い。

援助国側の政策との整合性

また政策レベルにおいても、キルギスは独立後、アカエフ大統領の主導の下、近隣の中央アジア諸国の中でも率先して市場経済化に向けた改革方針を打ち出し、国を挙げて制度面での改革・整備を急速に進め、市場経済化を推進して来た。こうした政府による一連の急速な改革の成果については現在様々な議論があるが、市場経済化への移行は対象国における明確な政策方針であり、それを人材育成面から支援する当事業の妥当であると評価できる。

日本の援助政策との整合性

日本の ODA 政策においては、人造りを国造りの基本と捉え、人材育成は開発援助における重点課題として位置付けられている。地域的な援助政策においても、日本はキルギスを含む中央アジア諸国を DAC の援助対象国リストに掲載するために働きかけこれを実現させる等、積極的支援を行う等、「シルクロード地域外交」の重視を謳っており、その中でも「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ことから、日本の援助政策とも合致した事業であるといえる。

公的資金である ODA で実施する必要性

中央アジア地域は、ソ連崩壊以前は日本との経済・通商関係が薄く、民間レベルでの通商関係・協力関係は殆ど構築されていなかったに等しい。独立後も、キルギスは資源に恵まれた近隣のカザフタン（石油）、ウズベキスタン（天然ガス）と比較しても、直接的・短期的に利益が見込めるような投資案件に乏しく、これはキルギスが CIS 諸国内でも最も貧しい国の一つであることにも反映されており、今後、民間投資が急速に進むことは見込めない状況にある。よって、本事業の支援においては、民間ベースでは無く、公的資金の活用が必要となる。

②有効性 (effectiveness)

事業の総合的な有効性

元受講生及び現地企業を対象にした調査結果から、当事業の研修効果が具体例とともに確認され、事業の目標である市場経済化推進に対応する為の人材育成が、期待通りに図られていることが確認された。受講生による講座の有用性に対する評価は高く、講座から得られた知識・技術が、実際に企業活動の現場での経営理念・方針の策定、組織運営制度の整備、新製品・サービスの考案、有効なビジネス戦略の発案等に活かされた事例が多く、実際に元受講生の中からは現在のキルギスのビジネス界を代表する企業群が育っている。

モデルとしての日本的経営の有効性

受講生による講座内容の有効性の評価において特長的なのは、一般論としての経営理論・手法が習得できたという観点ではなく、「日本的経営」「日本の経験・事例」が参考・役に立ったというように、特に「日本型モデル」の有効性という形で捉えられている点である。

キルギスの民族構成上半数以上を占めるキルギス族はトルコ系モンゴロイドといわれ、人種的・文化的に自分達はアジア人であるという自覚が非常に強く、更に日本人とは顔立ち・も非常に似通っているということもあり、特に日本人への親近感が強い。こうした背景から、「日本的経営」はキルギス社会において、欧米の経営スタイル・手法と比べて文化的親和性が高く、より有効であるという見方が定着しており、実際に講座によって学んだ日本的な人事管理（社員研修・昇進制度等）のスタイルを取り入れて成功しているという例が多く報告されている。

成績優秀者の日本への研修機会提供

日本への関心が非常に高い一方、外国への渡航機会が限られているキルギスにおいては、成績優秀者への日本研修機会の提供は、講座への応募・受講において、大きなインセンティブとなっている。実際に日本の事例を模範としてビジネスに活かして成功するというケースは、成績優秀者として日本への派遣研修に参加した受講者において特に見られる傾向である。「百聞は一見にしかず」で、実際に自分の目で日本の社会経済事情・企業活動の実態を目の当たりにすることの意義が大きいことは、「自分の人生を変えた」というコメントに代表されるように、多くの研修参加者が認めている。

日本での研修中に実際に見聞したことから発想を得た戦略や方法論を適用してビジネス成果を挙げているというケース⁶が多く、中には日本での研修によって起業する勇気を得て会社を興した経過を、参加者が日本での研修機会を与えてくれた日本センターに対する感謝の言葉と共に述べている。また、こうした帰国者の体験談・成功例が周囲に語られることで共有され、「自分も是非日本に行きたい」という動機付けとなり、日本センター経済講座の人気を更に高めている。以上より、日本への研修機会提供は、研修事業の一環として重要な役割を担っており、そのもたらすインパクトは、人材育成面からも、また日本との相互交流促進の観点からも評価されるべきであろう。

受講機会の希少性

講座開講数及び一回毎の選抜受講者が限定されている為、受講機会が限られていることによって、却ってその「希少価値」を高め、参加すること自体が名誉なことであるという認識があり、ビジネス界において日本センターの経済講座は、その権威を広く認められ、講座の修了証には、特別の価値が付加されている。こうした日本センターに付与された権威的位置付けは、ビジネス界における経済講座に寄せられる関心・学習意欲を更に向上させ、研修の有効性を更に増大させるという好循環を生んでいる。

他ドナー研修事業との対比

当事業の有効性は、他ドナーのビジネス研修事業との対比からも浮き彫りになっている。他ドナーによる研修は、長くても2-3年単位のプロジェクトとして実施される為、その度にそのプロジェクトを受注した異なる企業・組織が異なる運営体制により実施する形を取っており、長期的な視点・フォローアップ体制を持たず、総じて単発的に行われてきたと

⁶ 社長が日本研修において飲料をペットボトルに入れて販売する発想を得て、帰国後に事業化して成功した企業「SHORO」のケースは、キルギスでも語り草になっている。

いう評価がある。その中で、日本センターは半永続的に現地に根を下ろした現地機関として機能している点がユニークであり、日本センター事務局による恒常的なフォローアップ体制を持っている。このことは活発な同窓会活動⁷に代表され、受講者のその後の人材育成面・長期的・継続的にサポートしていることが、他のドナーによる「一過性」の研修と対比された形で評価されている。

「日本の顔」としての派遣講師・日本センタースタッフ

日本センターが、他の日本大使館や JICA 事務所等の日本政府機関と大きく異なる点は、「一般市民に開かれた場所」であるということである。駐在国の日本大使館・JICA 事務所等は、一般市民にとっては閉じられた空間であり、そこで駐在・派遣中の「日本人」と接するのは政府関係者を主とする一部に限定される。一方、日本センターにおいては、広く市民とそこにいる日本人との直接の交流が図られることになる。

この点は、日本センターにおいて一般市民が「日本人の顔」として認識する、派遣講師・日本人スタッフの人選の重要性を物語っている。キルギス日本センターにおいては、歴代の所長、(特に初代の田中哲二所長が大統領顧問を現在も継続して務め、現在もキルギスに頻繁に来訪している著名人であること、及び現在の遠藤所長がロシア語に堪能で、講座受講生を始め多くの実業家・政府関係者の間で広く信頼・尊敬を得ていること)、現在のスタッフ(オフィス・マネジャーの柵木さん、秘書の Asel さんによる、丁寧で親切な事務局の対応には定評がある)、派遣講師(東講師、矢島講師、斉藤講師など、個人名を挙げていかにこれらの講師の質が高いかを賞賛する声が多い。)等、関わっている日本人、(JICA 専門家として対外経済産業省に経済顧問として派遣されている竹原専門家も、日本センターと有機的に連携を取り、現在、毎月一度実業家を対象に経営セミナーを行っており、好評を博している。) 個々人の「顔」が日本を代表する形で、キルギス市民から信頼・尊敬を集めている。このように実際に交流の接点となり、日本の「見える顔」となる人材の資質・熱意が、日本センター事業成功の重要な鍵であることを強調したい。

③効率性 (efficiency)

当事業は、ターゲットグループである企業家・実務家に向けて、一般公募により受講者を募集し、当該テーマを実際に実務上必要としているかどうかという基準に照らして選定し

⁷ 日本センター・ファミリー、日本センターコミュニティーと自らを表現しているほど、元受講生同士の交流は緊密で、ビジネス面でもその他の社交面においても重要なサポートネットワークを形成しているという。日本センターの持つ友好的な雰囲気は他の研修組織には無いユニークなものであり、これはセンターのスタッフの受講生に対する思いやり・親身なサポートによる処が大きいと、同窓会メンバーは口を揃えて遠藤所長・柵木オフィスマネジャーの貢献を称えている。

た上で研修を行う形で実施されている為、研修事業の便益が「それを特に必要としている特定の対象者に対して」効率的にもたらされている。この点は研修事業を行っている他のドナーによっても評価され、希望者全員への開講を行っていた機関も、日本センターと同様に対象者を選抜・選定することにしたという報告があった。

またこうした知識・技術が受講生のみでなく、その企業内での実践による同僚への普及、及び受講生によって自主的に組織される同窓会セミナーによって他の実務家への波及も見られ、限定的な投入資源（日本人講師の派遣）の有効活用が行われている。

④インパクト (impact)

当事業の上位目標である「キルギスの市場経済化の促進」に対して、実施された研修がどの程度貢献したかということを数量化された形で計るのは困難であるが、日本センターの経済講座がその質の高さで評判となり、キルギス実業界において権威的な位置付けを占めていることから、民間における実務家の人材育成に留まらず、キルギスにおいて広く日本の先進性・模範性という好意的なイメージの向上という社会事象への波及が認められる。

キルギスは統計的にはイスラム教徒が大半を占めているとされるが、人々の宗教への精神的帰属感は非常に薄く、近隣のよりイスラム教の影響力が強いウズベキスタンやタジキスタンと比して、社会的な宗教の役割がかなり低い。また約80といわれる様々な民族同士が比較的融和な形で共存する多民族社会を形成しており、極端な民族主義・ナショナリズムの台頭は見られない。このことは、逆説的にキルギスを国家として統合するような明確な理念・指針の基盤が欠如しているということでもある。そこで、ソ連邦崩壊によって生じた精神的モラル的な空白を埋める形で急速に浮上し、受け入れられたのが、「アジアの同胞である先進国日本型成功モデル」であるといえる。アカエフ大統領は早くから、中央アジアにおける「ルック・イースト政策」を標榜し、アジアの資源に乏しい小国ながら経済大国となった日本の成功を自分達の新しいモデルとして見習おうとする姿勢を強く打ち出しており、自分達にも可能性があるという希望・自信の抛り所としての日本という対日感情・評価は、政府関係者のみならず市民一般へも広く浸透している。

情報へのアクセスがまだ限られているキルギスにおいて、日本センターにおける経済講座は、市民・民間レベルに限っては、日本の知恵・経験を直接的に学べる殆ど唯一に近い機会を提供しており、これまでに実施されてきた講座への高い評価が、日本の先進的・模範的なイメージを政府・民間を問わず更に高める効果を生んでいる。

一方、こうした「模範としての日本」というイメージの普及・浸透は、日本への更なる支

援・協力への期待を増大させている。特にビジネスにおいては、知識のみではなく、日本企業との具体的な形でのビジネスチャンスの提供、及びキルギス企業が共通に抱える切実な課題である資金難に対する直接的な投資・合併設立支援等、ビジネス上の「実利」を伴う形の援助への要望が高まっている。

こうした民間ベースの日本との貿易振興・投資誘致等、2国間ビジネス成立の触媒的な機能を、本来人材育成を主眼とする日本センターの業務としてどこまで扱うか、という線引きが難しい面もあるが、こうした顕在化したニーズに対して、今後の日本のODA支援のより有効な実施方策として何らかの形で応えていく方法を検討することは重要である。具体的には、日本政府による他の支援事業（JICAの別スキーム、JBIC、JETRO等による事業）や既存の民間ベースの協力活動（日本キルギス経済合同会議等）、及び他ドナーのSME支援事業と、日本センターの研修事業とを有機的に連携させることになるが、この点については、後述の **PartII:今後のビジネスコースの設計に係る提言** に詳述する。

⑤自立発展性 (sustainability)

上記のインパクトとも関連して、キルギスにおける「モデルとしての日本」のイメージは定着しており、日本から学ぼうとする意欲・姿勢は今後も長期的に持続すると考えられる。このことは日本センターの研修講座で学んだことを出来るだけ活かそうとする動機付けに繋がり、講座の成果は継続的に持続されることが見込まれ、実際に講座受講から数年の年月が経っている受講生からも「現在も講座の内容・教材が役立っている」という解答が寄せられている。更に、日本センターの活発な同窓会活動に見られるように、日本センターの受講者同士の連携・協力関係は自主的に継続・発展を続けており、研修成果の共有・波及に貢献している。

また事業運営面についても、日本センターにおける現地企画講座において、共同運営（経済講座4回、IT講座6回）を行っているカウンターパート機関であるキルギス民族大学を始め、他ドナーや民間の研修機関も、日本センターの「権威」に与えられるとして、共同講座運営・講師の相互交換等の協力への関心・意欲が非常に高い。こうした現地機関との積極的な連携・協力により、今後更にな事業展開・発展が期待できる。

総括

以上から、キルギス日本センター一般経済講座は、「日本の顔の見える援助」という日本政府がODA支援の指針として積極的に提唱しているテーマに沿う形で実施され、設定された成果を挙げることで相手側から感謝され、日本に対する更なる信頼・尊敬を得ることに貢

献している好事例であるということが言える。そして、その長期的・永続的な性格が事業の有効性にも関わっていることから、今後も更なる発展的な継続が望まれる。今後の活動方針についての提案は、**PartII:今後のビジネスコースの設計に係る提言**に詳述する。

PartⅡ ビジネスコース設計に係る提言

1. キルギスのビジネス研修市場	23
1.1. 他のビジネス研修機関・事業の概要	23
1.2. ビジネス研修市場における日本センターのポジショニング	27
2. 講座のコース設定とターゲット・グループの選定	28
2.1. 研修ニーズの多様化とテーマ／ターゲットの分化	28
2.2. ターゲット・グループの設定	28
3. ビジネスコース設計案	29
3.1. コース設計概要	29
3.2. コース設計管理・運営分担	38
3.3. コース実施スケジュール（案）	39
4. 講師の選定について	41
4.1. 日本人講師の派遣の意義と要件	41
4.2. ローカル講師の日本センター講座への活用の可能性	41
4.3. ローカル講師の要件	43
4.4. ゲストスピーカーとしての地元実務家の招聘	44
5. 受講料の設定	44
6. その他、ビジネスコース実施における留意点	45
6.1. 講座内容の構成の工夫	45
6.2. 日本への研修について	46
6.3. 受講修了証について	46
7. ビジネスコース実施以外のビジネス支援サービス活動	47
7.1. 日本企業との交流・紹介サービス	47
7.2. 日本とキルギス双方についての情報発信サービス	48
7.3. 日本センター同窓会の支援	48

Part II ビジネスコース設計に係る提言

1. キルギスのビジネス研修市場

1.1. 他のビジネス研修機関・事業の概要

キルギスには現在数多くの民間による研修組織がビジネス関連の研修プログラムを実施している。下記の表は主な機関の研修事業概要を纏めたものである。

尚、ドナーによる SME 支援事業の多くが活動の一環として研修を行っているが、研修対象や研修内容がそのプロジェクトにおける個別のものであること、及びその殆どが下記の地元研修機関と共同で研修事業を行っていることから、下記の表からは割愛した。

ビジネス研修事業運営組織・機関一覧

組織・機関名	研修内容・特徴	受講料等	講師の選定・日当等	日本センターとの相対的位置付け
Chamber of Commerce and Industry of the Kyrgyz Republic (キルギス商工会議所) 非営利組織	○会員企業(約300)支援活動の一環として、一般民間企業向けビジネス研修を実施。主に、外国機関との提携を通じた外国人講師による研修が主で、特に定期的なスケジュールに基づいて行っている訳では無い。	○1コース180ソム～300ソム ○ローカル・コストをカバーする目的で徴収。	○Italian Institute of Foreign Trade, Netherlands Management Cooperation Program, Chamber of Commerce Chemnitz(ドイツ)等、提携外国機関からの外国人講師が主。その他世銀、EBRDからの専門家と一緒にローカルの銀行からも講師を依頼することもある。	○主に欧米の講師による講座を開講している為、「日本的経営」を主眼とすれば競合はしない。 ○地元企業のニーズ把握・講座の共同開発等、協力のメリット大。
Bishkek Chamber of Commerce, Industry and Handicraft (ビシュケク商工会議所) 非営利組織	○会員企業(約30)支援の一環として、一般民間企業向けビジネス研修を実施。(主にドナーの研修事業を請け負って実施。)(ITC, Soros Foundation)今後地方での研修も行う予定 ○中国で市場調査実施。今後日本の市場調査も計画中。	○従来はお茶代のみ徴収。今後、有料化を予定。例えば、3日コースで1500～2500ソム。	○専属ローカル講師及び提携組織から外部講師を招く。 ○講師日当：時給5～20ドル	○ローカル講師によるキルギスの固有・個別のニーズに対応した内容である為、競合はしない。 ○ローカル講師リクルート先候補。地元企業のニーズ把握・講座の共同開発等、協力のメリット大。
Small Business Development Center (SBDC) 非営利組織	○中小企業支援活動として：1. コンサルティング(有料) 2. トレーニング(無料か低料金で提供)主にドナーの研修事業を請け負って実施。(TACIS, WB, Soros Foundation)対象は、起業家を支援するNGOが主。(女性企業家協会、民間起業家協会、企業雇用者連盟等) ○全国にネットワークがあり、地方のビジネス支援・研修を重視	○NGOを主な対象とするので、無料か低料金で提供(有料コンサルティングサービスで運営資金を賄う。)	○4人の専属ローカルトレーナーを有するほか、他の協力関係にある機関から外部講師を招く。(ASIMT, Counterpart Consortium等) ○講師日当：NGOの場合時給3ドル～、ドナー事業の場合時給8～10ドル	○ローカル講師によるキルギスの固有・個別のニーズに対応した内容である為、競合はしない。 ○ローカル講師リクルート先及び地方研修共同運営の提携候補。

1 キルギス商工会議所はソ連時代から存在し、政府から特定の許認可権や代表権を委託されたより政府寄りの組織。ビシュケク商工会議所は1999年に設立された、より民間主導の組織。

研修主体・組織名	研修内容・特徴	受講料等	講師の選定・日当等	日本センターとの 相対的位置付け
Management Development Fund (MDF) 非営利組織	○企業経営者向け研修として 1. 個別企業用に設計されたコース及び 2. 一般向けのオープンコースを実施。	○1日(8時間)コースで 1,000~3,000 ソム。但し、4日間コースでも 4,000 ソムが上限。	○専属の 6 人のローカル講師を有する。外部からも講師を登用(主に地元 のコンサルティング会社から) ○講師日当: 25~300 ドル	○ローカル講師によるキルギスの 固有・個別のニーズに対応した内 容である為、競合はしない。 ○ローカル講師リクルート先の候補
The Center of Training & Consulting (CTC) 民間コンサルティング企業 ²	○企業向けコンサルティングとトレーニングを行う。トレーニングは、1. 個別企業向け研修(コンサルティング的要素が大きい)、2. オープンコース(キルギス・中央アジア特有の課題)、3. 4ヶ月の MBA コース「School of Managers」4. 他、将来的に近隣中央アジア諸国全体を対象にした「Central Asian School of Management」を構想中。	○1及び2のコースは一日 30から 50 ドル、3は 500 ドル(1週間の講座と 3週間の実地演習を一つのコースとする 4 コース)	○3人が専属ローカル講師、3人が外部ローカル講師(MDF, Association of Consulting Companies、金融機関等) ○講師日当: シニア講師 200 ドル、ジュニア講師 100 ドル	同上
Academy of Management under the President of Kyrgyz Republic (経営アカデミー) 公的教育機関	○MBA プログラム ³ は全日制(毎年 20 から 25 名。2年間弱のコース。平均 25 歳前後の未経験の学生中心)、夜間(毎年 15 名程。2年間のコース。30歳以上の実務家を中心。)、通信(毎年 30 名。2年半のコース。年齢様々。)の 3 コース	○年間 450 ドル程度	○ローカル専任教授陣及び欧米の各国の MBA プログラム・大学と提携・協関係により多くの国際的な教授陣が定期的に訪問し教壇に立つ	○大統領府直轄で、大学院レベルの学位を出す教育機関なので、競合にはならない。 ○ローカル講師リクルート先、講座共同開発・運営、地方研修共同運営の提携候補
Bishkek Academy of Finance and Economics (BAFE) Eurasia Foundation 支援により設立された非営利教育機関	○失業者を対象に、起業家育成コースを実施。(政府雇用支援局と提携)全日制、夜間、通信コース。その他、ドナー研修事業を請け負って実施。 ○ナリンでも活動。バトケンでも活動予定。(TACIS と協力)	○現在は無料。今後は有料化を予定。(1コース 600~700 ソム。)	○専属ローカル講師(Eurasia Foundation が人件費負担) ○講師日当: 時給 10 ドル。	○失業者を主な対象にしているので、競合にはならない。 ○ローカル講師リクルート先、地方研修共同運営の提携候補。

² 他に、民間コンサルティング企業として、Marketing Service Bureau、Professional Manager 等があり、ビジネス研修プログラムを実施。

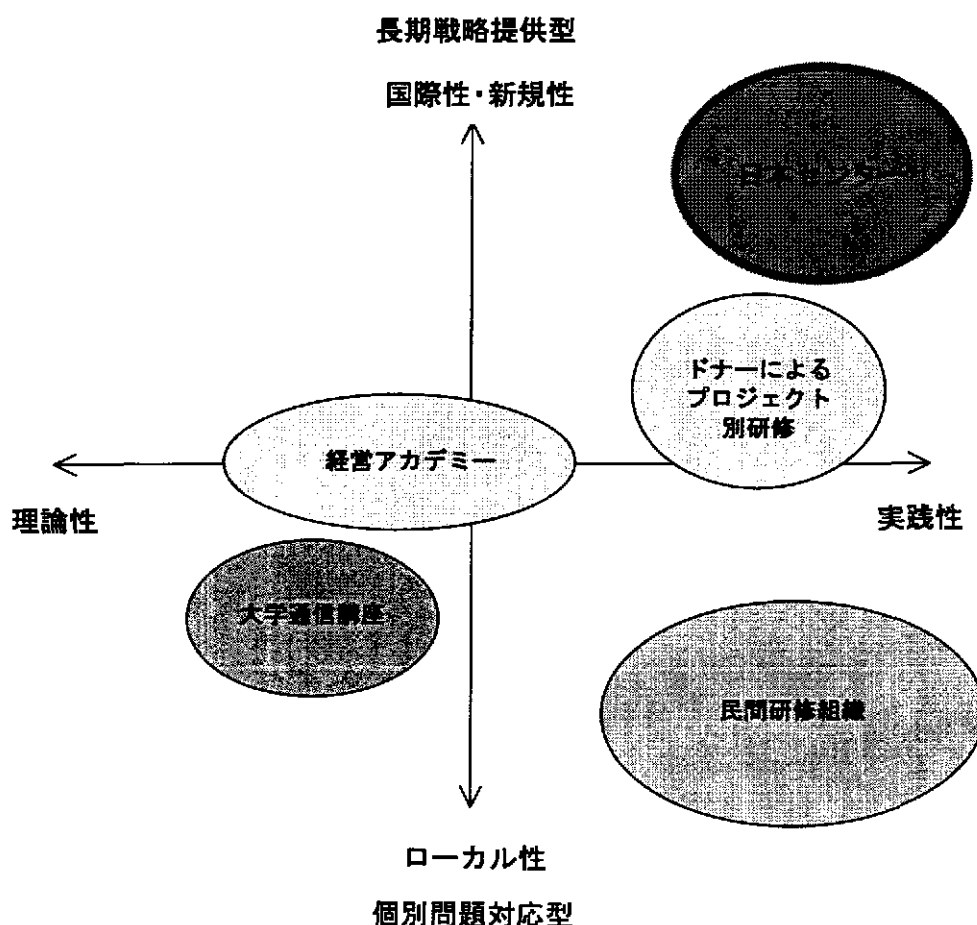
³ 国内で他に MBA を出す機関として、近年アメリカン大学ビシュケク校が毎年 2・3 人という少数の MBA プログラムを開講したが、学費が 1800 から 1900 ドルと非常に高額で、一般のキルギス人には手が届かないという。

研修主体・組織名	研修内容・特徴	受講料等	講師の選定・日当等	日本センターとの 相対的位置付け
Pragma Corporation アメリカの民間コンサルティング企業	○USAID から受注して実施。Enterprise Development Center Project の一環として SME 向けビジネストレーニング実施。 ○他にビジネスアドバイザーサービス、会計制度改革支援を行う。	○1 コース 200~300 ソム	○講師：4つのローカル民間企業からローカル講師採用。大学からの採用も検討したが、旧ソの考え方が主流であったり、契約上の事務手続きも煩雑であったことから中止。 ○講師日当：目安は時給7~8ドル	○ローカル講師によるキルギスの固有・個別のニーズに対応した内容である為、競合はしない。
ASIMT (Association of Specialized Interactive Method of Teaching) 非営利組織	○研修講師派遣を行う。36人の様々な分野のトレーナーを有し、5人がビジネス専門トレーナー。多くのドナーによる研修事業を請け負う。(Soros Foundation, ADB, Eurasia Foundation, Pragma) ○一般のビジネスコースの他に、TOT (トレーナー向けトレーニング) も実施。	-	○講師日当：40から60ドル	○講師派遣機関のため、競合はしない。 ○ローカル講師リクルート先の候補。
キルギス民族大学・他大学 公的教育機関	○社会人向け通信教育(経済・財務)。	-	-	○学位(ディプロマ)を出すこと、通信教育であることから、競合はしない。 ○ローカル講師リクルート先、講座共同開発・運営先候補。

1.2. ビジネス研修市場における日本センターのポジショニング

現地調査から、キルギスの実務家が研修に求める要素には、先ず1つの軸として理論的な内容に対して実践的であることが挙げられ、もう1つの軸として、1. キルギス特有の事情に基づいた個別の問題解決型、及び2. 1とは別に外国からの先端的な新しい事例・成功例等、長期的・戦略的視野・発想を提供する内容とがあることが確認された。特有の環境に置かれているキルギスの企業家は、それぞれ固有の事情（キルギスの法制度、社会経済状況等）から生じる日々の問題解決の糸口を模索すると同時に、キルギスの限られたビジネス経験では得られない、外国からの新しい発想・戦略を学んで応用したいという思いがあり、この2つの要素はそれぞれ共にビジネス研修ニーズとして認識されている。

そこで、既存の各研修機関によるビジネス向け研修を、2つの軸に沿って以下の図上に類型化した。多くの地元民間研修組織は、ローカル性・個別事情に対応した研修の需要を満たすべく事業を展開しているが、もう一方の需要である、新規性・長期戦略提供型の研修を定期的の開講している機関は、日本センター以外には無いといえる。



そこで、日本センターは今後とも、その強みである「経済大国日本の経験」という新規性・先端性をそのまま活かした活動が望まれるが、一方で日本の事例が単なる「絵に描いた餅」に終わらない為に、他機関との講師交換・共同講座開発運営等により、現地事情を適宜組み込んだ講座を提供していくことが重要となる。また、地元機関との協力には、協力を通じた相手側機関への技術移転・人材育成という面もあり、相互補完的に双方にとってメリットが生まれることになる。

2. 講座のコース設定とターゲット・グループの選定

2.1. 研修ニーズの多様化とテーマ/ターゲットの分化

独立後、市場経済化が導入されて10年以上が経過した現在、キルギス実業界の様相も複雑に深化し、個々の実務家の経験・ニーズもその業界、立場によって、多様化・個別化が進展している。これは必然的にそれぞれの実務上の研修ニーズも多様化していることを意味し、日本センターにおけるコース設計・受講者選定においても、特に留意すべき点である。現地調査期間中、顕著に表れた意見は、「もっと個別のテーマについて、そのテーマに応じて受講者のレベルを分けて講座を開設してほしい」というものであった。これまではどちらかと言えば、導入として概論・総論に近い講座に意義があったが、今後は多様化した個別のニーズに焦点を当て、より具体的に絞り込んだテーマと、それに依拠して選定された受講者を対象にした講座設計が求められる。

また、同様に現地調査から、受講生の選考は、講座そのものの評価や成否において重要な意味を持つことが明らかとなった。先ず、興味や立場が同じ者同士を選考して欲しいという意見が多く、理由として、「立場や興味異なる人（例：政府の役人）がいると、講師への質問やクラスでの議論がかみ合わず、時間の無駄になる」が挙げられている⁴。

今後は講座参加者募集の時点から、講座のテーマ毎に対象者の条件を詳細に記載し、選考に際しても、受講者の公平かつ厳密⁵な選考を期することが肝要となる。

2.2. ターゲット・グループの設定

キルギスの市場経済化を担う人材育成支援として行う日本センターのビジネス講座が、具

⁴ この意見は特に複数受講したことがある受講生から聞かれた。複数の講座を比較した時に、興味対象が似ているグループの場合とそうでない場合があり、前者の場合に特に満足度が大きかったと答えている。

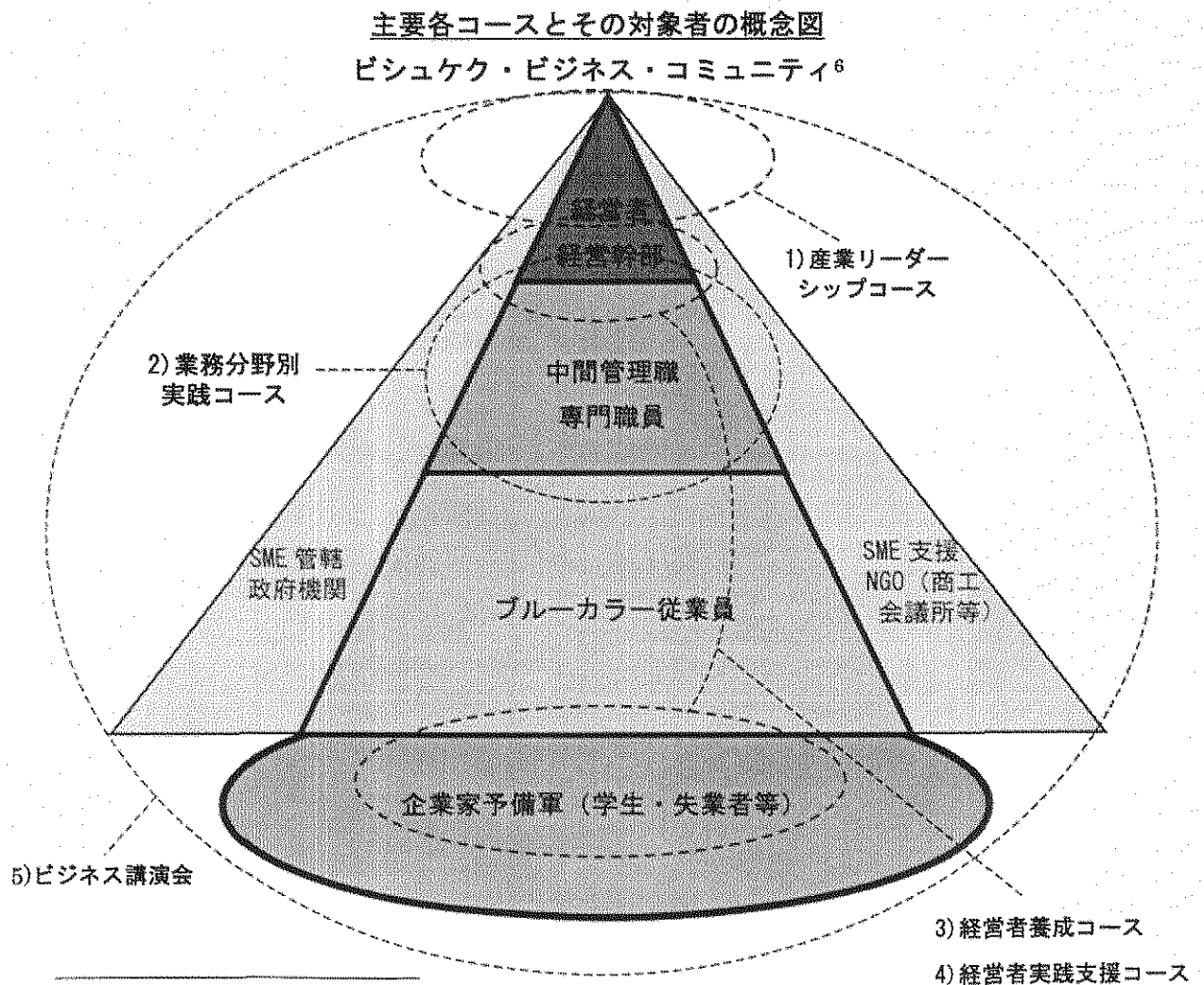
⁵ これまで日本センターの講座は「受講生の選考が厳しい」ということが、日本センターの講座の「権威」に繋がっている。今後も受講機会を増やすことが受講生の質の低下に繋がらないよう選考には更に注意を払う必要がある。

体的に対象とすべきターゲット・グループとして、以下のグルーピングが想定される。このグルーピングから、更に講座のテーマ毎に業種別・担当部門別の受講者分けを行うことが必要となる。

- 1) 民間実務家
 - (ア) 経営者・経営幹部
 - (イ) 中間管理職・部門担当専門職
- 2) 企業家予備軍（学生・失業者）
- 3) 政府機関 SME 担当者、SME 支援 NGO 機関

3. ビジネスコース設計案

3.1. コース設計概要



⁶ 地方の対象者はこの表からは割愛してある。

下記、7つのビジネスコースの提案は、需要調査から拾われたニーズを網羅する形で設定したものであるが、必ずしも全てを同時に一括で行うことを想定している訳ではなく、JICA移管後の運営体制整備状況、投入資源の状況に応じて、それぞれのコースをオプションとして取捨選択することを念頭においている。

1) 産業リーダーシップ・コース (Industry Leadership Course)

内容： 日本の経験・事例を中心に、産業別・分野別の最新トレンドや過去の事例からの教訓を、紹介。

対象者： 企業経営者・経営幹部、商工会議所等ビジネス支援組織幹部、産業政策政府担当官等。

背景： 高い関心を集める「日本の経験・事例」を中心に、特定産業・分野別の諸外国のトレンド・事例（最新の物から歴史的事例も含め）を紹介し、国内での歴史的ビジネス経験が限られているキルギス産業界のリーダーに、より戦略的・先見的な産業・ビジネス育成のビジョン・指針を提供することが求められる。日本人講師の講義を中心とし、キルギスへの適用の補完する為にローカル講師をファシリテーターとして起用する。

2) 業務分野別実践コース (Field-Specific Course)

内容： 財務・会計、人事等、特定業務における実践的な問題解決を支援する。

対象者： テーマごとの特定分野の担当中間管理職及び、専門担当者。

背景： 多様化、個別化してきたキルギス実務家のニーズに応えることを目的に、業務分野別の固有のテーマについて、より絞り込んだ課題分析、問題解決手法を紹介する。よりキルギスの現実にひきつける為に、ローカル講師を活用し、講座開発・運営を日本人講師と共同で行う。

3) 経営者養成支援コース<経営準備コース> (Management Development Course)

内容： 経営に関する基礎を網羅した内容を学ぶ。

対象者： 起業して間もない経験の浅い経営者、又は今後起業することを目標としている学生も含めた起業家予備軍。

背景： 基本的にこれまでの日本センターの講座を踏襲したものを、より新経営者向けの包括的プログラムに再構成したもの。これまでは既に経験を積んでいる実務家を対象としていたが、将来のキルギスのビジネス・リーダー候補育成・発掘を視野に入れ、学生も含めた若い層を主な対象にした講座とする。

4) 経営実践支援コース<経営実践コース> (Entrepreneurship Course)

内容： (位置付けとしては、3) 経営者養成支援コースを修了した人を対象としたコースだが、それに限定はしない。) ビジネス・プランを募り、優秀なプランに対して資金を供与し、それを実践する過程を一つの研修モデル

として、実際的な経営の過程を学ぶ。

対象者：選ばれたプランに関連の高い分野に従事する起業家・企業家候補

背景：「資金難」というキルギス企業が共通に抱える切実な課題⁷に対して、日本センターとしても、なんらかの支援を提供することが望まれる。そこで、優秀なビジネス・プランに「シード・マネー供与」という形で資金援助を行うことを提案する。但し、資金供与は飽くまで研修の一環として位置付け、ビジネス・プラン実践のプロセス・成果をコース受講生全体で共有学習することを目的とする。

5) ビジネス講演会 (Business Seminar)

内容： 広く一般に開放した、ビジネス講演会を開催する。日本人専門家による「日本の経験・事例」及び、現地実業家（日本センター講座元受講生を中心）の日本研修体験と日本の成功事例等の講演。

対象者： 広く市民一般に公開

背景： もっと多くの人に日本センターの受講機会を提供して欲しいという強い要望に応えることを目的に、他の各講座の選考基準⁸に合致しない学生等も含めた広く一般に開放した講演会を開催する。

6) 地方出張セミナー (Regional Seminar)

内容： 情報や研修機会が限られた地方の実業家を支援する為の出張セミナー。基礎的な経営学の知識と、地方特有の課題への対応。

対象者： 地方の実業家（小規模企業・農業関連自営業を想定）

背景： 多数の研修機関が存在するビシュケクと比して、政府・民間の支援がなかなか行き届かない地方では研修の機会は非常に限られており、日本センターへの地方での講座開催への強い要望⁹が多数寄せられている¹⁰ことから、地方出張セミナーの開催意義は大きいと考えられる。

⁷ 銀行の融資制度が未発達で、利子が高過ぎ（地元通貨で25～35%、ハード通貨で20～25%）、返済期限も3年と短過ぎ、一般の企業の資金繰りは非常に困難であるという。特に多額の設備投資・運転資金を必要とする製造業・工業の資金難は深刻である。Tacisによって行われたキ国企業を対象にした第一回 NATIONAL BUSINESS OPINION SURVEY（2002年夏期）によっても、資金源の欠如がビジネス上の最大の課題であるという結果が出ている。（全体の75%がこれが問題であると答えている。）

⁸ 他の講座は、これまで同様、一定の選考基準を設けて定員を限り、受講生の質を落とさないようにすることが必要。

⁹ 多くの地方出身の元受講生も地方での講座の開催を希望しており、自分の地方での開催には協力を惜しまないという声が各地からあるという。（Isyk-kol Hotel 経営者、Osh 大学教授、Talas 折り紙子供センター所長等。）

¹⁰ 地方での講座も開催する経営アカデミーによれば、地方でも日本に対する関心は非常に高いという。同アカデミーは日本センターとの地方セミナーの共同開催に大変興味を示し、「初年度は、ビシュケク近郊のトクマク市（工業団地地帯）で地方セミナーのパイロットを開催してはどうか」という提案があった。同様の地方でのセミナーの共同開催の提案はSBDC(Small Business Development Center)からも挙げられている。

7) 中央アジア 3 カ国日本センター合同地域セミナー (Japan Center Central Asia Regional Seminar)

内容： キルギスにとってもまた近隣諸国にとっても重要な、地域間のビジネスの協力的発展を支援するセミナー。

対象者： ウズベキスタン日本センター、キルギス日本センター、カザフスタン日本センターの3センターの元受講生の希望者から選考。

背景： 内陸国であり、国内市場規模が小さいキルギスの経済的発展には、近隣諸国との協力関係が不可欠であり、ビジネス支援も近隣地域全体の中で位置付けられるべきである。そこで今後キルギス日本センターが JICA に移管されることにより、近隣 3 国の日本センター共同の活動を行うことが容易となったことに伴い、3 国間のビジネスの協力的発展を支援するセミナーを開催する意義は大きいと考えられる¹¹。特に、地域間の実務家同士の人的ネットワーク¹²の形成への貢献が期待できる。

8) IT コース (IT Course)

内容： キルギスの企業活動にとって不可欠となっているコンピューターの基礎的技術また、その企業経営への応用の実践的トレーニング。

対象者： 業務上、コンピューターを使用しているが、更に技術向上を必要とする実務家。

背景： 下記の<注記>参照。

<注記>コンピューター・IT 関連の研修ニーズについて

今回の現地調査のキルギス調査対象者からは、日本センターへの IT 講座開設の要望という形でははっきりと出てきてはいない¹³が、キルギスにおけるコンピューターの職場への浸透、一般へのインターネット・サービス（特にインターネット・カフェの普及は目覚ましい。）の急速な進展にも関わらず、系統的にコンピューターの研修を行う機関は限られ、しかもか

¹¹ 3 国の日本センターの交流には、他にも色々な方法が考えられるが、先ずキルギスでの合同セミナーを開催する際の利点として、他の 2 国に比べて：1.ビザ等の出入国の手続きが簡単、2.両替が自由、3.物価が安い、ことから近隣諸国からの参加者を招待しやすいことが挙げられる。

¹² JICA 主催の「市場経済理解のためのマーケティングコース」(平成 9 年度)の参加者によると、この日本での研修で一緒になった近隣の 5 カ国からの参加者は、その後研修の実施機関 PREX の名前を取って「PREX 同窓会」を形成し、現在も頻りに連絡を取り合い、個人的にビジネス上もお互いに非常に助けになっているという。日本センターでも同様に、セミナーを通じて近隣諸国の参加者同士の人的ネットワーク作りにも貢献する意義は大きい。

¹³ 今回の調査で、IT 講座の要望が提起されなかった理由として、「日本センターの経済講座＝日本人講師によるセミナー」という図式によって捉えられていることから、コンピューター・IT トレーニングがビジネス講座のテーマとして認識されなかったこと等の要因が考えられる。

なり高額な料金¹⁴を取るという事情に鑑みて、企業家の IT トレーニングに対するニーズはかなり高いと考えられる。日本センター遠藤所長及び、職員の柵木さん、Asel さんからの聞き取りによれば、日本センターへの IT 講座開設の要望は常に高く、頻繁に IT 講座の開設予定についての問い合わせがあり、実際に現地企画として日本センターにおいて 2001 年及び 2002 年度計 6 回実施したコンピューター実務の講座は、平均して定員に対して 16 倍の応募者があり、無料ということもあって大変な人気を博したという。よって、日本センターの IT 講座への潜在的なニーズがかなり高いことが想定されることから、本報告書では、IT 講座開設を検討する必要性を明記し、別途 IT 講座に対する要望調査を行った上で、詳細を設計することを提案したい。

次表に「キルギス日本センター・ビジネスコース設計（案）の概要」についてまとめた。

¹⁴ 一例として、14 日間の WindowsNT の講座が \$2,500 であったという。(アンケート調査の回答から。)

キルギス日本センター・ビジネスコース設計(案)の概要

コース名	コースの狙い	受講対象者	講師	期間	テーマ・構成	インセンティブ	受講料	備考
産業リーダーシップ・コース Industry Leadership Course	<p>○高い関心を集める「日本の経験・事例」を中心に、特定産業・分野別の諸外国のトレンド・事例(最新の物から歴史的事例も含め)を紹介し、国内での歴史的ビジネス経験が限られているキルギス産業界のリーダーに、より戦略的・先見的な経営・ビジネス育成のビジョン・指針を提供。</p> <p>○キルギスの実業界を担っている層への啓蒙的セミナー</p>	<p><u>対象者:</u> 企業経営者、経営幹部、商工会議所等ビジネス支援組織幹部、産業政策政府担当官等</p> <p><u>定員:</u> 40名</p>	<p>○日本人外部委託専門家1人:実務経験者(現役・OB)</p> <p>○現地講師1人</p> <p>○日露通訳1人</p>	<p><u>期間:</u> 1日(3時間)</p> <p><u>実施回数:</u> 年3~4回</p>	<p><u>テーマ:</u> ○キルギスの主要産業である: 「食品加工業」 「繊維加工業」 「観光業」の他、日本の産業振興の経験・事例として: 「戦後の経済成長期の政策」 「日本の輸出・貿易戦略」 「外貨規制、関税規制に関する日本の法令」 「日本の中小企業支援政策」 「商社、自動車産業の事例」等</p> <p><u>構成:</u> ○講義・事例研究 ○質疑応答・討論</p>	○受講修了証	高 300ソム	
業種別・担当分野別コース Field-Specific Course	<p>○多様化、個別化してきたキルギス実務家のニーズに応えることを目的に、業務分野別の固有のテーマについて、より絞り込んだ課題分析、問題解決手法を紹介。</p> <p>○事例研究、実習・企業訪問等を加えた実践的なコースを目指す。</p>	<p><u>対象者:</u> テーマごとに特定業種の担当マネジャー・担当者を選考</p> <p><u>定員:</u> 40名</p>	<p>○日本人外部委託専門家1人:実務経験者(現役・OB)</p> <p>○現地講師1人</p> <p>○日露通訳1人</p>	<p><u>期間:</u> 4日(1日8時間)</p> <p><u>頻度:</u> 6回(各モジュール年1回)</p>	<p><u>テーマ:</u> ○6モジュール:1.財務・会計、2.人事・労務等、3.マーケティング・販売、4.広告・PR、5.貿易実務、6.情報マネジメント</p> <p><u>構成:</u> ○講義・事例研究 ○実習・討論 ○現地特定企業訪問・個別アドバイス等</p>	<p>○受講修了証</p> <p>○成績優秀者への日本招聘研修</p>	中 600ソム	

コース名	コースの狙い	受講対象者	講師	期間	テーマ・構成	インセンティブ	受講料	備考
経営者養成コース Management Development Course <経営準備編>	<p>○経営に関する講座の要望が高いこと、及び、将来のビジネス・リーダーの育成に貢献する目的から、まだ経験の浅い経営者、及びこれから起業しようとする未経験者に対して、経営に関する基礎的な要素を網羅した、MBA的なコースを提供する。日本の事例・日本的経営の要素も適宜紹介する。</p> <p>○これを修了した人がビジネス実践支援コースに進むことを想定。</p>	<p><u>対象者:</u> 起業して間もない経験の浅い経営者、又は今後起業することを目標としている学生も含めた起業家予備軍。</p> <p><u>定員:</u> 20名</p>	<p>○日本人派遣専門家1人</p> <p>○現地講師1または2人</p> <p>○日露通訳1人</p>	<p><u>期間:</u> 4ヶ月間</p> <p><u>時間:</u> 1モジュール(1日3時間) ×週4日×3週間=36時間) ×5回</p>	<p><u>テーマ:</u> ○5モジュール: 1. ビジネス戦略、2. 財務・会計、3. マーケティング、4. 人事管理、5. ビジネスプラン作成・融資申し込み</p> <p><u>構成:</u> ○講義・事例研究 ○実習・討論 ○現地特定企業訪問・経営者との懇談</p>	<p>○受講修了証</p> <p>○成績優秀者への日本招聘研修</p>	<p>中 4,000ソム</p>	
ビジネス実践支援コース Entrepreneurship Course <経営実践編>	<p>○「資金難」というキルギス企業が共通に抱える切実な課題に対する、日本センターに出来る形の取り組みとして、優秀なビジネス・プランにシード・マネー供与という形で支援を行う。</p> <p>○但し、資金供与は飽くまで研修の一環として位置付け、ビジネス・プラン実践のプロセス・成果をコース受講生全体で共有学習することを目的とする。</p>	<p><u>対象者:</u> 新規起業家、既存企業経営者を問わず、広くビジネス・プランを公募し、秀逸且つ実行可能性の高いプランの一つモデル・ケースとして選定。選定されたビジネス・プランに関連の高い分野に従事する起業家・企業家候補を選考</p> <p><u>定員:</u> 20人</p>	<p>○日本人派遣専門家(企業家に対する経営指導も含む)</p> <p>○現地講師1人</p> <p>○日露通訳</p>	<p><u>期間:</u> 4ヶ月間</p> <p><u>頻度:</u> 2週間に一度のセミナーと毎月1回の企業訪問</p>	<p><u>テーマ:</u> ○選考されたビジネス・プランの実施を一つの事例研修として支援。</p> <p>○日本人専門家が個別に指導する一方で、コース受講者がそのプロセス・成果を共有し、討議・検討することで、ビジネスの実践を学ぶ。</p>	<p>○選考された企業家にはビジネス・プラン実施に必要な一定額のシードマネーの供与・日本人専門家による事業への個別指導</p> <p>○受講修了証</p> <p>○成績優秀者への日本招聘研修</p>	<p>中 4,000ソム</p>	

コース名	コースの狙い	受講対象者	講師	期間	テーマ・構成	インセンティブ	受講料	備考
ビジネス講演会 Business Seminar	○もっと多くの人に受講機会を提供して欲しいという強い要望に応えることを目的に、他の各講座の選考基準に合致しない学生等も含めた広く一般に開放した講演会を開催する。	対象者: 社会人、学生を問わず広く公募 定員: 100名程度(講演会場は民族大学の講堂等を利用)	○日本人外部委託 専門家:(メイン・スピーカー) ○現地企業家(日本研修参加者等):ゲスト・スピーカー ○日露通訳	実施回数: 年1回~数回 (産業リーダーシップ・コースの日本人専門家の来訪時に合わせて開催)	テーマ: ○来訪した日本人専門家の専門分野における日本の経験。 ○成績優秀者日本研修参加者の参加体験及び、その後の成功体験等。 構成: ○平日夜間開催 ○日本人専門家講演及び質疑応答 ○現地企業家講演及び質疑応答	特に無し	無料	
地方出張セミナー Regional Seminar	○研修機会が非常に限られている首都ビシュケク以外の地方での講座開催への強い要望に応える為、地方への出張セミナーを開催する。	対象者: 地方の企業家 定員: 50~100名程度(地域毎により検討)	○日本人派遣専門家 ○現地講師(ファシリテーター) ○日露通訳 ○ロシア語-キルギス語通訳(必要に応じて)	実施回数: 年1回~数回	○経営に関する基礎的概論 ○上記に加えて特に地方の小企業・農業関連企業に関するテーマを準備	○受講修了証 ○成績優秀者への日本招聘研修	無料(地方の経済力を考慮)	民族大学、経営アカデミー、SBDC、地方出身の元受講生等との共同開催を検討
中央アジア3カ国 合同地域セミナー Central Asia Regional Seminar	○ウズベキスタン、キルギス、カザフスタンの3国は経済上密接に関連しており、3国の日本センターが連携して活動することは、それぞれのビジネス・コミュニティにとっても意義が大きいと考えられる。	対象者: ウズベキスタン、キルギス、カザフスタンそれぞれの日本センターの元受講生の希望者の中から選考 定員: 各センターから10名程度	○日本人派遣専門家 ○現地講師(ファシリテーター) ○日露通訳	実施回数: 年1回	○地域間に特有のテーマ、特に地域間貿易、相互の優位性・特異性を利用した提携協力関係の構築についての協議	○その後のビジネスにおける地域間人的ネットワークの形成	要検討	場所は、ビシュケク以外でも(イシュクル湖畔等)開催を検討。

コース名	コースの狙い	受講対象者	講師	期間	テーマ・構成	インセンティブ	受講料	備考
ITコース IT Training Course	○ITスキルは、現在キルギスにおける就職の際に、企業が要求する必須の条件となっており、研修のニーズが非常に高いが、一般の人が低価格で受講できる研修機会が非常に限られているという事情から、日本センターで適正料金で開講する意義は大きいと考えられる。	<u>対象者:</u> 仕事上コンピューターを必要とする実務家 <u>定員:</u> 7名（現在の日本センターのコンピューター・ルームを前提とすると、所有のコンピューター8台のうち、1台が講師用、残り7台が受講生用となる為、受講生定員は7名がぎりぎりとなる。）	○現地講師1人	○共同開催機関と検討後決定	○需要調査後、共同開催機関と検討後決定	・受講修了証	中 1日400ソム	これまで同様、民族大学や、経営アカデミー等との共同開催を検討

3.2. コース設計管理・運営分担

基本的に、全てのビジネスコースの運営管理は、ビジネスコース担当長期派遣専門家が行うことを想定するが、積極的にローカル講師を活用し、現地の事情を加味した内容にすることに務めることが重要である。

コース名	コース設計	講義担当
産業リーダーシップ・コース	<p>総括: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家</p> <p>共同設計: ○現地講師 → 選定テーマにおける現地の事情を調査・講師への事前ブリーフィング</p>	<p>メイン講師: ○日本人外部委託専門家:1/3(M/M)X 4人= 4/3(M/M)</p> <p>ファシリテーター ○現地講師1人:日本の事例と現地事情との関連を説明。ファシリテーターとして討議の進行を担当。</p> <p>○日露通訳:1人</p>
業種別・担当分野別コース	<p>総括: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家</p> <p>共同設計: ○現地講師 → 選定テーマにおける現地の事情を調査し、講座内容への助言、講師への事前ブリーフィング</p>	<p>メイン講師: ○日本人外部委託専門家:1/3(M/M)X 6人= 2(M/M)</p> <p>ファシリテーター ○現地講師数人(優秀な人材を適宜発掘)日本人講師を補佐し、日本や諸外国の事例と現地の法制度等との違いについて細く説明。</p> <p>○日露通訳:1人</p>
経営者養成コース	<p>総括: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家 →</p> <p>共同設計: ○現地講師 → 現地の事情を調査し、講座内容への助言</p>	<p>メイン講師: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家</p> <p>サブ講師 ○現地講師数人(優秀な人材を適宜発掘)日本人講師を補佐し、現地の事情が特に左右する税制・融資制度等については、主導的に指導を担当する。</p> <p>○日露通訳:1人</p>
ビジネス実践支援コース	<p>総括: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家 →</p> <p>共同設計: ○現地講師 → 現地の事情を調査し、講座内容への助言</p>	<p>メイン講師: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家 個別コンサルタント的指導を含む</p> <p>ファシリテーター ○現地講師1人</p> <p>○日露通訳:1人</p>
ビジネス講演会	<p>総括: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家</p>	<p>メイン・スピーカー ○日本人外部委託専門家 産業リーダーシップ・コースで派遣された専門家</p> <p>ゲスト・スピーカー ○現地企業家(日本研修参加者等)</p> <p>○日露通訳</p>
地方出張セミナー	<p>総括: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家 →</p> <p>共同設計: ○現地講師 → 現地の事情を調査し、講座内容への助言</p>	<p>メイン講師: ○ビジネスコース担当長期派遣専門家</p> <p>ファシリテーター ○現地講師1人</p>

コース名	コース設計	講義担当
		<input type="checkbox"/> 日露通訳 <input type="checkbox"/> ロシア語-キルギス語通訳（必要に応じて）
中央アジア 3 カ国合同地域 セミナー	3つの日本センターの協議により決定。	

3.3. コース実施スケジュール（案）

次表に、7つのコース（及びITコース）を全て行った場合の一年間の実施スケジュールを挙げる。

日本センター・ビジネスコース実施スケジュール（案）

コース名	人的投入資源	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1 産業リーダーシップ・コース	日本人専門家（外部委託）	■			■			■				■	
	現地講師	■			■			■				■	
	日露通訳	□											
2 業種別・担当分野別コース	日本人専門家（外部委託）		■		■		■		■		■		■
	現地講師		■		■		■		■		■		■
	日露通訳		□		□		□		□		□		□
3 経営者養成コース	日本人派遣専門家	■											
	現地講師（X 1 or 2）	■											
	日露通訳	□											
4 ビジネス実践支援コース	日本人専門家						■						
	現地講師						■						
	日露通訳						□						
5 ビジネス講演会	日本人専門家（外部委託）	■			■			■				■	
	現地ゲストスピーカー	□			□			□				□	
	日露通訳	□			□			□				□	
6 地方出張セミナー	日本人派遣専門家					■						■	
	現地講師					■						■	
	日露通訳					□						□	
7 中央アジア3カ国合同地域セミナー	日本人派遣専門家						■						
	現地講師						■						
	日露通訳						□						
8 ITコース	現地講師		○			○			○			○	

4. 講師の選定について

4.1. 日本人講師の派遣の意義と要件

元受講生、又それ以外の企業関係者も日本センターの講座の利点として「日本人から直接学べる」ことの重要性を強調していることから、引き続き日本からの日本人講師の派遣は継続的に行われるべきである。この点は、これまでキルギス日本センターにおいて望ましい形で実施されてきた「専門性が高く人格の優れている日本人講師」による「日本の顔の見える支援」を継続発展させる上でも大切なことである。

日本人講師の要件として、先ず実務家・実業家として、実際に豊富なビジネス経験のある講師¹⁵を望む声大きい。これは、ローカル講師には「ビジネスの実体験が無い」（キルギスにおいては民間企業の活動自体が始まってまだ10年そこそこで、経験の蓄積が無い）という決定的な要素があり、日本人講師から、自らの日本や外国におけるビジネスの実体験から得られた教訓を学びたいという事情がある。

更に、こうした経験的・専門的見地からの基準の他に重要となるのが、熱意・誠意といった人柄に関する部分である。他の研修との比較において、日本センターの講座の評価として、「講師の熱意・誠意がある」という点を特に挙げる元受講生が目立った。そこで、専門性のみならず、人柄によって講師の評価が大きく左右されると考えられるので、講師の要件として月並みな表現ではあるが、受講生に対する「思いやりと熱意があること」を挙げたい。また、講師がキルギスの事情を理解しているかどうか（また理解しようと務めているかどうか）という点も、留意すべき要素であることがアンケート調査に散見される意見から読み取れる。この点は、現地講師の活用により、日本人講師に対して、必ず事前にテーマに関する現地の事情のブリーフィングを行う等の対応も考慮するべきであろう。

4.2. ローカル講師の日本センター講座への活用の可能性

ローカル講師の活用は、日本センターにとっては、日本人講師のみでは行き届かないキルギス特有の事情等を補完した、より包括的で有効性の高いコース設計が可能になるという利点及び日本から派遣されてくる講師の日程的・作業的負担を軽減できるという利点があり、ローカル講師の派遣元にとっても、日本センター及び日本人講師との講座の共同開発・運営それ自体が技術移転・人材育成に繋がる及び「日本センター」高い評判に与えられるという、双方にとってメリットがある為、今後の日本センターのビジネス講座の運営におい

¹⁵ 特に具体的な望ましい講師の例として、国際的なビジネスの経験及び研修講師経験が豊富な、竹原 JICA 専門家を挙げるケースが多かった。

て、是非とも取り入れたい要素である。

現在、キルギスでは従来から行われて来たドナーによる研修事業と平行して、数多くの地元コンサルティング企業・NGOによる経営者・企業家を対象にしたビジネス研修事業が行われているが、その内の殆どがローカル講師¹⁶によって開講されている。後者の民間研修組織の多くは、主にドナーによる研修事業を受注し、その講師の派遣元となっている一方で、着実にノウハウを蓄積し、地元のニーズにより密着した独自の研修プログラムを実施している。

調査期間中にコンタクトしたコンサルティング企業・NGOの全て、及びいくつかのドナーが、外国人講師とローカル講師による相互補完的な利点を強調し、日本センターへの講師派遣及び共同講座開発には積極的な意欲を示している。(下記の表参照。)これらの機関から、講座の内容・目的に合わせて、講師個人々の経歴・専門性及び謝礼等の条件を検討し、選定することが可能であると考えられる。また表中に挙げた機関は、調査中にコンタクトを取ることが出来た機関に限られるが、候補先としては、今後新しく設立される組織(現在、キルギスでは、新しい企業・組織の設立が相次いでおり、今後も類似の機関が生まれることが予想される。)やキルギスに数多くある大学等も検討されるべきであり、良いローカル講師の発掘の為に、引き続き候補機関を開拓していくことも重要である。

ローカル講師リクルート先及び研修共同開催組織候補

組織名	連絡先	備考
ドナー機関		
UNIDO	Mr. Bolot Utirov, National Expert, Business & Investment Promotion Unit Tel/Fax: 545709	○現地面談にて講座共同開催、講師交換等の協力の意向確認済み。
International Trade Center (ITC)	Mr. Wojciech M. Hubner, Chief Technical Adviser, Regional Trade Promotion Programme in Central Asia Tel: 66 31 91/Fax: 66 33 53	○現地面談にて講座共同開催、講師交換等の協力の意向確認済み。
NGO 機関名		
Chamber of Commerce and Industry of the Kyrgyz Republic	Mr. Yury Karchin, Vice-President Mr. Sergey Magai, Expert, Foreign Economic Relations Department Tel: 210566/Fax: 210575	○現地面談にて講座共同開催等の協力の意向確認済み。

¹⁶ こうした多数のローカル講師の育成輩出の背景には、ドナーによる研修事業に関わってきたキルギス人側の経験の蓄積及び欧米・ロシア等外国留学から帰国したキルギス人を中心に、相当数のコンサルティング企業・NGOが育っていることが挙げられる。先ず、ローカル講師の多くはドナーの研修事業の一環として行われてきたTOT (Training-of-Trainers)を受けており、コンサルティング企業及びNGOスタッフも様々なドナー主催による研修事業を受注・担当することで、経験・ノウハウを蓄積している。

組織名	連絡先	備考
Bishkek Chamber of Commerce, Industry and Handicraft	Mr. Slepchnko Sergey Stepanovich, Dept. of Analytical Service Tel: 670407	○電話での聞き取りにて、講座共同開催、講師協力の意向確認済み。
Small Business Development Center (SBDC)	Ms. Zaure Sydykova, Team Leader Tel/ Fax: 620261	○現地面談にて講座共同開催、講師交換等の協力の意向確認済み。 ○特に、地方での研修開催には積極的な協力をしたいとのこと。
Management Development Fund (MDF)	Mr. Nurbek Abaskanov, Executive Director Tel: +996-312-600 654 /Fax: +996-312-600 506	○現地面談にて講座共同開催、講師交換等の協力の意向確認済み。
ASIMT (Association of Specialized Interactive Method of Teaching)	Ms. Elmira Turkmenbova Tel: 298802	○電話での聞き取りにて、講師派遣協力の意向確認済み。
Bishkek Academy of Finance and Economics (BAFE)	Ms. Bragina Natalya, Head of International Dept. Tel: 650486	○電話での聞き取りにて、講座共同開催、講師交換等の協力の意向確認済み。
民間企業		
The Center of Training & Consulting (CTC)	Mr. Erkinbek A. Dzhamanbaev, Chief Executive Officer Ms. Larisa Kovtunova, Senior Consultant Tel&Fax: 612-600506	○現地面談にて講座共同開催、講師交換等の協力の意向確認済み。
Marketing Service Bureau	Tel/Fax: 312-510338	○USAID 支援 Pragma 実施によるビジネス研修の現地講師派遣元。
Professional Manager	Tel: 312-212523/Fax: 312-211827	○USAID 支援 Pragma 実施によるビジネス研修の現地講師派遣元。
教育機関		
Academy of Management under the President of Kyrgyz Republic ¹⁷	Mr. Freiuk Grigory Vasilievich, Pro-rector on Education Ms. Kudabaeva Gulnara Ziyatdinovna ¹⁸ , Director Tel: 312-623116/Fax: 312-663614	○現地面談にて講座共同開催、講師交換等の協力の意向確認済み。 ○特に、地方での研修開催には積極的な協力をしたいとのこと。

4.3. ローカル講師の要件

ローカル講師の役割としては、1. 講座設計の事前準備段階において、キルギスの現地事情を加味した観点からの助言、2. 講座のテーマに関して、基礎的な導入部・概論部を担当、3. 講座のテーマに関連した、キルギスにおける事情（詳細な法令・規制等）に関する説明・質問への解答、という3つが考えられる。よって、ローカル講師の要件としては、該当テーマにおける現地の事情に通じており、そのテーマにおける研修講座を担当した実績があることが望まれる。

¹⁷ 学長の Ashyrkulov 氏は、大阪大学で PhD を取得しており、日本語も堪能。現在日本大使の任も兼務しているので、日本との更なる関係強化に熱心である。

¹⁸ 日本センター初代館長田中哲二氏と共に日本センターの設立に関わり、しばらくは日本センターのアドバイザーを務めた。

4.4. ゲストスピーカーとしての地元実務家の招聘

講師とは別に、ゲストスピーカーとして地元の実務家を講座に招待し、当該テーマにおけるビジネス経験を話してもらうことも検討すべきである。先に述べた通り、キルギスにおけるローカル講師の多くは「自分のビジネス体験を持たない」ことが指摘されているため、現地での実際のビジネスのケースを直接に共有する方法として、実務家の体験談スピーチは有効な手段である。

招待する実務家の候補としては、日本センターの同窓生を中心とした元受講生が考えられる。元受講生有志の間では、既に日本人センター同窓会セミナーという形で、元受講生である実務家が講師となって研修を行っている実績があり、こうした元受講生の実務家のネットワークは他の研修機関には無い日本センターの最も特徴的な強みでもある為、同窓生の積極的な講座への関与を奨励することは、日本センターのビジネス講座の更なる強化に繋がるというメリットもある。

5. 受講料の設定

ビシュケクにおけるビジネス研修講座の有料化は、研修事業に対する企業側の「お金を払っても参加する」という認識の高まりから、丁度多くの研修機関が進めている時期でもあり、有料研修事業を実施する民間コンサルティング企業の「民業圧迫」とならない為にも、適正有料を徴収することは時宜にかなった措置¹⁹であるといえる。折しも、多数のドナー（世銀、UNDP、USAID等）によるSME対象の研修は、「なんの成果ももたらさないような場当たりの研修が多く、“無料＝質が悪い。時間の無駄”というイメージすらある」²⁰という評価があり、ドナーも丁度これまでの研修事業を見直して有料化する方向にあるという。

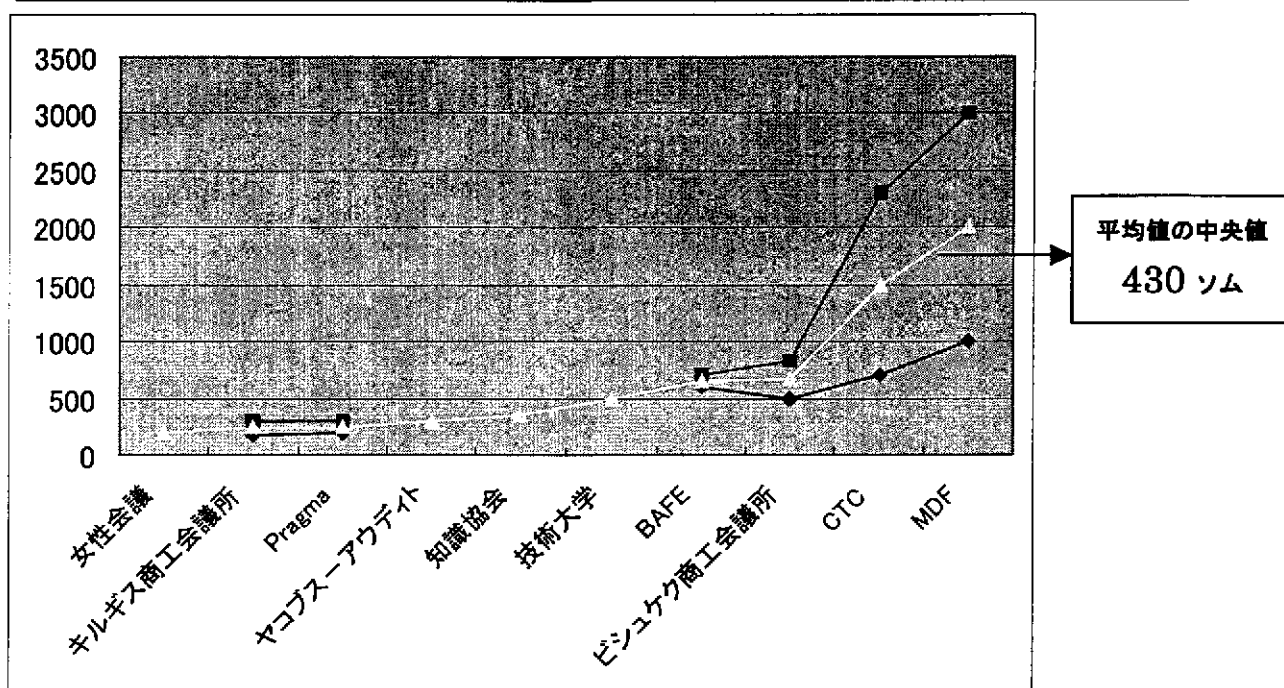
今回の調査で、把握できた他機関によるビジネス研修講座の料金設定は以下の表の通りである。日本センターの講座の料金設定（34P表：キルギス日本センター・ビジネスコース設計（案）の概要内参照）にあたっては、上記の中間的な額を基準とした額を目安にして設定した。

¹⁹ GTZとHelvetasが行ったBusiness Development Servicesに関する調査（2002年7月・11月）において、民間企業は料金を払っても地元企業による有料ビジネス支援サービスを受けようとする意志があることが確認され、ドナーや政府機関に対しては、民間サービス提供者への不公平な競争になるようなサービスを避けるべきであるという提言がなされている。

²⁰ 民間コンサルティング企業CTCのコメント。

研修機関における講座受講料一覧

	低額	中間 中央値=430 約9.3ドル ²¹	高額
1コース（日数は異なる）の料金	180～350 ソム （約4～から8.7ドル） キルギス商工会議所：180 ソム～300 ソム Pragma：200～300 ソム 女性会議：200 ソム ヤコブス-アウディト：300 ソム	350～800 ソム （約8.7～17ドル） 知識協会：360 ソム 技術大学：500 ソム ビシュケク商工会議所：500～833 ソム BAFE：600～700 ソム	800 ソム以上 （約17ドル以上） MDF：1,000～3,000 ソム CTC：30～50 ドル （1,380～2,300 ソム）



6. その他、ビジネスコース実施における留意点

6.1. 講座内容の構成の工夫

元受講生の講座内容に対する要望として、多く挙げられたのが、

²¹ 為替レートは1ドル=46ソムで換算（2003年2月現在）。

- もっと実践的な実習を多くして欲しい
- もっと実例を紹介してほしい
- もっとキルギスにおける実用的な助言が欲しい

という3点である。これらの要望は受講生がより具体的、実践的な講座を求めていることを表していると考えられる為、今後の講座運営においては十分留意し、日本人担当講師に予め伝えておいて十分な実習時間・紹介実例の準備をしてもらい、キルギスにおける助言に関しては、ローカル講師と受講生から想定される質問等について事前に打合せをしておく必要がある。

6.2. 日本への研修について

日本への研修の機会提供は、受講生に対しては大きなインセンティブとなり、また「百聞は一見に若かず」の喩えの通り、体験者へのインパクト・成果も顕著である為、今後も是非継続すべき活動である²²。

日本での研修に関する要望として、数人が「わざわざ日本に行って座学の講習を受ける必要はないので、もっと企業訪問を増やして欲しい」「訪問企業の業種の選択をさせてほしい」と答えていた。やはり実際の企業訪問、企業家からの説明が有益であったという経験談が多いことから、今後日本研修のスケジュールにおいて、これらの点を考慮すべきかと思われる。

6.3. 受講修了証について

キルギスにおいては修了証は非常に重要な意味を持つものであり、多くの企業が壁に日本センターの講座の物も含めた修了証を張っている。特に、日本センターの講座の受講修了証は権威があるという²³。今後講座の内容が多様化した際にも、修了証の発行基準は講座ごとに厳しく設定し、良い意味での修了証の「質」が下がらないよう留意する必要がある。

²² 現地でインタビューした日本研修参加者のほぼ全員が、その体験を重要な人生の転機であり、その後の仕事の成功に大きく寄与していると答えている。

²³ キルギス商工会議所の談では、キルギスのビジネス界では、日本センターの受講修了証を持っている人は一目置かれると言う。また、国立大学も、IT等の日本センターとの共同の講座では日本センターとの共同の受講修了証を出せる為、「権威」にあやかれるという利点を認めていると言う。

7. ビジネスコース実施以外のビジネス支援サービス活動

ここでは、日本センターにおいて、ビジネスコースを補完する形で提供することが考えられるサービス活動についていくつか提案する。

7.1. 日本企業との交流・紹介サービス

日本センターの経済講座の成果の一つとして、キルギスビジネス界における日本企業の実績への高い「評価・賞賛²⁴」があるが、その強い関心は「日本企業の成功から学ぶだけではなく、具体的なビジネスや投資の形での協力が欲しい」という期待・要望の形で高まっている。現地での面談・アンケート調査でも、日本企業との具体的な交流・コンタクトの提供を求める声は非常に多く、日本センターとしてもこうした強い要望に何らかの形で応える必要があると考える。一方で、日本経済が長期低迷状況にある現在、日本企業側がキルギスという日本において認知度がかなり低い未知の市場に、敢えてリスクを犯して進出しようとする機運が乏しいことは歴然としており、キルギス企業と日本企業との具体的な取引、投資誘致等のビジネスに繋がるようなサービスの提供は、短期的には非常に難しいといえる。

しかし、日本センターの役割は飽くまで長期的な視野に立った人材育成であることから、キルギス企業と日本企業の交流活動を支援することは、短期的な取引成立等の成果のみではなく、地道で長期的な人材交流・関係深化という観点から、決して過小評価すべきではない意義のある活動であると考えられる。数は少ないが、実際にキルギスと関わりのある日本企業に、その長年のキルギスとの関わりから、ビジネス上のメリットを見極めた上で進出を決めた三井金属資源開発株式会社²⁵の例や、その親日的なキルギス人の人柄もあり長期的な交流を続けている PREX²⁶の例もあり、キルギスとの関わりのきっかけを提供すること

²⁴ 日本や日本企業を「美化」するあまり、日本経済が低迷を続ける現在、体力を無くしている日本企業が多いこと等についてはあまり認識されていない。

²⁵ 現在唯一キルギスに事務所を構えて事業展開をしている日本企業である三井金属資源開発株式会社 (MIND ECO) は、1995年からキルギスにおいて JICA の鉱山開発事業プロジェクトに従事し、1999年には社員4人が拉致事件に巻き込まれるという経験があり、ある意味でキ国を一番「良く知っている」日本企業であるが、キルギスの国情・人材を良く知っているからこそ「デジタル地図作成の新規事業展開先として最適」という判断の基、キ国を選んで進出したという。真面目で人材の質が高いにも関わらず人件費が安く、しかも日本語が出来る人が多く親日的で仕事もし易い為、地図のデジタル化のような労働集約型の事業の外注先として日本企業としてはかなりメリットがあるという。

²⁶ PREX は JICA が行っている訪日研修である「市場経済理解のためのマーケティングコース」の実施主体であるが、この研修参加者であるキルギス人企業化との交友を続けており、PREX のスタッフも個人的に何度もキルギスを行き来しているという。

は、日本企業にとってもメリットがある可能性が高い。

そこで日本企業をわざわざキルギスまで招待することは難しいと考えられるので、成績優秀者の為の訪日研修で日本を訪れた際に、キルギス企業家と日本企業との懇談・交流の機会を提供する、民間ベースの「日本キルギス経済合同会議²⁷」がキルギスを訪問する際に、日本センターが仲介して、キルギスの中小企業グループと日本代表団との交流会設ける等、出来る範囲で機会を見つけて、2国間の人的交流を支援することを提案したい。

7.2. 日本とキルギス双方についての情報発信サービス

日本企業との交流機会提供と共に、日本のビジネス・企業に関する具体的、包括的な情報提供に対する要望も多く寄せられた。そこで他の JICA 管轄の日本センターにおいて実施されているように、日本センターに日本に関する情報リソース集約させ、センターの一部を「日本-キルギス・ビジネス情報交流スクエア」(Japan-Kyrgyz Business Information Square)として開放し、図書閲覧・インターネットへのアクセスを提供することを提案する。

一方で、情報発信に関しては、キルギス側に日本の情報を発信するのみではなく、キルギスに対する認知度がまだまだ低い日本に向けて、地道ながらキルギスに関する情報を提供し、興味・関心を高めることは、交流の「双方性」を高める意味で、2国間の交流の触媒としての役割を目指す日本センターの活動として、意義があると考えられる²⁸。そこで、将来的にはキルギス側に対してはロシア語で日本企業や日本一般の情報を、日本企業に対してもキルギス企業やキルギス全般の情報を提供する、双方向の情報発信を目的としたポータル・ウェブサイトの作成等を支援すること等が考えられる。

7.3. 日本センター同窓会の支援

日本センターには、経済講座及び日本語講座修了生の有志によって形成された、現在 67 名ほどの会員を有する同窓会組織がり、活動的なメンバー 20 名程が、毎週土曜日に日本センターに集まって、様々な活動計画・運営を行っている。この同窓会組織は、お互いに公私に渡って交流を深め、自らを日本センター・コミュニティー/ファミリーと言うほど、親し

²⁷ 1994 年に第一回が開催されて以来、(拉致事件が起こった 1999 年以外は)定期的に東京とビシュケクで交互に開催されている。日本側は住友商事が幹事会社として民間及び政府関係者の代表団が参加している。キルギス側は首相が代表をつとめ、政府側の参加者が主で、民間の参加は限られているという。

²⁸ 特にキルギスは、その親日的な国柄や、美しい自然に恵まれた環境、シルクロード上の国という歴史的イメージ、等、一般の日本人にアピールする要素を多く持っているため、日本におけるキルギスの PR はキルギスへの観光需要を喚起することにも繋がると考えられる。

い関係を築いており、日本センターの良き「サポーター」となっている。これまでに 6 回行われた同窓会セミナーも、同窓会メンバーの発案で自主的に運営されてきたという。このように日本センターを中心とした「親日コミュニティ」がキルギスの人々の間で自立的に育っていること自体が、これまでの日本センターの「市民の交流支援」の大きな実績の一つであり、今後も会の自発性を損なわない形で、日本センターとして出来るだけ支援していくべき組織活動である。

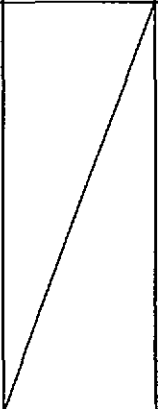
具体的な同窓会支援の方法として、以下のことが考えられる。

1. 同窓会会員の名簿作成・照会サービス。
2. JICA 支援による各国の日本センターの同窓会組織との交流²⁹。特にカザフスタン、ウズベキスタン等の同窓生との交流は、地域間ビジネス支援の意味でも検討すべきである。例：共同コンクール、プロジェクトの企画等。

²⁹ アメリカ大使館が USAID のプログラムによるアメリカ留学経験者の同窓会組織を支援しており、他の近隣諸国の卒業生同士の訪問交流などの活動があり、好評であるという。

キルギス日本センター・ビジネス支援活動(案)の概要

ビジネス支援活動	活動の狙い	対象者	時期	活動内容	インセンティブ	料金	備考
日本・キルギス・ビジネス交流会 Japan-Kyrgyz Business Exchange	<p>○日本企業との交流機会を提供して欲しいという強い要望に応える目的で、成績優秀者対象の日本研修時に、日本の中小企業家との意見交換・情報交換会を組み込むことを検討する。</p> <p>○この活動は、日本センターが、日本企業に対してキルギス企業を紹介するという、日本側への情報発信の意味でも有意義であると考えられる。</p>	<p><u>対象者:</u> 成績優秀者日本研修参加者</p>	<p>○年1回日本研修時に実施</p>	<p>○日本における研修スケジュール内に、商工会議所等の日本の中小企業家グループとの交流の機会を設ける。その際、キルギス側参加者は予め日本企業との共同ビジネス・プランを準備しておき、この場を発表する機会とする。</p> <p>○日本キルギス経済合同会議との連携</p> <p>○日本センターは上記の活動での人的交流が継続するよう、「日本・キルギス・ビジネス交流会」名簿を作り、連絡先を交換する等のフォローアップを行う。</p>	<p>○日本企業との直接の交流+ビジネス・プラン発表の機会</p>		
日本-キルギス・ビジネス情報提供 Japan-Kyrgyz Business Information Square	<p>○企業家の間では、日本に対する関心が高い一方で、情報へのアクセスが非常に限られていることから、日本センターにおいて集約的に情報提供を行う意義が大きい。</p> <p>○一方、一般に日本において認知度の低いキルギスに関して、日本企業に向けて紹介・情報提供することは、日本センターが支援する日・キ交流の「双方向性」を高めることにもなる。</p>	<p><u>対象者:</u> 会員制とし、会費の支払いと一定の利用条件の承諾さえあれば誰でも利用可能とし、広く一般に公開。</p>	<p>○日本センター開館時間に準拠して詳細検討</p>	<p>○当面は文献を拡充する他、インターネット・アクセスを提供することも検討する。</p> <p>○将来的には、キルギス企業に対しては日本企業の情報を、日本企業に対してもキルギス企業との提携の情報を、と双方向の情報発信を目的としたポータル・サイト作成を考慮する。</p>		<p>会費: 500 ソム程度(年間)</p>	

ビジネス 支援活動	活動の狙い	対象者	時期	活動内容	インセン ティブ	料金	備考
日本センター同窓 会活動支援 Support to Japan Center Alumni Association	<p>○自発的に活発に活動を展開している キルギス日本センター同窓会の活動を 支援することで、キルギスにおける親 日コミュニティの発展を更に支援す る。</p> <p>○同窓会交流をJICAが支援する各国の 日本センターに広げ、日本センターを 中心とした交流の輪が国境を超えて連 携する為の支援をする。</p>	<p><u>対象:</u> 各国の日本センター の講座の元受講生。</p>	未定。	<p>○日本センター卒業生名簿の作成・更新。 同窓会会報発行支援。</p> <p>○各国の同窓会の交流事業の企画。</p> <p>○有志の相互訪問。</p>		当面は無 し。サービ スの拡充 によって 要検討。	

2-2-3 日本語講座

(1) キルギス日本センター日本語講座概要

キルギス日本センターの日本語講座は1995年9月に開講し、今年で第8期、8年目をむかえた。これまで1177名の受講修了者を輩出した。講師は2名の日本人講師と複数名の現地人講師が担当している。特徴としては、4年間一貫コース体制をとっていることである。(初級Ⅰ→初級Ⅱ→中級Ⅰ→中級Ⅱ)

第1期(1995年9月～1996年7月) 初級A、B、Cクラス、ビデオコース

第2期(1996年9月～1997年7月) 初級Ⅰ、初級Ⅱ、中級(教授法)、
ビデオコース

第3期(1997年9月～1998年7月) 初級Ⅰ、初級Ⅱ、中級Ⅰ、ビデオコース

第4期(1998年9月～1999年7月) 初級Ⅰ、初級Ⅱ、中級Ⅰ、中級Ⅱ、
ビデオコース

第5期(1999年9月～2000年7月) 初級Ⅰ、初級Ⅱ、中級Ⅰ、中級Ⅱ、
ビデオコース

第6期(2000年9月～2001年7月) 初級Ⅰ、初級Ⅱ、中級Ⅰ、中級Ⅱ、
ビデオコース

第7期(2001年9月～2002年7月) 初級Ⅰ、初級Ⅱ、中級Ⅰ、中級Ⅱ、上級
ビデオコース

第8期(2002年11月～2003年3月) 初級Ⅱ、中級Ⅰ、中級Ⅱ、上級

(2) 現地で講義をしている講師、関係者からのヒヤリング及び資料等から今後のコース設計に関して以下のとおり取りまとめる。但し、今後の具体的コース設計は協力を予定している国際交流基金と協議し、具体化することとしたい。

(ア) 基幹コース

① 一貫コース(初級Ⅰ、初級Ⅱ、中級Ⅰ、中級Ⅱ)

既存の4年間一貫コースを柱として、講座を運営していくのが望ましいと考える。中・上級を主体としたコースの設置も選択肢としてあるが、キルギスの日本語教育事情を鑑みると、現時点では初級コースにも力を入れ、基礎学力の向上を高等教育機関のみならず日本センターも担う必要があると思う。高等教育機関で行われている日本語教育は、日本語を専門とする者に対しては、徐々に確立されつつあるが、日本語を専門としない学生を対象とした第二外国語としての日本語教育体制は以前整備が遅れており、中には教師としての質も問題となる者も教鞭

を取っていて、問題が多い。社会人及び日本語を専門としていない大学生を対象に、専門性に加え、日本語力をもつ者の育成をセンターが積極的に行っていく必要があると考える。

② 初級コースまたは入門コース

柱の4年一貫コースに加え、初級だけのコースを設置し、日本語学習者の裾野を広げていくことも考えられる。コース内容については、従来のビデオコース（3ヶ月、25コマ）を拡大した半年または1年の入門コース、または初級文法のみを習得する1年ないしは2年のコースなどがあげられる。

4年間の一貫コースでは、集中的に日本語を教え、自宅学習の時間も要求する。しかし、現在仕事と勉強を両立させて授業についてこられる者は、最終的には全体の4分の1くらいになってしまう。一貫コースでは、実際の職場などで使える日本語力の構築を目指し、初級コースでは少し緩やかにして、簡単な日常会話ができる程度の能力を到達目標とするのが良いのではないだろうか。

③ 上級コースまたは専門日本語コース

これまでは上級コースは特別コースとして設置されていたが、本格的なコースとしての開講が望まれている。アンケート結果でも示されたが、上級では専門性を重視した専門別のコースの設置も考慮の余地がある。ただ日本語教師は通常各分野での専門性はないので、専門的な交誼を行うことは無理があるし、また受講生が専門的な講義を日本語で聞くことも難しい。従って、専門コースを設けた場合は、専門分野での知識獲得を補助するための語彙・表現の導入や、新聞等の生教材を使用して関連分野の知識を深めることを重点に授業を行い、それに加え日本語の4技能の向上にも配慮したコース運営が望まれる。JICAや日本センターで将来各種セミナーが行われる場合、日本語講座受講生の中で専門性の長け、日本語力もある者をセミナーに参加させ、専門知識、日本語力を同時に磨くことも効果的である。

考えられるコースについては、以下の通りである。

- ・上級コース（1年ないしは2年）；4技能の総合的な向上を目指し、日本語能力試験1級合格レベルを到達目標とする
- ・通訳・翻訳コース
- ・観光・ガイド・通訳コース
- ・経済・経営日本語コース
- ・日本文学・日本文化・日本史・翻訳コース
- ・科学技術・コンピューター日本語コース

④ 教師養成コース

キルギスの日本語教育における問題点の一つとして教師養成があげられる。高等教育機関での日本語教師養成は十分には行われておらず、現地人教師は若手が多くまた経験も浅い。それに加え教師の待遇の悪さから、教師の定着率が悪く、入れ代わりが激しい。国際交流基金の教師研修で毎年数名の教師が日本へ研修に行くが、それだけでは十分ではない。また効率面から考えると、キルギス国内である程度教師として必要な知識や教授法を獲得した上で、日本での研修を受けた方が、効率が上がる。日本センターに日本人専門家が派遣されるのであれば、教師養成コースの開設も現地化促進のためには不可欠である。

(イ) その他のコース

① 小中高校生対象コース

日本語教育のもう一つの問題はシュコーラ（小中高一貫教育学校）での日本語教育が進まないことである。現在二つのシュコーラで日本語教育が行われ、100名以上の日本語学習者がいるが、卒業時の日本語力は能力試験4級合格も難しいといったレベルで、日本語をかじったに過ぎない程度である。シュコーラに通う生徒は、感受性の強い時期で、好奇心も旺盛である。センターの受講生に聞いてみても、幼い頃の日本語や日本文化といった日本との出会いが、日本語学習を始める最初の動機になっていることが多い。日本に興味をもってもらい、親しみをもってもらうためには、青少年へ働きかけることが大切である。シュコーラでは教育機器・機材も不足しているため、センターでビデオ教材、絵本、写真、ゲーム、折り紙等を使って、楽しく日本語・日本文化に触れる機会を作ってはどうか。具体的なコース内容としては、文化紹介程度の簡単なものであれば、1～2週間程度で良いし、初級日本語を少し学ぶのなら、子供のための日本語教材を使用し、半年くらいのコースが考えられる。

② 短期日本語コース

JICAのプログラムやその他のプログラムで日本に行く人を対象に、日本に行く前に1週間程度の短期集中日本語コースの設置も考えられる。まったく日本語ができない人が、日本に行って簡単な自己紹介やあいさつができるようにし、また日本の習慣や社会事情をしるためのコースである。簡単な日本語でも話せ、自分の名前がカタカナで書けるだけでも、日本人とのコミュニケーションは進むし、お互い親近感をもつきっかけになると思う。

2-2-4 施設及び機材の状況と今後の計画

(1) 調査業務

施設機材計画分野においては、現在実施している各日本センターと比較し、既存のキルギス日本センターの施設及び機材面での実情を調査し、課題・対応案をとりまとめる。

キルギス日本センター所長及び施設の所有者であるキルギス民族大学から、施設・機材の現状について聴取する。主な調査項目は以下の項目とする。

(ア) 立地環境の確認

- ① 市内からキルギス民族大学キャンパス内までのアクセス方法と距離
- ② キルギス民族大学キャンパス構内の日本センターの位置（現状と将来計画）
- ③ 日本センターへのアクセスの確認（単独導入の確認）
- ④ 設置階及び設置スペースの確認
- ⑤ 上記(エ)の上下階の利用状況の確認

(イ) 現況施設・設備・機材の使用状況の確認

- ① 各教室の使用目的と規模（教室レイアウトの適正度、資機材の配置及び動線等）
- ② 施設使用に関する問題点、課題等（停電発生頻度、電話回線状況等）
- ③ 施設管理状況（改修・改善工事状況、警備設備等）
- ④ 機材管理状況（盗難防止措置、監視カメラの有無、メンテナンス、倉庫スペース等）
- ⑤ 機材使用環境（インターネットへの接続状況、衛星放送受信状況、コンピュータールームのフロア状況等）

(ウ) 施設・機材の保守・保管方法の調査

支援委員会からJICAが事業を引き継ぐにあたり引き継ぎに時間を要した場合、施設及び機材をどの様に保守、保管、管理するかについて調査する。

(エ) 改修工事及び資機材の調達調査

老朽化した施設及び耐用年数を超えている機材の更新を想定した場合、現地での施工業者及び建築法規制（Building Code、建築許可等）、資機材現地調達の可能性について調査する。

(オ) 拡充スペースについての確認調査（場所、規模）

現有のスペースの拡充を想定した場合、現在の施設（建物）の中での拡充候補スペースの有無を確認する。併せて拡充する場合に必要な工事内容について調査する。

(カ) レンタルセミナー室借用の可能性

短時間に別の施設を借用してセミナー等を実施することを想定し、借用可能スペースの有無、コスト、既配備の機材などについて調査する。

(2) 調査結果

本センター事業が支援委員会からJICAに移管されることに伴い、先方のキルギス民族大学と施設・機材に関する調査した事項は以下の通りである。

(ア) センター設置場所及び立地環境

① 市内からキルギス民族大学キャンパス内までのアクセス方法と距離

キルギス民族大学はビシュケク市の中央部の大統領府の西側1.5kmに位置し、大学本館棟の周辺に分散配置されている。アクセス方法は、市内循環のトロリーバスを利用することが可能である。

② キルギス民族大学キャンパス構内の日本センターの位置（現状と将来計画）

本館棟の南側隣接地の一面にある7号館（地下1階地上3階建）の2階南側に位置している。この7号館は単独敷地である。南側隣地はホテル建設途中で中断されているが、工事用のクレーンが存置された状態である。

③ 日本センターへのアクセスの確認（単独導入の確認）

7号館には西側道路、もしくは北側道路から直接外部からのアクセスができる。7号館の施設構成は、地下には機械室・電気室、サークル活動室（内装工事中）、1階は大学院教室、2階は南側が日本センター、北側がウイグル文学部の教室及び大学院用の図書室、3階が東洋学部の教室とに構成されていることから、メインアクセスは建物中央部分にあり共用されている。

④ 設置階及び設置スペースの確認

設置階は、7号館2階で中央の階段室を中心にしてシンメトリーに平面構成されている南側にあり、面積は約380㎡（廊下を含む）である。

⑤ 上記(エ)の上下階の利用状況の確認

1階は大学院教室、2階は南側が日本センター、北側がウイグル文学部の教室及び大学院用の図書室、3階が東洋学部の教室が入居使用している。

(イ) 現況施設・設備・機材の使用状況の確認

① 各教室の使用目的と規模

各諸室の規模は以下の通りであり、施設構成は別紙日本センター平面図を参照。

また、各室の設置機材については添付の機材リストを参照。

主要諸室	収容人員 (人)	調査結果 面積(m ²)	備考
1.管理部門			
(1)所長室	7	22.4	
(2)事務室	4	26.0	
(3)講師控室(日本語講師室)	3	13.0	
(4)資料作成室(講師控室兼用)	2~3	14.0	
		(75.4)	(20%)
2.図書・資料部門			
(5)図書室	15	26.0	
(6)資料室(倉庫)	—	9.9	
(7)談話室	8	21.6	
		(57.5)	(15%)
3.セミナー部門			
(8)セミナー室	45	76.4	
(9)LL教室	20	45.4	
(10)コンピューター室	8	14.1	
		(135.9)	(35%)
4.共用部分			
(11)WC(男女)	—	19.7	
(12)廊下	—	91.2	
		(110.9)	(30%)
合計		379.7	(100%)

② 施設使用に関する問題点、課題等

現在の施設運営管理上の問題点としては建物が1938年竣工で築65年のブリック組積造であることから多人数収容可能な部屋が無く、最大で45㎡程度の小室で施設構成されており、各室が狭いことが若干運営上の制約になっている。セミナー室の76㎡は2階床を補強改修している。

また、現況のセンター施設規模（380㎡程度）が狭隘であることから他のJICA事業の日本センターと同じ活動状況を期待することは難しい状況である。

2000年に日本センター移転に伴い改修工事が実施されたが床が木造であることから上階からの騒音（机・椅子等の移動音及び靴音）に対する措置がされていない状況である。建物設備（エアコン、照明器具）も移転前(1995年)のものを設置しているため作動音がうるさく故障が多い。

従って、JICA事業に移管された場合には施設の拡充の検討が必要と思慮されるが、拡充スペースの選定については既存センター施設との位置関係を考慮し、新センターとして連係された施設構成が必要と思料される。

また現状施設の改修もセンターとしてのグレードを合わせるため、最小限必要とされるが改修工事のコスト低減化については考慮する必要がある。

尚、現在、センターが設置されているキルギス民族大学7号館2階南側のスペースは、JICA事業に移管された後も引き続き無償提供が可能であること及びユーティリティー費用（光熱水料）についてもキルギス民族大学側が負担することを確認した。

しかしながら、拡充の改修工事及び追加資機材の費用負担については、先方側の負担は予算措置上困難であることが表明された。

③ 施設・機材管理状況及び機材使用環境

施設・機材に係る運営管理状況については、当方の作成した質問票に対する回答文を日本センターより受領し確認を行った。以下に内容を示す。

質問票に対する回答文

■ 施設の状況と問題点

セミナーやIT講座実施時は、すべての施設機材が有効に活用されている。各室・機材の詳細な状況及び問題点は下記の通り。

全体的な問題点

- ・ 各室狭いこと
- ・ 床や壁・天井などの改修工事が必要
- ・ 建物自体が古いため、上階で学生が催し物の準備などを行っている様子が当階まで響くことがある。

センター周囲環境上の問題点

- ・ 隣接地のクレーン車
- ・ 夜間、暗く危ない（街灯が、消されている）。

<各室状況>

	場所	利用状況	問題点
1	セミナー室	45名収容可能 経済・経営講座、日本語講座、 JICA合同セミナーなど	セミナー室としては狭く、細長いので、受講者にとって不便である。
2	コンピューター室	8名収容可能 IT講座(現在、未使用)	非常に狭い。 PCが少なく、故障しやすい。 フリーアクセスフロア対応でない。
3	LL教室	20名収容可能 日本語講座、キルギス民族大学 3学部授業(計10回/週)など	LL機材が古く、作動しないこともある。照明の関係でホワイトボードに書いた文字が見づらい。
4	図書室	15名収容可能 利用者約200名/月	多人数の場合、換気が悪い。
5	談話室(パントリー)	職員、日本語講師、接客用	床の損傷が特に酷い。
6	所長室	7名収容可能 所長、来客用	床、壁の改修工事
7	事務室	常時職員4名 受付として利用しているため、 人の出入りが最も多い。	床の損傷。
8	日本語講師室	3名勤務可能 常勤講師2名、非常勤講師3名	非常に狭い。教材用棚が足りず、プリンターの接続状態も悪い。
9	講師控室	2、3名用、コピー機あり 経済・経営講座講師及び通訳 講座がない時は、資料作成室として利用	特になし
10	倉庫	常時使用しない機材、日用品、 非常時品などの保管	特になし

11	エントランス	鉄格子に電子ロックを設置し、事務室が管理。当センター発行の通行証または図書室利用カード所持者のみ、出入り可能。掲示板設置。	特になし
12	廊下	講座実施時に、コーヒーブレイク場所として利用	普段は問題ないが、廊下の幅が狭いため、訪問団等の迎え入れ時が不便。
13	便所	男女各1室、センター利用者のみ	セミナー実施時には、不足気味。

<各機材の状況と問題点>

	機材名	利用状況	問題点
1	PC	デスクトップ(95年購入)1台、 ラップトップ(00年購入)16台、 メンテナンス2回/月	いずれも故障しやすく、業務に 支障をきたすことが多い。
2	コピー機	2台、メンテナンス1回/月	故障しやすく、業務に支障をき たしている
3	その他AV機器	95年に購入したものが大半	プリンター、FAX機、エアコンなどの故 障が目立つ。
4	家具・什器	95年に購入したものが大半	特にないが、ところどころ損傷 が見られる。
5	公用車	トヨタ・ランドクルーザー、95年購入 265,000 k m 走行	故障が多い。

■ 現況建物設備システムの確認

・暖房システム

セントラルヒーティング 各室及び廊下1～3台 計21台

電気ヒーター 所長室、事務室、日本語講師室などに各1台 計6台

・冷房システム

エアコン(冷暖房) GoldStar 倉庫を除く各室1～3台 計11台

・照明システム

廊下、事務室脇に分電盤を設置

日本センター内のすべてがカバーされている

・照明器具

全室、蛍光灯LB40w、天井高が高いため事務所並の照度が得られていない。

・電気容量

現在、測定中。電力メーターは、廊下、事務室脇に設置。

・蓄電池なし

・電話引込回線はすべて直通 合計9本

内訳： 電話 3本

FAX 2本(内1本は、インターネット兼用)

インターネット 4本

・TVはあるが、受信はしていない。

セミナーや授業時のビデオ鑑賞にのみ使用。

・給湯用ボイラーあり

熱源：電気

温度：72±3℃

■ 運営管理体制・スタッフ数

総括—遠藤所長

担当—柵木OM、ニザミ保安及び資機材管理要員、非常時はユーリー運転手

■ セキュリティー状況

監視カメラ なし

防犯設備 エントランス及び各窓に鉄格子

夜間・休日警報機あり 内務省ペルヴォマイスキー警備課 費用：2,519.90ソム/月

■ 今後のセンター運営管理上、必要と思われる諸室及び機材

セミナー室の拡大または増設、コンピューター室の拡大

PC、FAX機、エアコン、コピー機、プリンター等の更新

また、上記の機材の他にLCDプロジェクター、プレゼ用スタンド等のAV機器及び衛星放送設備（NHKプレミアム受信）、パラボラアンテナの設置が望まれる。

4月1日からのJICA事業に移管されることに伴い現在設置されている機材は、全てキルギス民族大学から無償使用の了解を得た。但し、公用車（ランクル）は4月1日に大学へ引き渡す事とした。これらの機材に対する損害保険は支援委員会がこれまで掛けていた内容と同じものをJICAが継続して契約することが可能である。

（ウ）施設・機材の保守・保管方法の調査

支援委員会から4月1日以降JICAが事業を引き継ぐにあたり引き継ぎに時間を要した場合、運営上一時的な閉館（短期間）も考えられるが、施設及び機材の保守管理の為に保安要員の確保が必要とされる。

（エ）改修工事及び資機材の調達調査

<施工業者について>

改修工事が必要とされた場合には大学所有の施設を改修することになることから、施工業者については大学の紹介、もしくは承認を受けることが必要である。今回の施工業者調査では以下の3社をヒアリングした。

[大学側に紹介を受けた施工業者]

① ETROPANWL-AT社（元 大学営繕部長が代表者）

施工実績として市内のオフィスビルの改修工事を視察した。2002年竣工、延べ床面積は220㎡、工期は2.5ヶ月、改修費のコストは110US\$/㎡（エアコン、防犯設備、家具を除く）。評価としては一応ユーロスタンダードのグレードで工事が成されており、センターの改修工事の対象業者になると思われる。

② Construction Company AK-Peyil Ltd.社（大学内営繕工事会社）

施工実績として本館棟のMedia Center及びUSA Centerの改修工事を視察した。本館棟のMedia Center は2000年6月竣工、延べ床面積は300㎡、一部中2階を増設、工期は2ヶ月、改修費のコストは50US\$/㎡（家具・什器を除く）。評価としてはキルギス・スタンダードのグレードと思われる。

[その他の一般Contractor]

③ RIOD社（ドイツとの合併会社）

施工実績として市内の保険会社の改修工事を視察した。2002年竣工、延べ床面積は200㎡、工期は3ヶ月。評価としてはキルギス・スタンダードのグレードと思

われる。

<建築許可について>

一般的に改修工事には建築許可は必要ないが、増築の場合及び構造的な変更（耐力壁の撤去）を伴う改修工事についてはビシュケク市の建築局に申請する必要がある。

<建設資機材の調達>

また、建設資機材については基本的に現地調達が可能と思われる。但し、建築の仕上材（カーペット、タイル等）、設備機器（エアコン、照明器具、給湯器、衛生器具等）はヨーロッパからの輸入品である。

<機材の調達>

PC、プリンター、コピー機、FAX等の機材は現地調達が可能である。但し、PCのOSが（和文）及び一部のAV機器に日本等からの調達が必要。

(オ) 拡充スペースについての確認調査（場所、規模）

大学側より4つの拡充候補スペースの提示を受けた。（別紙案内図及び図面参照）

Site-1 : 6号館2階（約1,330㎡）規模的に過大（床面積及び階高）、便所がない。

Site-2 : 8号館3階（約760㎡） 単独アクセス及びセンターのプレゼンスが確立できない。

Site-3 : 8号館1階（約500㎡） 小部屋構成で大部屋への改修が難しい。

Site-4 : 7号館2階北側（約380㎡但し、既存と合わせると760㎡）

立地条件、拡充スペース及び改修コストを考慮すると現状のセンターを利用できるSite-4が有望と思われる。

(カ) レンタルセミナー室借用の可能性について

短期間（1日、半日）の100人程度のセミナー実施を想定した場合のレンタルスペース、コストについては以下の通りであった。

① 大学内6号館の2階階段教室の使用、100人収容階段教室3室、エアコン設備はなし。

（大学の許可が得られれば無償利用の可能性はある）

② ドスティックホテル貸会議室： エアコン設備、映写設備、放送設備有り。

（室料130US\$/日）

③ ピナーラホテル貸会議室： エアコン設備、映写設備、放送設備有り。
(100US\$/日)

④ ヒルトンホテル貸会議室： エアコン設備、映写設備、放送設備有り。
(200US\$/日～)

(3) 拡充計画の検討にあたって

(ア) JICA事業に移管された場合、増設が検討される諸室について

上記に示した通り、現状の日本センター施設の規模は380㎡であり、JICA事業の日本センターで最小規模であるウズベキスタン日本センターの約半分以下の規模である。現在の運営状況も一般経済化講座、現地企画IT講座、日本語講座、同窓会活動、及び日本文化交流会などの事業活動が活発に行われている。従って、JICA事業に移管された場合において、他の日本センターと同様な活動を期待することになればセンターの拡充が望まれる。

具体的な増設の検討諸室としては、交流ロビーの追加拡充（PCコーナー、AVコーナーの設置）、管理所室の拡充（Co Director室、外部講師控室、派遣専門家室、教材制作室、及び事務室）セミナールームの拡充等が揚げられる。

(イ) 施設拡充の問題点

現状の日本センターの設置階は7号館の2階南側でフロアの半分あるが、同一階の北側半分を拡充する場合（Site-4）は現在使用中のウイグル文学部の教室及び大学院用の図書室を移転する必要がある。大学としては移転先の確保及び移転を新学期前に実施することが求められており、拡充サイトを早期に選定する必要がある。また1階は大学院教室として使用していることから改修工事の作業時間に制約があることが予想される。

また、この拡充サイトには大部屋のセミナー室の増設は建物構造上難しいことから多人数収容する（100人程度）セミナールームをホテル等の周辺施設にてレンタルすることが考えられる。

(ウ) 機材の整備

2003年3月末で支援委員会から大学に譲渡される予定であり、これらの機材は引き続き日本センターとして無償使用は可能である。4月1日以降JICA事業に移管されるに伴い運営面での一時的な閉館があった場合は、機材の保守管理(盗難紛失防止等)が必要とされる。また、日本センターに既に設置されている古い機材の更新が求められているが調達には可能な限り現地調達とし、必要に応じた継続的な調達が望ま

れる。更に、施設が拡充される場合は新たな追加資機材が必要とされるが可能な限り現地調達としたい。

(エ) その他の問題点

セキュリティーシステムは休日及び夜間を含め24時間の警備員の配備が必要と思われる。Site-4を拡充した場合には階段室にセンターの区画用出入り口を設ける必要がある。

エントランス部分及びロビー部分の共用部分には監視カメラ(CCTV設備)の設置が望まれる。また、図書室にはBook Detectionシステムの導入も考慮される。