

キルギス共和国
日本人材開発センタープロジェクト
終了時評価調査報告書

平成20年3月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

社会
JR
08-039

キルギス共和国
日本人材開発センタープロジェクト
終了時評価調査報告書

平成20年3月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

序 文

日本国政府は、キルギス共和国政府の要請に基づき、同国において「キルギス共和国日本人材開発センター」プロジェクトを実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構（2003年9月30日までは国際協力事業団。以下「JICA」という。）が独立行政法人国際交流基金（2003年9月30日までは国際交流基金）の協力を得て、2003年4月1日から2008年3月31日まで、本技術協力を行っています。

JICAは、独立行政法人国際交流基金と合同で2007年9月17日から10月2日まで、終了時評価調査団をキルギス共和国に派遣しました。同調査団は、プロジェクトの活動実績並びにその成果と効果について同国と合同で総合的な評価を行うとともに、フェーズ2の実施可能性も視野に入れ、今後のプロジェクトの活動の方向性について協議をしました。また翌年1月に、同プロジェクト・フェーズ2事前評価調査団を派遣し、キルギス共和国側関係各機関と基本計画や実施体制などについて具体的に協議した結果、プロジェクト協力の基本的枠組みについて合意しました。

本報告書が、本プロジェクトのみならず、他国における日本センター事業をより効果的かつ効率的に実施していくための参考として活用されることを願うものです。

終わりに、この調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成20年3月

独立行政法人国際協力機構
社会開発部長 岡崎 有二

目 次

序 文

目 次

略語表

評価結果要約表

第1章 終了時評価の概要	1
1-1 評価の目的・実施概要	1
1-2 評価調査団の構成	1
1-3 調査日程	1
1-4 主要面談者	2
1-5 評価結果概要	2
1-5-1 総括	2
1-5-2 各活動の成果概要及び提言	3
1-6 団長所感	6
第2章 終了時評価の方法	8
2-1 評価手法	8
2-2 主な評価項目と情報・データ収集方法（評価グリッド）	9
第3章 プロジェクトの実績	11
3-1 投入実績	11
3-2 成果の達成状況	12
3-2-1 成果1	12
3-2-2 成果2	13
3-2-3 成果3	14
3-2-4 成果4	15
3-3 プロジェクト目標の達成状況	16
3-4 上位目標の達成見込み	17
3-5 プロジェクト実施体制	18
第4章 終了時評価結果	19
4-1 評価結果要約（結論）	19
4-2 評価5項目に基づく評価結果	19
4-2-1 妥当性	19
4-2-2 有効性	20
4-2-3 効率性	20
4-2-4 インパクト	20
4-2-5 自立発展性	21

第5章 提言と教訓	23
5-1 提言	23
5-1-1 全体	23
5-1-2 活動	23
5-2 教訓	24
5-2-1 成功要因の分析と教訓	24
5-2-2 阻害要因の分析と教訓	26

付属資料

1. Project Design Matrix (PDM)	31
2. 質問表調査・面接調査結果	32
3. 評価グリッド結果表	53
4. Minutes of Meeting (M/M)	68
5. Minutes of Meeting (M/M) (KRJC 共同所長との協議議事録)	135

参考資料

キルギス共和国日本人材開発センター（フェーズ2）活動方針・計画に関する協議結果	141
I 事前評価調査	141
II 討議議事録（R/D）の締結	147
付属1 事前評価 Minutes of Meeting (M/M)	148
付属2 フェーズ2 事業事前評価表	175
付属3 フェーズ2 討議議事録（R/D）	184
付属4 フェーズ2 Minutes of Meeting (M/M)	198

略 語 表

EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
IT	Information Technology	情報技術
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KNU	Kyrgyz National University	キルギス民族大学
KRJC	Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development	キルギス共和国日本人材開発センター
MBA	Master of Business Administration	経営学修士
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
NPO	Non-Profit Organization	非営利団体
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	オンザジョブ・トレーニング
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

評価結果要約表

1. 案件の概要		
国名：キルギス共和国	案件名：キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト	
分野：市場経済化支援	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：社会開発部第一グループ日本センターチーム	協力金額（評価時点）：約7億3,000万円 （2006年度末まで）	
協力期間	(R/D)：2003年4月1日～ 2008年3月31日	先方関係機関：キルギス民族大学
	(延長)：	日本側協力機関：国際交流基金
	(F/U)：	他の関連協力：
	(E/N)（無償）	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>キルギス共和国（以下「キルギス」という）はソ連崩壊後、市場経済の活性化による経済成長が貧困削減へ大きく寄与するとの考えに基づき、市場経済化路線を進め、貿易振興及び外資導入、優先的な国内産業の振興を基本として、自国通貨の発行、世界貿易機関（WTO）への加盟などいち早く急進的な改革措置を採択してきた。しかしながら、キルギスは天然資源が乏しいことや輸送アクセスの面で地勢的に極めて不便な場所に位置することなどの不利な条件が障害となって、競争力のある輸出製品を産出できず、投資も停滞し、経済的に不安定な状況を脱することのできない状況が続いた。このような状況の下で、キルギスでは牽引力のある基幹産業を確立し、同時に外資を誘致して脆弱な産業基盤を強化するとともに、これらを支える人材育成及び組織・制度整備、及び経済インフラの整備が必要不可欠となっていた。</p> <p>他方、JICA はアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、わが国の「顔の見える協力」を実現する拠点として、2000年から日本センター事業を開始した。キルギスにおいては、キルギス政府と国際機関である「支援委員会」によるキルギス日本センターが既に1995年から運営されていたが、2003年4月に「支援委員会」が廃止されたことに伴い、キルギス日本センター事業については、JICA の日本センター事業の一環として引き継がれることになった。</p> <p>このため、JICA はキルギス民族大学（以下「KNU」という）との間で2003年3月に討議議事録（R/D）を署名交換し、キルギス日本人材開発センター（以下「KRJC」という）プロジェクト（2003年4月～2008年3月）を開始した。KRJC ではこれまで、市場経済化に資する人材の育成と、キルギスと日本の相互理解促進及び友好関係の促進をめざして、①ビジネスコースによる市場経済化に資する実務人材の育成、②さまざまな学習者のレベルに合わせた日本語教育事業（日本語コース）、③相互理解促進事業、を活動の3本柱として活動を展開してきている。</p>		
<p>1-2 協力内容</p> <p>KRJC によるキルギスの市場経済化を担う人材の育成及び日キの相互理解促進をめざし、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業等の活動を行う。</p>		

(1) 上位目標

- 1) キルギスにおける市場経済化が促進される。
- 2) キルギスと日本の間の相互理解と友好関係が一層強化される。

(2) プロジェクト目標

- 1) KRJC がキルギスの市場経済化に対応する人材の育成において重要な役割を果たすようになる。
- 2) KRJC による情報提供及び各種イベントを通して両国の相互理解が促進される。

(3) 成果

- 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、視聴覚機材等が提供され、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。

(4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣	7名	機材供与	約60万米ドル
短期専門家派遣	40名	ローカルコスト負担	114万7,401米ドル
研修員受入れ	26名		

相手国側：

カウンターパート（C/P）配置	1名
土地・施設提供	KNU7号館の2階全部と3階の一部（850m ² ）
ローカルコスト負担	光熱水費の負担

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括：梅本 真司（JICA 社会開発部 第一グループ日本センターチーム長） 日本語コース評価分析：境田 徹（国際交流基金 関西国際センター専門員） 日本語コース協力企画：武田 友理（国際交流基金 日本語事業部派遣・助成課） 評価分析：岩瀬 信久（有限会社 アイエムジー） 協力企画：安達 裕章（JICA 社会開発部 第一グループ日本センターチーム）	
調査期間	2007年9月17日～2007年10月2日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

成果 1

10名のフルタイム・スタッフを含めた約30名のスタッフ・講師が適切に配置され、専門

家からのオンザジョブ・トレーニング (OJT) 等による技術移転により能力を向上させ、KRJC は効率的かつ効果的に運営されている。一方で、海外留学等を理由に KRJC を退職するケースも多く、また、能力と給与レベルの間にギャップがあるとの指摘もある。

収支バランスについては、2005 年 9 月から受講料や会員費を徴収できる体制が整ったものの、総支出に対する収入の比率は 6～16% の水準にとどまっている。

成果 2

主に以下のコースが提供され、受講生の満足度も高いことから、市場経済化のための実践的な知識・技術の提供という成果は達成されているといえる。

- (1) A コース (実践的ビジネスマネジメントコース : 3 カ月) : 140 名
- (2) B コース (フォーカスインダストリーコース : 3 週間) : 41 名
- (3) C コース (フォーカストピックコース : 約 10 日) : 267 名
- (4) D コース (各種セミナー : 1 日) : 1,797 名

また、現地講師の育成が進み、現地講師による講義時間シェアは、プロジェクト初期の 13.4% から 2007 年 4～7 月では 51.3% と、大幅に増加し、徐々に現地化が進んでいるといえる。

成果 3

主に以下のコースが提供され、受講生の満足度も高いことから、ニーズに即した質の高い日本語教育が実施されたといえる。

- (1) レギュラーコース (初級 I、初級 II、中級 I、中級 II の 4 コース) : 332 名参加、210 名修了
- (2) 上級者コース (4 カ月) : 80 名参加、42 名修了
- (3) ビデオコース (初級日本語を学びながら親日感を醸成) : 382 名参加、225 名修了
- (4) 日本語検定試験対策コース、通訳・翻訳家コース : 62 名参加

一方、十分な能力と経験を有する現地講師が国内に不足しており、現地講師への技術移転については課題である。

成果 4

以下のとおり、KRJC が両国の相互理解促進の活動に活用されるという成果は達成されているといえる。

- ・日本映画上映会から、さつき祭り、紅葉祭り、音楽祭等、合計 46 のさまざまなイベントが実施され、参加総数は 1 万 1,000 名以上に達した。
- ・また、和太鼓、書道、折り紙、生け花等の文化サークル活動が定常的に行われ、約 80 名以上の参加を得ている。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される可能性が高い。

多くのキルギス市民がビジネスと日本語の両コースに応募し参加している。2007 年 7 月

時点でコース参加者総数は約 3,000 名に達しており、プロジェクト終了までには 4,000 名を超える見通しである。終了時評価の質問表・面接調査によれば、コース参加者は相対的に高い満足度を示し、在ビシュケクの主要なビジネス組織は KRJC のビジネスコースの実施と関連活動を高く評価している。

また、KRJC は 2 国間の相互理解を促進するためのさまざまなプログラムを成功裏に提供している。KRJC はビシュケク市中心部の繁華街に近いところに立地しており、一般市民によって容易にアクセスできる。KRJC の来館者数 (5,128 名) と会員数 (260 名) が示すように、日本の文化と日本語に興味をもつ多くのキルギス市民が KRJC を頻繁に訪れている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

キルギス政府は、「新国家開発戦略 2007~2010」において「産業多様化を通じた持続可能な経済発展をめざす」ことを重点目標としており、本プロジェクトはキルギス政府の開発ニーズに大変よく合致している。

プロジェクト開始前及び実施中のニーズ調査に基づき、ビジネスコースにおける主要ターゲット・グループは、中小企業オーナー、企業のトップと中間管理職、新規起業家として設定されている。ビジネスコース、日本語コースともに、常に定員を上回る応募があり、参加者からの満足度も高く、裨益者のニーズと合致しているといえる。

日本の対キルギス政府開発援助 (ODA) 政策において、市場経済化促進に資する人材開発を持続的経済成長のための基盤整備における援助重点分野のひとつとされていることから、本プロジェクトの上位目標が日本の ODA 政策に合致している。

(2) 有効性

過去 4 年半の成果を受けて、本プロジェクトはプロジェクト目標を達成する高い可能性をもつ。KRJC は種々のビジネスコースと日本語コースの開発と運営に成功している。大多数のビジネス、日本語両コースの卒業生がコースに対する高い満足度を示すとともに、彼ら自身が習得・向上したと考えている知識とスキルを実践しようとする意欲を有している。コース参加者総数はプロジェクト終了までには 4,000 名を超える見通し (ビジネスで 3,000 名弱、日本語で 1,000 名強) である。2 国間の相互理解促進のための交流活動ではさまざまなイベントに 1 万 1,000 名を超えるキルギス人が参加した。KRJC の施設は便利な場所に立地し一般の人々に開放されており、KRJC の良い評判が少しずつビシュケク市の一般市民の間に浸透しつつある。

(3) 効率性

本プロジェクトは比較的、高い効率性をもつと評価される。過去 4 年半の間に合計 7 名の長期専門家が日本から派遣され、ビジネスの運営・管理については 18 名の短期専門家が延べ 40 回の派遣機会に派遣された。ビジネス分野の専門家がいずれも派遣されない時期がありプロジェクトの有効性と効率性の双方を一部低下させたものの、専門家の質、分野、派遣時期は、プロジェクト目標と成果の達成状況や質問表調査の結果から、適切だったと評価さ

れる。1名のC/Pがキルギス側共同所長としてKNUから派遣されたが、キルギス側C/Pが指名されない時期が2006年にあり、KRJCの円滑かつ効果的、効率的な運営を行うことが難しい状況があった。KRJCの現地スタッフは適切に配置され、全員が高い能力と意欲を有し、日本人とキルギス人との間のコミュニケーションも十分に取れている。プロジェクトチームの月次、各週の会議が定期的実施されており、合同調整委員会（JCC）が過去に3回開催されている。

(4) インパクト

本プロジェクトはより大きなインパクトを発現する高い可能性を有するが、終了時評価時点では相対的に限定的なインパクトを実現していると評価される。

ビジネスコース卒業生の多くが経営の実践的知識・スキルの改善、業績改善、新事業開始、キャリア上の昇進等をKRJCがもたらしたと認識しており、これらのインパクトは長期的にキルギスの円滑な市場経済化促進につながると考えられる。KRJCビジネスコースはビシュケクの多くの中小企業経営者や大多数の主要企業の管理職の研修を成功裏に実施してきたが、大規模なインパクトを期待するには依然、参加者・卒業生の数が限定的である。2国間の相互理解促進のための交流活動については、多くのイベントが多数のキルギス市民の参加を得て開催されてきたが、終了時評価時点で相互理解の進展度合いを明確に測定する指標は得られていない。しかしながら、KRJCのさまざまな活動が将来も続き、更に強化されることになれば、本プロジェクトのインパクトが将来、より大きくなることが強く期待される。

(5) 自立発展性

本プロジェクトは技術面では中程度の自立発展性を有するが、組織・財務両面の自立発展性において脆弱性を有すると評価される。

1) 制度・組織面

NPO定款上で、KRJCの法的ステータス、ビジョン、位置づけが明確に定義されており、KRJCがNPO法人として受講料を徴収しながらさまざまな研修プログラムやサービスを提供することが正当化されている。キルギス政府はプロジェクトの重要性を認識しているが、KRJCを支援する具体的な施策はみえない。KRJCは日常的な運営・管理のための基礎を確立しているが依然、日本人専門家からの多くの支援があることも事実である。さらに、現地スタッフの離職が頻繁にあり、KRJCの効果的な運営の継続と安定性を確保するために、効率的な組織メカニズムを構築していくことが望まれる。本プロジェクトの制度的・組織的な自立発展性を高めるためには、キルギス側によるより高いオーナーシップとコミットメントが求められている。また、キルギス全土にわたる関係機関、民間セクター、潜在的顧客、KRJC卒業生との強固な協力関係構築の重要性の面からも、KRJCの運営・管理が今後、キルギス側のより積極的な参加によって、一層、強化・組織化される必要がある。

2) 財務面

プロジェクト用の建物と施設のスペースはキルギス側から提供されているが、水道・電気代を除いたすべての KRJC 運営活動経費を日本側が供給している。この意味で、プロジェクトは財務面で日常業務運営に支障を来すような問題は抱えていないが、長期的には財務面での脆弱性を抱えている。KRJC は 2005 年 9 月からビジネスと日本語の両コースにおいて受講料を賦課・徴収するようになったが、KRJC の自己収入金額は年間総支出額の 6~16% の水準となっている。現在、自己収入は内部の現金資産として積み上げられており、支出計画の基本方針は確立されていない。この意味で、KRJC が財務的な脆弱性を克服するためには、収入と支出の双方の効率的な計画に係る基本方針をより詳細に固めることが求められている。

3) 技術面

すべての講師と現地スタッフは高い意欲を有している。ほとんどのスタッフは KRJC 活動の計画・管理を効率的に実施するための高い潜在性を有している。講師と現地スタッフの双方に対する技術移転は適切に実施されてきた。しかし、ビジネスと日本語双方において潜在性ある現地講師は多くなく、ビジネスでは十分な実践経験のある講師が少ない。管理・運営面では、能力向上した現地スタッフの離職傾向があるものの、プロジェクトチーム・メンバーはチームワークの重要性を十分、理解しつつ、それぞれの役割と責任を的確に果たせるようになってきている。KRJC スタッフの管理能力の一層の強化、特に彼ら自身のイニシアティブによる効果的な計画に係る能力向上の努力が更に継続されるべきである。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1995 年に始まった支援委員会による KRJC での活動以来、3 つの事業が継続的に実施されていることから、各事業の運営管理におけるノウハウ、経験等が蓄積され、プロジェクトの有効性と効率性の向上に貢献している。同時に、日本語コースや相互理解促進交流活動に係る中心的な現地スタッフ（主任マネジャーやマネジャー）が過去の日本語コース（4 年間のレギュラーコース）の優秀な卒業生であることも成功要因として挙げられる。すなわち、支援委員会時代からのノウハウの蓄積に加えて、KRJC 自体が効果的な組織運営のための人材と長期的な 2 国間相互理解促進のための中核人材の育成機関またはインキュベーター（孵化器）の機能を果たしつつあり、一定の自立発展性をみせていると考えられる。

(2) 実施プロセスに関すること

ビジネスコース及び日本語コースに関し、キルギス国内の大学等、関連機関との協力・連携を図ることで、必要な現地講師の確保とビジネス人材や日本語に興味を有する学生らの KRJC サービスの「最終ユーザー」への適切なサービス提供を行うことができた。

また、ビジネスコース運営において、2005 年度から法人一括契約による業務委託方式での事業運営を行っていることにより、受託したコンサルタント企業が組織として責任をもって、変化が激しくカバーする領域の広いビジネス分野におけるコース設計・運営を終始一貫

して行ってきた。その結果、ベースライン調査や各種ニーズ調査に基づいた柔軟なコース設計・運用、広い範囲にわたる適切な短期専門家の選定と派遣、プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を数値目標等の面で更に詳細に定義したモニタリング用 PDM を独自に策定してより効果的・効率的な業務管理とモニタリングを進めたこと等により、プロジェクトの有効性と効率性の向上に大きく寄与したと考えられる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトは通常の JICA 技術協力プロジェクトと比較して、被援助国（キルギス）側の C/P 配置が少ない（1名のみ）等、実施国または実施機関側の関与度が相対的に低く、キルギスの政治変動要因もあって C/P が不在となった期間がある等、キルギス側のオーナーシップとコミットメントの不足がプロジェクトの有効性拡大と効率性向上の点で一定の阻害要因となったことは否めない。KNU の学長とキルギス側共同所長（KNU 副学長）の交替等による円滑なコミュニケーションの不足や、支援委員会当時の R/D の立場と現在の JICA 協力の下での援助フレームワークの差異についての KNU 側の理解不足が生じていたことも事実である。この意味で、プロジェクト設計の段階で KNU 側のニーズに合う経営学や日本語教育等の分野の関連学部・センターとの協力・協働がプロジェクトに盛り込まれていなかったこともキルギス側のオーナーシップとコミットメントを引き出せなかった原因のひとつであると考えられる。

(2) 実施プロセスに関すること

能力を高めた KRJC 現地スタッフの離職の傾向があることは、プロジェクトの有効性と効率性を阻害した要因のひとつといえる。基本的に、有能なうえに日本の ODA プロジェクトを経験して能力向上した若手現地スタッフが、次の能力向上やキャリアアップ、昇給の機会を KRJC の外に求めることは避けようがない。したがって、待遇面での改善や、過去に KRJC で就業した経験のある人材をより魅力的な条件で再雇用する等の新たな人事管理制度の設計、現地スタッフへの一層の裁量権の付与や中期的な人材配置・トレーニング計画の策定・明示など、現地スタッフの KRJC で働くインセンティブとコミットメントを一層、高めていくことが重要である。

3-5 結論

以上のとおり、本プロジェクトは、両国の政策の面でもターゲット・グループのニーズの面でも高い妥当性をもち、各事業の実施を通じたこれまでの成果を受けて、プロジェクト終了までにプロジェクト目標を達成する可能性が高い。現時点でのインパクトは限定的であるものの、今後の活動の継続により、より高いインパクトの発現が期待される。

一方、より効率的な事業運営を行うと同時に、将来的な自立発展性を高めていくためには、キルギス側のオーナーシップを高め、関係機関との連携強化等を図っていく必要がある。この意味で、本プロジェクトの延長としてのフェーズ 2 が関係者によって検討されることが望まれる。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

プロジェクト終了に向け、プロジェクト実施機関及び専門家に対し、以下の対応を提言する。

(1) 全体

- ① 本プロジェクトを円滑かつ一層、効果的に実施するために、相互利益の重要性を考慮しつつ、KRJC と KNU の関係を強化する。
- ② 本プロジェクトの実施において、キルギスにおける変化するニーズに合致する柔軟な KRJC プログラムの運営を図る。
- ③ 相乗効果を高めるために、ビジネスコース、日本語コース、2 国間相互理解促進交流活動の各活動の連携を強めた運営を図る。

(2) KRJC の管理・運営

KRJC の管理・運営を強化するために、

- ① KRJC が中期的な人員配置・スタッフ研修プログラムを策定する。
- ② KRJC が自己収入の効果的な支出に係る明確な方針を含めた中期的な財務管理計画を策定する。
- ③ KRJC が自立発展可能な運営を可能にする自己収入を確保するための更なる努力を行う。
- ④ KNU と KRJC が KRJC 活動の効果的かつ円滑な実施を行うのに十分なスペースを確保するための努力を継続する。

(3) ビジネスコース

有効性とインパクトを拡大するために、

- ① KRJC がビジネスコース、特に A コース（プラクティカル・ビジネスマネジメントコース）と C2 コース（ビジネス改善コース）において、現地ビジネスコンサルタントの能力開発に更に注力する。
- ② KRJC が農村開発プログラム等の他の JICA プロジェクトとの相乗効果を高める協力を行う。
- ③ KRJC が中央アジア各国、特にキルギスにとっての潜在市場であるカザフスタンとの地域連携を促進する活動を実施する。
- ④ KRJC がビジネスコース卒業生に対するフォローアップとして卒業生間の意見・経験の交換を行える機会を提供する。

(4) 日本語コース

有効性とインパクトを拡大するために、

- ① KRJC がキルギスの日本語教師に対する日本語教授法の更なる向上に係る研修コースを実施する。
- ② KRJC が KNU の日本語教育の開発・向上を支援する。
- ③ KRJC がキルギスの地方部における日本語教育の開発・向上に関して可能な範囲で支援する。

(5) 2 国間の相互交流促進のための交流活動

- ① 活動の適切なモニタリング・プロセスを強化するために、KRJC が 2 国間の相互理解の程度を測る数量指標を設定し、定期的な判定を実施する。
- ② 活動を一層、促進するために、KRJC が日本での留学機会を求める人たちに対して一層、効果的に必要情報を提供する。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

「3-3 効果発現に貢献した要因」及び「3-4 問題点及び問題を惹起した要因」を踏まえ、主に他国で実施中の日本人材開発センタープロジェクト、及び、本プロジェクトのフェーズ 2 が検討される場合に、以下の点が教訓として挙げられる。

- 1) ノウハウの蓄積に加え、日本センター自身が、効果的な組織運営のための人材と 2 国間相互理解促進のための中核人材を育成する仕組みを整えることで、有効性、効率性、自立発展性に結びつく。このためには、卒業生のデータベース整備やフォローアップによる人材ネットワークの維持・強化が有効であると考えられる。
- 2) 現地の大学その他、関係機関との有効な協力・連携を生かすことで、プロジェクトの有効性とインパクトを拡大できると考えられる。これは、ビジネスコンサルタントや日本語教師など、トレーナー育成に力を入れることで、更に効果を増すことが期待される。
- 3) ビジネスコースの法人一括契約は、既述のとおり、有効性と効率性に貢献する。
- 4) C/P 機関をはじめとする、相手国側のコミットメントを確保するためには、実施機関との相互利益追求の視点での活動や成果の設定等、立案段階でのプロジェクト内容及びプロセスへの配慮が重要である。

第1章 終了時評価の概要

1-1 評価の目的・実施概要

キルギス共和国（以下、「キルギス」という）日本人材開発センター（KRJC）は、2003年4月の協力開始から約4年半が経過しており、5年間の協力期間の終了まで半年の時点を迎えた。このため、①これまで実施してきた協力について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、カウンターパート（Counterpart Personnel：C/P）への技術移転状況、外部条件等について確認を行い、②JICA事業評価ガイドラインに基づき、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価分析を行った。そのうえで、③目標達成の程度を判定したうえで、残り半年間を含めた今後（フェーズ2以降）の協力方針をキルギス側関係者と協議し、合意形成を行った。

1-2 評価調査団の構成

No	担当分野	氏名	所属/役職
1	団長・総括	梅本 真司	JICA 社会開発部 第一グループ日本センターチーム長
2	日本語コース評価分析	境田 徹	国際交流基金 関西国際センター専門員
3	日本語コース協力企画	武田 友理	国際交流基金 日本語事業部派遣・助成課
4	評価分析	岩瀬 信久	有限会社 アイエムジー
5	協力企画	安達 裕章	JICA 社会開発部 第一グループ日本センターチーム

1-3 調査日程

No	月日	調査内容	
1	9/17-24	評価分析団員による事前調査	
2	9/25	キルギス民族大学学長との面談 日本大使館表敬（事前調査結果報告、調査方針説明） JICA 事務所、団内（事前調査結果共有・打合せ）	
3	9/26	フェーズ2に向けた活動方針、計画に関する打合せ（ビジネスコース）	日本語コース関係者個別面談
4	9/27	フェーズ2に向けた活動方針、計画に関する打合せ（センター運営管理、相互理解促進事業）	日本語コース関係者個別面談
5	9/28	財務省、科学教育省、大統領府への表敬（調査結果報告、インタビュー） フェーズ2に向けた活動方針、計画に関する打合せ	
6	9/29-30	資料整理、協議議事録（M/M）案の作成 日本語弁論大会の視察	
7	10/1	M/M案に関するキルギス民族大学とのすり合わせ JICA 事務所報告	
8	10/2	財務省にて終了時評価報告（M/Mの署名交換） 日本大使館報告	

1-4 主要面談者

キルギス側

- (1) キルギス民族大学 (Kyrgyz National University : KNU)
Mr. Omurkanov Yrysbeke, Rector
Mr. Shekekov Asker, Co-Director of KRJC
- (2) 財務省 (Ministry of Finance)
Mr. Melis Mambetjanov, Permanent Secretary
Mr. Baigonchokov Mirlan, Head of External Financial Aid Department
- (3) 科学教育省 (Ministry of Science and Education)
Ms. Imanalieva Elmira, Deputy Minister on school issues
Ms. Adresheva Sonun, Head of International Cooperation Division
- (4) 大統領府 (Office of the President)
Mr. Azamat Dikambaev, Head of Economic and Social policy Department

日本側

- (1) 在キルギス日本国大使館
笠井 達彦 臨時代理大使
柴田 勉 二等書記官
井上 広勝 二等書記官
- (2) JICA キルギス事務所
中野 智 所長
吉村 徳二 所員
西形 康太郎 所員
伊東 隆 企画調査員
- (3) キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト専門家
濱野 道博 日本側共同所長/チーフアドバイザー
小田桐 久夫 業務調整員
尾崎 裕子 日本語コース運営指導 (日本語教育専門家)
黒田 康之 ビジネスコース・総括/研修計画
堀口 一則 ビジネスコース・コース運営管理

1-5 評価結果概要

1-5-1 総括

- (1) 「キルギスの市場経済化に必要な人材を育成するうえで、日本センターが重要な役割を担うようになる」、「情報サービス、その他キルギス日本センターで行われる各種プログラム

を通じ両国国民の相互理解が促進される」という本プロジェクトの目標達成に向け、KRJCの運営管理基盤はこの4年半で確立されつつあり、実践面に力点を置いたビジネスコース、日本語コース、さまざまな交流イベントなどによる相互理解促進事業といった各活動が効率的・効果的に実施され、一定の成果が上がっていることが確認された。

- (2) しかしながら KRJC が、キルギスにおいてより効果的・効率的にプロジェクト目標を達成していくためには、①相互利益を意識した KNU との関係強化を進める、②キルギスのニーズに沿った柔軟な活動を行う、③3 事業（ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業）の相乗作用を高めることを意識した活動を行う、といったセンターの運営管理及び事業内容の両面について改善を行うことが求められている。

1-5-2 各活動の成果概要及び提言

(1) センター運営体制

<成果概要>

- センター運営体制は総務・相互理解促進部門、ビジネスコース部門、日本語コース部門の3部門に分かれ、各部門に配置されている現地スタッフは日本人専門家からのオンザジョブ・トレーニング（OJT）による技術移転により運営管理能力の育成がおおむね順調に進められている。また KRJC は 2005 年 2 月には NPO 法人登録を果たし、受講料を徴収できる機関となり、センターの運営管理基盤は整いつつある。
- しかしながら、プロジェクト協力期間の後半は、キルギス側共同所長の不在期間の長期化に伴うプロジェクトとしての意思決定の遅れ、技術移転が進んだスタッフの退職、KNU から提供されている活動スペースの制約が課題となった。

<提言>

- 上記の状況・課題を受けて、今後のセンター運営管理体制の強化のために以下の取り組みが期待されている。
 - 1) 中期的な人員配置とそれに即した人材育成
 - 2) 収益金の運用に関する中期的な財務管理計画の作成と運用
 - 3) 自立的な運営のために、収益金の向上を意識した活動の継続
 - 4) 効果的かつ円滑な事業実施のために必要な活動スペースの確保に向けた KNU と日本センター間の協力の継続

<提言補足>

- 1) については、KNU との協議において、大学職員を共同所長の秘書役兼各コースのコーディネーター役として配置し、今後、その人数・業務内容・就業形態について 2008 年 1 月までを目途に方向性として出すことを確認した。
- 2) 及び 3) については、収益金がキルギス側並びに日本側双方の共有財産という認識の下に、プロジェクトの活動に資する用途に利用し、その利用にあたっては双方の合意書を作成することを KNU と確認した。
- 4) についても遅くとも 2008 年 1 月末を目途に具体的な方向性を定めるよう、関係者間で十分な議論を行うことを KNU と確認した。

(2) ビジネスコース

<成果概要>

- KRJC が開所した 2003 年から 2005 年まではキルギスの企業家を対象にさまざまなトピックを扱った約 30 のコースが実施されてきた。2005 年後半からは業務実施契約に基づきコンサルタントチームによるニーズ調査・ベースライン調査を基にしたコース対象者、コース目的を異にした大きく 4 つのタイプのビジネスコースが設計・実施されている。これらのコースは、日本式経営を紹介しながらビジネスに即座に適用できる実践的な内容となっており、参加者数はこれまで延べ 3,000 名以上である。
- ビジネスコースに対する受講生の満足度では、アンケート回答者の 89%が「非常に満足」あるいは「満足」と回答しており、質の高さも確認された。核となるミニ経営学修士 (MBA) タイプの A コースでは卒業生の 11%がコース修了後に起業し、20%が業務改善、18%が事業規模の拡大を実現した。実施されている各コースも、現地講師の割合が 2005 年度当時は全講義時間の約 13%から、現在では日本人専門家からの技術移転により約 51%にまで高まっている。
- KRJC ではコース運営において、毎年度の継続したモニタリング・評価・ニーズ把握に基づきコース構成を柔軟に見直してきた結果、以下のポイントを通じてインパクトの拡大が図られてきた。

		事 例
1	習得したビジネス知識・スキルの経営現場への適用	現場診断との組み合わせで生産品質を著しく向上した飲料水企業
2	キルギスの開発ニーズに沿ったコースの実施	観光セミナー、工芸品開発セミナーを通じたキルギスの比較優位産業であるサービス産業への支援
3	コース修了生へのフォローアップ (各種情報の提供、コース修了生同士の情報交換の促進)	欧州復興開発銀行 (EBRD) -BAS (Business Advisory Service) プログラムを紹介し、登録コンサルタントとして起業した修了生。 スイスの支援スキームを紹介し、そこからの融資を得て事業拡大した起業等

<提言>

今後は、より一層事業の有効性、インパクトを高めるために以下の取り組みが期待されている。

- 1) ビジネスコンサルタントの育成を意識したコースの実施
- 2) JICA のキルギスにおける農村開発プログラムとの連携
- 3) 域内連携 (特にカザフスタン) の促進
- 4) ビジネスコース修了生のフォローアップのための機会の提供

<提言補足>

- 1) では、キルギスでは近代経営のノウハウを起業に指導するいわゆる「中小企業診断

士」としての現地コンサルタントが周辺国に比べて圧倒的に不足しており、また民間ベースの育成が進まず、他ドナーによる支援もない状況にある。

他方、これまで日本センターが実施してきた A コース（3 カ月間、基本的かつ実践的なビジネススキルの習得が目的）では企業の現場改善指導、経営改善指導等を行うコンサルタント志望の受講生は毎回確実に存在し、かつその数は徐々に増加傾向にある（現在の A コースは、最終的にはビジネスプランを作成することから、中小企業診断士としてのイロハを学べるコース設計となっている）。

以上を受けて、既存のコースを活用したより効果的なコース実施をめざす。具体案は以下のとおり。

- ① A コースを実施し、その卒業生からコンサルタント志望の受講生を C2 コース（企業コンサルテーションのコース）につなげる。
- ② C2 コースで、日本人専門家に同行して、コンサルテーションを希望する企業に対して現場指導を行う（受講生はコンサルタントとしてのノウハウを、現場指導を通じて専門家から技術移転を受ける）。
- ③ その後、受講生は単独での現場指導を複数回実施し、その結果について適宜、日本人専門家がアドバイスする。
- ④ 一連のコース修了後は同窓会（KRJC では 2007 年度の下半期より「勉強会」として活動が始まる予定）を通じて、KRJC が適宜フォローアップを行う。

2) では、キルギス農村開発プログラム（イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト）との連携を念頭に置き、同プロジェクトの課題として挙げられている、販路確保・品質管理等の「マーケットイン（顧客志向）の視点」を強化することを、KRJC の既存のビジネスコースとの連携で補強し、キルギスにおける JICA 事業全体でのシナジー効果を高めていくことを想定している。

このほかに KNU の有する MBA コースと KRJC のビジネスコースの連携について、今後双方で情報を共有し、具体的な連携方法について議論を開始し、2008 年 1 月末を目途に連携の具体的方向性を定めることを確認した。

(3) 日本語コース

<成果概要>

日本語コースでは、これまで初級から上級コース、ビデオコース、日本語能力試験 1 級対策講座、通訳・翻訳講座など幅広いコースを実施。また日本語弁論大会等のイベントも現地日本語教師会と共催で開催している。コースに対する受講生の満足度では、アンケート回答者の 9 割以上が「非常に満足」あるいは「満足」と回答しており、質の高さも確認された。また、2006 年からキルギスでの開催が始まった日本語能力試験では KRJC 日本語コースの受講生が 20 名受験し、13 名が合格を果たし、2007 年度の日本語能力試験では、56 名ものセンター受講生の受験が見込まれている。

KRJC の日本語コースの特色は、①現地の他の日本語教育機関より格段に高い質の日本語教育の提供、②現地日本語教育の中心機関として認識され、機能している点にある。また、本評価では相互理解促進事業との連携による学習者の開拓、モチベーションの向

上等のセンターとしての相乗効果も確認された。
他方、キルギスに進出している日系企業が少ないことなどから、日本語を学習してもそれを就職に生かすなど日本語学習後のキャリアパスの見通しが立てられないこと、それに伴い現地講師が定着しない等の課題がある。

<提言>

今後は、上記の現状と課題を受けて以下の3つの方向性を通じて事業の有効性・インパクトを高めていくことが期待される。

- 1) キルギスにおける日本語教育の底上げを図るための日本語教師育成支援
- 2) KNU との連携強化を図るための KNU が実施している日本語教育への KRJC からの支援
- 3) 可能な範囲での地方における日本語教育支援

<提言補足>

2) については具体的な活動についてキルギスと KRJC 間で協議を行い、2008 年 1 月末を目途に具体的な骨格を固めることを確認した。

(4) 相互理解促進事業

<成果概要>

広くキルギスと日本の一般市民を対象にした活動を展開しており、これまで 46 回のイベントを開催し、約 1 万 1,000 人が参加している。和太鼓、書道、折紙教室といったものから、聴覚障害者への情報技術 (IT) コース (159 名)、JICA-Net 施設を活用した日本とのテレビ会議の実施、ホームページの開設などさまざまなツールとレベルで、両国民の相互理解の促進を果たしてきている。また、KRJC 内の図書館では、両国に関する図書・映像・音響資料が利用でき、KRJC としてキルギスにおいて日本に対する新たな関心と呼び起こすだけでなく、キルギスの情報を日本に発信し、交流することで相互理解と友好関係の促進に貢献している。

<提言>

今後は、以下の取り組みを通じて両国の相互理解の促進度合いを的確に把握していくことが求められる。

- 1) 相互理解の促進度合いを的確に把握していくために、数値で測定し得る指標の設定と、定期的な評価・モニタリングの実施
- 2) 留学を希望する学生への必要な情報のより効果的な提供

1-6 団長所感

今次終了時評価調査においては、所定のスケジュールを滞りなく終了し、関係者への十分な聞き取り調査、C/P 機関である KNU 学長をはじめ、関係省庁責任者との会合、プロジェクト所長ほか各コース日本人専門家、JICA キルギス事務所長、大使館との意見交換を行い、フェーズ 2 へ向けた事業の方向性についてのアウトラインを描くことができた。

評価結果についてはおおむね当初の目標を達成したと判断されるが、自立発展性並びに C/P 機関のプロジェクト参画の点については課題を残していたことから、まずは、KNU 学長との会合時

に当方から改めてプロジェクトの意義について、特に日本とキルギスとの共有財産としての日本センターの価値や発展可能性並びに KNU に附置されていることの意義を確認したうえで、先方の考えを聴取した。

学長は当方の意見に理解と賛同を示し、大学としてのプロジェクトへの参画度合いを強める必要性並びに日本センターのもつ高いポテンシャルを今以上に高め、活動を活発化させる必要性について強調し、フェーズ2に向けた共同運営体制の強化について意見の一致をみた。

以後の、財務省、科学教育省、大統領府においても一様に、これらの意見に同調する姿勢が伺え、更なるプロジェクトの発展に向けて **All Kyrgyz and Japan** で協力を進めていくことについて基本的なコンセンサスが改めて得られたものと思われる。

終了時評価の作業と同時並行でフェーズ2における事業の方向性を定めるべく、各コースの専門家らと集中した議論を行い、評価報告書の提言において運営面、事業面双方において一定の方向性を示し、先方の了解を取り付けた。各論部分についてはいまだ多くの検討を要するが、2007年4月より新たに着任した共同所長（シュケーコフ氏）との具体的議論の場において、多くの前向きな回答ないし意見が出されたことは、同所長の姿勢に変化をもたらせたものといえる。

今後は、キルギス側共同所長秘書兼各コースのコーディネーター役の配置、KNU のメリットを意識した各コース運営を行うことで、日本センターの活動が KNU との有機的な連携の下、より効果的かつ活発化するものと期待される。実際には、これまでにない大学側との調整作業が発生し、スピードはやや損なわれる可能性はあるものの、他の日本センター同様、自立発展に向けた可能な限りの努力を行うという技術協力プロジェクトとしての事業運営に軌道修正されるものと理解したい。

今後は、残りの期間（半年）にて提言で示された方向性をより具体的活動に結び付けていくための準備期間とし、2008年1月末までには活動の骨格を固めることとなる。

なお、2007年11月にはバキエフ大統領の訪日が予定されており、その際には日本センターについて必ず大統領からその活動に対する評価と今後の一層の発展への期待が表明されるとのこと（財務省次官発言）。タイミングとしては、7月から開始しているベトナムをケーススタディとするフェーズ2終了後に関する日本センター事業全体の方針策定に向けた議論にも影響を与えかねないが、キルギスについてもフェーズ2開始に際しては、同議論を十分踏まえる必要がある。現地日本大使館（笠井臨時代理大使）によれば、基本的には日本センター事業はその存在意義が認められる限り、できるだけ長期にわたり継続すべきものであるとしており、JICA としても通常の技術協力プロジェクトとは異なる独自の対応をすべきと考える。

またフェーズ2後の日本センター事業に関する検討の際には、日本センターの外交上の有益性を改めて吟味し、事業の長期的実施が必要と認められる場合は、日本センター共通の各活動（ビジネス、日本語、相互理解促進）目的を改めて明らかにするとともに、各国の経済状況、日系企業の進出度合い、対日感情、C/P 機関の実施能力等を勘案しながら、国ごとに対応を検討する必要がある。また、活動面のみならず活動を支える「日本センター」（施設、スタッフ）そのものの維持継続を図るための物的、人的要因に関し十分配慮する必要がある。

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価手法

本終了時評価調査では、『改訂版 JICA 事業評価ガイドライン』に沿って、①プロジェクトの当初計画、②現時点での計画達成状況及び達成のための課題を確認し、③評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づき評価を行った。これらの結果、及び評価結果を踏まえたプロジェクトの今後のより効果的な実施のためのいくつかの対処案（提言）についてキルギス民族大学（KNU）をはじめとするキルギス側関係機関と協議し、ミニッツを締結した。具体的な調査方法は以下のとおりである。

(1) 文献資料調査と評価グリッド・質問表の作成

国内において、事前評価調査報告書、実施協議結果（Record of Discussion：R/D）、運営指導調査関連資料、専門家業務完了報告書、その他プロジェクト関連資料の精査を行った。これに基づいて、プロジェクトの概要表であるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）の内容を確認したうえで、当初（2003年4月）から合意しているPDMを、評価用PDMとして利用することとした（付属資料1.を参照）。そして、同PDMに基づいて調査項目を設定し、各項目に対する情報収集方法を「評価グリッド」として取りまとめた。また、プロジェクトの（日本人）専門家、C/P及びKRJCのスタッフ・講師、ビジネスコースと日本語コースの受講者（KRJCサービス・ユーザー）、経済団体やNGO等のプロジェクト関連機関の4者に対する質問表を作成し、現地プロジェクトチームを通じた配布と回収を依頼した。

(2) 質問表調査及び質問表に基づく面接調査

現地に先乗りしたコンサルタント団員（評価分析担当）が、プロジェクトの専門家、C/P及びKRJCスタッフに対して、上記の調査方法について説明をして理解を得たうえで、

- ・ 専門家に対する質問表調査と個別面接調査（長期専門家3名と短期専門家1名の合計4名）
- ・ C/P（キルギス側共同所長）1名に対する個別面接調査
- ・ KRJCスタッフに対する質問表調査（計10名）と個別面接調査（計8名）
- ・ KRJC講師（非常勤）に対する質問表調査と個別面接調査（ビジネスコース講師3名と日本語教師5名）
- ・ ビジネスコース受講者（KRJCサービス・ユーザー）に対する質問表調査と個別面接調査（計3名）
- ・ 日本語コース受講者（KRJCサービス・ユーザー）に対する質問表調査（計32名）と個別面接調査（計8名）

を行った（質問表調査・面接調査の結果については付属資料2.を参照）。

(3) 現場観察を含めた現地での評価調査の実施

評価調査団全員が現地調査入りした後、KRJC施設の見学と教室、機材、図書館等のリソースの稼働・利用状況、KRJCの管理・運營業務の実態を観察した。そのうえで、既に集め

られた情報を基に、プロジェクトのこれまでの活動実績及び実施プロセスを検証し、評価 5 項目に基づいて評価を行い、それらの結果を評価グリッド結果表（2-2 の項を参照）と評価レポート（付属資料 4. Minutes of Meeting を参照）にまとめた。

(4) キルギス側との協議とミニッツの署名・交換

本評価調査の分析結果を基に、KNU をはじめとするキルギス側関係機関及び日本側関係者と情報共有と協議を行ったうえで、それらの結果を踏まえて Minutes of Meeting（付属資料 4. を参照）として取りまとめて署名・交換した。

また、本評価調査の結果を踏まえ、プロジェクト終了に向けた実務レベルの方向性に関する合意事項について、調査団と、KRJC のキルギス側共同所長（KNU より配置）との間で、Minutes of Meeting（付属資料 5. を参照）を署名・交換した。

2-2 主な評価項目と情報・データ収集方法（評価グリッド）

本終了時評価調査では、主な調査項目と情報・データ収集方法を評価グリッドとしてまとめたうえで活用した。本調査で作成・活用した評価グリッドでは、以下に記述する実績及び実施プロセスの検証と評価 5 項目の観点から評価設問を設定し、調査を行った。

(1) 実績及び実施プロセスの検証

1) 実績の検証

- ・投入は計画どおり実施されたか（計画値との比較）
- ・成果は計画どおり産出されたか（目標値との比較）
- ・プロジェクト目標は達成されたか（目標値との比較）
- ・上位目標達成の見込みはあるか（目標値との比較）

2) 実施プロセスの検証

- ・活動は計画どおりに実施されたか
- ・技術移転の方法に問題はなかったか
- ・プロジェクトの運営体制に問題はなかったか
- ・プロジェクト実施過程で生じている問題や効果発現に影響を与えた要因は何か、等

(2) 5 項目評価

1) 妥当性

必要性、優先度、手段としての妥当性の観点からプロジェクト実施の妥当性を評価。

- ① 必要性（ターゲット・グループのニーズとの整合性）
- ② 優先度（キルギスの開発政策・わが国の援助計画との整合性）
- ③ 手段としての妥当性（適用方法の妥当性、ターゲット・グループ選定の適切性、日本の技術の優位性等）

2) 有効性

プロジェクトの成果とプロジェクト目標の達成度を検証し、プロジェクトの効果を評価。

- 3) 効率性
投入（コスト）と成果の達成状況とを比較し、プロジェクトの実施の効率性を評価。
- 4) インパクト
上位目標の達成見込み、その他の波及効果を評価。
- 5) 自立発展性
政策・制度面、組織・財政面、技術面等の観点から、総合的な自立発展性を評価。

上記の視点に基づく調査・評価結果を「評価グリッド結果表」に取りまとめた（和文については付属資料 3. を参照、英文については付属資料 4. **Minutes of Meeting** の Annex 14 を参照）。なお、上記（1）の実績及び実施プロセスの検証に係る調査項目については、その調査・評価結果を評価 5 項目の有効性、効率性、インパクトの項にまとめたうえで、総合的に評価・整理した。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

調査の結果、プロジェクト開始から約4年半が経過した終了時評価時点まで、当初のスケジュールに従って適切な投入が行われていることが確認された。投入実績概要は以下のとおりである。

- (1) 専門家はこれまでに長期7名（現在、3名を派遣中）と、延べ40回の機会に短期18名（現在、1名を派遣中）を派遣している¹（付属資料4. Minutes of Meeting の Annex 4を参照）。また、プロジェクト専任のフルタイムの現地スタッフ10名を含む約30名のスタッフと講師（非常勤）がKRJCによって雇用されている²（付属資料4. Minutes of Meeting の Annex 3を参照）。キルギス側からはキルギス民族大学（KNU）から1名がC/P（KRJC共同所長）として派遣されている³。日本人専門家を中心としたプロジェクトチームが毎週、ミーティングを実施することで、チーム内のコミュニケーションが十分にとられているほか、キルギス側にチームワークを基礎とした業務のやり方に係る技術と精神を移転・醸成している。
- (2) キルギス人プロジェクト関係者の本邦研修受入れは2004年度に5名、2005年度に8名、2006年度に13名の計26名について実施した。これらは、ビジネスコース、日本語コース、相互交流の各活動やKRJC全体の運営・管理に係る技術移転の効果を高めるうえで役立っている。同時に、ビジネスコース成績優秀者と経済団体強化に係る官民関係者の本邦研修を実施したことで、プロジェクトの成果を具体的なインパクトにつなげることに一定の効果をもたらしている（付属資料4. Minutes of Meeting の Annex 5を参照）。
- (3) 日本側の投入機材については、製本機、車両、PC、ネットワーク・プリンター等のハードウェアと関連ソフトウェア、書籍、DVDやCDが適切に供与され有効に活用されている（付属資料4. Minutes of Meeting の Annex 6を参照⁴）。キルギス側からはKNU7号館（2階全部と3階の一部の延べ床面積約850m²のスペース）に5つの教室、専門家及びスタッフ執務室をはじめとする建物・施設の提供が行われている⁵（付属資料4. Minutes of Meeting の Annex

¹ 長期専門家は当初、日本側共同所長、ビジネスコース専門家、日本語コース専門家、業務調整員の4名体制だったが、2005年度下期からビジネスコース運営を業務委託方式による本邦コンサルタントとの契約によって実施することとなり、必要に応じた短期専門家派遣に変更している。したがって、現在の長期専門家はビジネスコースを除く3名の体制となっている。また、ビジネスコース長期専門家の派遣時期が2004年3月末となり、プロジェクト開始から1年間の不在期間が生じるとともに、長期専門家の離任（2005年3月末）から業務委託コンサルタントによるビジネスコース短期専門家の着任（2005年11月末）まで約8カ月間のビジネスコース運営の空白が生じた。

² 後述するように、本プロジェクトは1995年5月にキルギスと国際機関である支援委員会との間の合意に基づいて開始された「キルギス日本センター」を2003年にJICAが引き継ぐ形で開始された。このような経緯と、2国間共同事業としての性格が強い「日本センター・プロジェクト」であるため、技術移転対象となるC/Pを必要数、確保したうえで開始される通常のJICA技術協力プロジェクトと異なり、C/Pの数は1名と少ない。一方、事実上のC/Pとして技術移転対象となる現地スタッフと講師をプロジェクト実施機関（KRJC）が確保して運営するように、プロジェクトが設計されており、その初期設計に沿った投入が行われている。

³ 1名というC/P数は同じく旧支援委員会による日本センター事業を引き継いだウクライナ日本センターでのC/P数と同数で、9カ所のJICA日本センターのなかでは最小数である。また、2005年3月のチューリップ革命（アカーエフ前大統領の追放）は、KNUの学長と第一副学長の交代へと飛び火し、結果的にKRJCのキルギス側共同所長の2度にわたる交代と実質的な不在の期間をもたらした。

⁴ これまでの供与機材及び携行機材の累計額（2006年度分まで）は約60万米ドル相当である。

⁵ KRJCの既存施設のスペース（約850m²）については教室数の少なさ（現在5）とあいまって、プロジェクトの効果的・効

7を参照)。プロジェクトの必要経費についてはKRJCの光熱費(電気・水道代)をKNUが負担しているが、それ以外の経常経費については日本側の現地業務費で賄っており、その規模は2006年度で約23万2,000ドルである。なお、KRJCは2005年9月からビジネスと日本語の両コースの受講料を徴収するようになっており、これまでに約5万2,000ドルの自己収入を得ている(付属資料4. Minutes of MeetingのAnnex 13を参照)。

(4) プロジェクト実施にあたっては、日本語コースの企画・運営を中心に国際交流基金による専門家派遣⁶、研修員受入れ、調査団派遣等の面での人的・技術的支援を得ることによって、一貫性のあるプロジェクト運営が行われている。

3-2 成果の達成状況

3-2-1 成果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っている。」

指標 1-1: センター職員の人数及び業務能力

指標 1-2: 収支バランス

成果1にかかわる活動は順調に進んでおり、プロジェクト終了までに成果1は達成される見通しが強い。

- ・ 10名のフルタイム・スタッフを含めた約30名のキルギス人スタッフ・講師がKRJCで働いている。付属資料4. Minutes of MeetingのAnnex 2に示されるように、マネジャーとスタッフが「管理(交流活動を含む)」、「ビジネス」、「日本語」の3部門に適切に配置されている。組織としてのKRJCは全体として効率的かつ効果的に運営されている。すべてのKRJCスタッフは有能で意欲も高く、多くが専門家からのOJTでの技術移転を受けつつさまざまな研修によって能力を向上させている⁷。彼らは、専門家からの指示を受けて大半のKRJC活動の計画と管理を行えるとともに、時には自身のイニシアティブによって業務を遂行している。しかし、KRJCスタッフは主に彼ら自身の潜在性の高さと海外留学機会の存在によりKRJCを退職する傾向があり、彼らの能力と給与レベルの間にギャップがあるとする声もある。
- ・ 2005年2月にKRJCは法務省によってNPO法人として認可され、2005年5月には教育省から教育機関としての免許を取得した。その結果、2005年9月からKRJCは受講料や会員費を徴収することが可能となった。総支出に対する収入の比率は6~16%の水準にとどまる一方、自己収入については現在、実際の支出には充てられておらず内部の現金資産とし

率的実施のうえで「手狭」であるとの指摘が中間評価調査段階からなされてきた。本終了時評価でもこの課題についての評価とキルギス側との協議を行っており、詳細は後述する。

6 日本語コース専門家の派遣とともに、日本語教育指導助手1名の派遣が国際協力基金により継続的に行われている。

7 KRJCスタッフは英語または日本語での十分なコミュニケーション能力を有する。主任マネジャーまたはマネジャー職にある4名のスタッフは、KRJC日本語コースを初級Iから中級IIまでの4年間のコースを修了した者である。他のスタッフもKRJC日本語コースに参加または高い興味を有している者が多い。

て積み上げられている。これは、支出計画に係る KNU とプロジェクト側との議論が終了時調査時点で依然、合意がなされていないためである。

年度*	KRJC経費** (米ドル)	KRJC自己収入*** (米ドル)	比率
2003	360,358	0	0.0%
2004	305,138	0	0.0%
2005	191,178	12,742	6.7%
2006	232,260	35,728	15.4%
2007	57,467	3,911	6.8%
合計	1,146,401	52,381	-

(Note) *: 年度は日本の会計年度(4月～3月)。2007年度の数字は6月までのもの。
 **: 経費のための予算は日本側から供給された。当該数値には現地スタッフ・講師の給与・謝金等を含むが、機材費等は含まれていない。
 ***: 現在、税金のみがKRJC自己収入から支出されている。これまでに支払った税金の総額は2007年7月までに5,331米ドルとなっている。また内部に積み上げられた現金は2007年7月末時点で4万7,051米ドルである。

3-2-2 成果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る。また、ビジネスコース運営が徐々に現地化される。」

指標 2-1：コース数及び受講者数

指標 2-2：受講者の満足度

成果2の達成は順調に進んでおり、成果2は現地スタッフによる効率的なビジネスコース運営での課題を除いてプロジェクト終了までに達成される見通しである。ビジネスコースの運営結果の詳細は付属資料4. Minutes of Meeting の Annex 8 に示されている。

- ・ 2003年から2005年の間は起業家のための2つの中期コース(5カ月)と約30回の異なるトピックのセミナーが1名の日本人長期専門家の主導と計画によって実施された。
- ・ 2005年度後半からビジネスコースの計画・管理はJICA契約の日本人コンサルタント・チームが異なる分野の短期専門家を複数、派遣する形で実施された。2005年12月に実施されたベースライン調査とニーズ調査の結果、コース構成は次のようになった。
 - (1) Aコース(実践的ビジネスマネジメントコース:3カ月):
 応募者総数 292、参加総数 140
 - (2) Bコース(フォーカスインダストリーコース:3週間):
 応募者総数 65、参加総数 41
 - (3) Cコース(フォーカストピックコース:約10日):
 応募者総数 341、参加総数 267
 - (4) Dコース(各種セミナー:1日):
 応募者総数 2,617、参加総数 1,797
- ・ 上記のコースに加えて、異なるトピックのJICA-Netセミナーが合計7回、374名の参加総数を得て開催された。プロジェクト開始から2007年7月までの応募者及び参加者の総数はそれぞれ3,209名と2,171名に達した。プロジェクトの残り期間において応募者と参加者の総数はそれぞれ約960名、750名程度が予想されており、プロジェクト期間全体でのそれぞれの数は約4,110名と約2,920名に達する見通しである。

- ・ プロジェクトによる質問表調査では参加者の 89%がコースに対する満足を示し、過去の A コース卒業生 76 名のうち、新事業を開始した者が 8 名 (11%)、既存事業の業績改善をした者が 14 名 (18%)、既存事業を拡張した者が 14 名 (18%)、キャリア上の昇進を果たした者が 7 名 (9%) となっている。
- ・ ビジネスコース実施にかかわった現地講師の総数は 19 名、44 回 (の機会) にのぼった。そのうち、9 名が 2007 年上半期のコース運営において講義を実施した。潜在力ある講師を探す継続的な努力と日本人専門家からの 4 段階の技術移転の結果、現地講師による講義時間シェアはプロジェクト初期の 13.4%から 2007 年 4~7 月 (4 カ月) の 51.3%に大幅に増加した。
- ・ ビジネスコースの計画・管理に係る KRJC の現地スタッフへの技術移転が継続的に実施された。しかし、ビジネスコース運営・管理の技術移転を受けた 3 名のスタッフが既に KRJC を退職した。終了時評価時点では、1 年 8 カ月の経験を有する中核スタッフ 1 名と 2 名の新規採用されたスタッフが同業務を担っている。

3-2-3 成果 3

「日本語コースが一般市民、ビジネス人材、公務員、日本語教師のニーズを満たすために継続的に提供される。日本語コース運営が徐々に現地化される。」

指標 3-1 : コース数及び受講者数

指標 3-2 : 受講者の満足度

指標 3-3 : 受講者の日本語能力習熟度

成果 3 の達成は円滑に進んでおり、質の高い現地教師の数が十分でない点を除いて、プロジェクト終了までに達成される見通しである。日本語コースの運営結果の詳細は付属資料 4. Minutes of Meeting の Annex 9 に示されている。

- ・ 2007 年 6 月までに以下の 4 つの異なる主要コースと追加的な活動が実施された⁸。
 - (1) レギュラーコース〔初級 I、初級 II、中級 I、中級 II の 4 コース :
各 1 年間 (330 時間)⁹〕: 参加総数 332、 修了者総数 210
 - (2) 上級者コース (4 カ月): 参加総数 80、 修了者総数 42
 - (3) ビデオコース (初級日本語を学びながら親日感を醸成):
参加総数 382、 修了者総数 225
 - (4) 日本語検定試験対策コース、通訳・翻訳家コース: 参加総数 62
- ・ 上記コースの参加総数は 2007 年 7 月までに約 860 名となった。そのうち、524 名がコース

⁸ 時間数等に若干の変更はあるが、2007 年度 9 月からの新学期においても同様のコース設定がされている。終了時評価時点での受講者数は、初級 I 36 名、初級 II 23 名、中級 I 21 名、中級 II 11 名、上級コース 11 名、能力検定試験対策コース 13 名の計 115 名である。

⁹ レギュラーコースは 1 年間の初級 I からスタートして、これを修了すればその後順次、各 1 年間の初級 II、中級 I、中級 II のコースに進級・履修していく合計 4 年間のコースである。中級 II を修了した段階で日本語能力検定試験 2 級程度に到達することを目標としている。2007 年度の新学期の初級 I クラスの新規募集にあたっては定員 40 名の枠に対して約 120 名が応募したため、書類選考・面接を経て受講者を決定した。

修了に成功して証明書を受領した。それに加えて、同期間には日本語スピーチコンテストや他の活動に 750 名以上の参加があった。

- ・ 2006 年 6 月に実施された質問表調査では、レギュラーコースの 96%の参加者がコースに対する高い満足度を示した。
- ・ 2006 年 12 月に実施された日本語能力検定試験では約 200 名のキルギス人が受験したが、20 名の KRJC 受講者が試験を受けて、そのうち 13 名が合格した。
- ・ 2007 年 9 月時点で、1 名の専門家を含む 3 名の日本人教師と 8 名の現地講師が日本語コースを運営している。潜在性があり能力の高い講師を探して専門家から現地講師への技術移転とガイダンスを行う継続的努力が行われてきた。しかし、十分な能力と経験を有する現地講師が不足しており、KRJC で経験を積んだ講師が日本での学習（留学）機会を得ることで KRJC を離れるケースがあることも事実である。
- ・ 日本語コースの計画・管理に係る KRJC の現地スタッフへの技術移転が継続的に実施された。前コース・マネジャーだった 1 名の経験豊かな現地講師と現在のコース・マネジャーが主な技術移転対象者である。現時点では、キルギス人現地スタッフによるコース管理が日本人専門家の支援を受けながら円滑に実施されている。

3-2-4 成果 4

「日本の経済、文化、社会に関する印刷物、視聴覚機材等が提供される。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。」

指標 4-1：行事への参加者数

指標 4-2：ホームページへのアクセス件数

成果 4 の達成は順調に進んでおり、プロジェクト終了までに達成される可能性が高い。2 国間の相互理解促進のための交流活動の運営結果の詳細は付属資料 4. Minutes of Meeting の Annex 10 に示されている。

- ・ 過去 4 年半の間に合計 46 のさまざまなイベントが実施され、参加総数は 1 万 1,000 名以上に達した。これらの活動は日本映画上映会から、さつき祭り、紅葉祭り、音楽祭等の数百名規模のキルギス人参加者のあるイベントまで多岐にわたっている。いくつかのイベントでは JICA-Net が活用されて 2 国間の人々の直接のコミュニケーションの機会増加に寄与した。
- ・ KRJC は 2006 年 4 月から聴覚障害者のための IT コース実施を始めた。終了時評価時点までに合計 8 回のコースが 30 名の子供を含む延べ 159 名の参加者に対して手話通訳者の支援を得て実施された。新たなスキルを身に着けた数人の元受講者が現在では講師として同コースを運営している。このプログラムは社会的弱者の能力向上と就業機会増加を図る貴重なアプローチとして高く評価されている¹⁰。

¹⁰ 本プログラムは後述するようにウズベキスタン日本センターで行われていたプログラムを KRJC でも導入したものである。約 3,000 名が会員となっているキルギス視聴覚障害者協会の協力を得て 18~50 歳の受講者に対して初級クラス、上級クラスを運営している。最近、子供クラスも開始した。4 名の IT 講師が育成されており、就職機会を得た受講者もいるとのことである。

- ・ これらのイベントに加えて、和太鼓、書道、折り紙、生け花等の文化サークル活動が定常的に行われ、約 80 名以上の参加を得ている。
- ・ KRJC 来館者は図書館や他のスペースにおいて無料で読書、DVD・CD の視聴をすることができる。2007 年 7 月時点の来館者総数は受付デスクでのデータによれば 5,128 名だった。しかし、実際の月間平均来館者数は 2007 年 5 月から 7 月の間に少なくとも 1,800 名に達すると推定される¹¹。会員システムが 2005 年 10 月から導入され、会員は年間 250 ソム（約 6.25 ドル）を支払えば書籍、DVD、CD 等の貸し出しを図書館から受けることができる。終了時評価時点で 260 名が会員資格を有している。
- ・ KRJC ウェブサイトが 2004 年 4 月に稼働しており、2007 年 5 月から 9 月までのアクセス数は約 3,200 回だった。しかし、KRJC ウェブサイトの反応速度、システム性能、安定性については技術的問題から、必ずしも良くないとの声がある。
- ・ 交流活動の計画・管理に係る KRJC 現地スタッフへの技術移転が継続的に実施された。1 名の主任マネジャーと 3 名の現地マネジャー及びその他のスタッフが日本人専門家の支援を受けながらさまざまなイベントの計画・管理を十分に行えるようになっている。

3-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標-1：KRJC がキルギスの市場経済化に対応する人材育成において重要な役割を果たす。

プロジェクト目標-2：KRJC が情報提供業務及び各種イベントを通して両国の相互理解を促進する。

指標-1：コースへの志願者数

指標-2：コース終了後の受講生の評価

指標-3：ビジネス社会での評価

プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される可能性が高い。

成果の達成状況の項で既に記述したように、多くのキルギス市民がビジネスと日本語の両コースに応募し参加している。2007 年 7 月時点でコース参加者総数は約 3,000 名に達しており、プロジェクト終了までには 4,000 名を超える見通しである。終了時評価の質問表・面接調査によれば、コース参加者は相対的に高い満足度を示し、在ビシュケクの主要なビジネス組織は KRJC のビジネスコースの実施と関連活動を高く評価している。

第 2 のプロジェクト目標については、KRJC は 2 国間の相互理解を促進するためのさまざまなプログラムを成功裏に提供している。終了時評価の質問表調査によれば、KRJC の研修参加者と関連組織の 65～70%が KRJC の名前がビシュケク市民の間で広くまたはある程度、知られていると回答した。また、プロジェクト・メンバーの 75%が同様の回答をした¹²。一方、質問表・面接

¹¹ 1,800 名という数字の推定根拠については「プロジェクト目標の達成状況」の項の脚注を参照。

¹² 2005 年 9 月に KRJC は現地コンサルタントを活用して認知度調査 (Assessment of population awareness about Kyrgyz-Japan Center and overall market appraisal) を実施した。無作為抽出による電話インタビューで 710 名、面接によるインタビュー調査で 150 名の合計 860 名のビシュケク市民に対して調査を行った。結論としては「一般市民の KRJC に対する認知度はそれほど高くないが、公務員やビジネス人材はある程度 KRJC を認知している。また、一度でも KRJC にかかわる機会をもった者はその活動を非常に高く評価している。」というものである。その後、KRJC は各事業活動、広報活動、関連機関との

調査によれば、すべての回答者が KRJC は地方部ではほとんど知られていないと回答している。KRJC はビシュケク市中心部の繁華街に近いところに立地しており、一般市民によって容易にアクセスできる。KRJC の来館者数 (5,128 名¹³) と会員数 (260 名) が示すように、日本の文化と日本語に興味をもつ多くのキルギス市民が KRJC を頻繁に訪れている。交流活動のこれまでの参加者総数は 1 万 1,000 名を超えており、2007 年 5 月に開催された「さつき祭り (キルギス-日本友好文化フェスティバル)」に約 1,500 名の参加があったことは KRJC が 2 国間の相互理解促進の中心としての評判を高めていることを示している。

3-4 上位目標の達成見込み

上位目標-1: キルギスにおける市場経済化が進展する。

上位目標-2: キルギスと日本の相互理解及び友好関係が促進される。

指標-1: 国際機関による評価

指標-2: キルギス国民の認識

終了時評価時点では、プロジェクトの長期的な貢献度合いが明確でないものの、上位目標 1 は長期的には達成可能と判断される。EBRD の「Transition Report 2006」はキルギスの市場経済移行が非常にゆっくりではあるが進展していることを示している¹⁴。世界銀行・国際金融公社 (IFC) が調査・発表する「Doing Business」指標において、キルギスの総合ランクは 2005 年の 104 位から 2006 年に 90 位に改善した。KRJC ビジネスコースの多くの卒業生が業績改善、新事業開始、ビジネスキャリア上の昇進に成功したとしているが、KRJC 活動が同国の円滑な市場経済化にどの程度、貢献しているかは定量的に明確でない。

判断には時期尚早だが、KRJC のさまざまな活動が将来的に継続し、更に強化されれば、上位目標 2 の達成は長期的に可能であると考えられる¹⁵。終了時評価時点では明確な数量指標がない

協力・協働を拡大・強化しており、2005 年度時点と比較して、その認知度は着実に向上していると想定される。同認知度調査の主な結果は次のとおりである。

- ① KRJC の存在を認知していたのは全体の 25%、ビジネスコースを認知していたのは 7.5%、相互理解促進交流活動を認知していたのは 13% だった。
- ② 回答者の 83% が日本語学習に興味を示し、26% が KRJC の日本語コースに参加したいとの希望を有していた。また、電話での回答者の 32% が KRJC のビジネスコースへの関心を示した。
- ③ 公務員の 90%、マスメディアの 60% が KRJC の日本語コースを認知すると同時に、KRJC と接点のないビジネス人材の 73% が KRJC のビジネスコースへの関心を有していた。
- ④ 回答者の 50% 以上が KRJC で得た知識は実務に役立つと回答し、KRJC ビジネスコース修了者の 90% が「コースは受講料 (300 米ドル) 以上の価値がある」と評価した。

¹³ 5,128 名という数字は KRJC 受付デスクに記帳した人数の数字で、研修コースや文化サークルへの定期的参加者の数を含んでいない。2007 年 5 月からは入口に自動カウンターが設置された。このデータでは、5 月から 7 月までの 3 カ月間の来館者数は 9,012 名で、月間平均で 3,000 名程度の入館者 (退館者) がいることを意味する。しかし、この数字にはプロジェクト関係者の出入りも含まれているため、この数を月間 1,200 名 (30 名×2 回/日×20 日/月) と仮定すると、実際の月間平均来館者数は約 1,800 名と推定される。

¹⁴ EBRD 発表のキルギスの市場経済化進展に係る主なマクロ指標は以下のとおりである。

民間セクターシェア (%)	2002	2003	2004	2005	2006
GDP	65.0	65.0	75.0	75.0	75.0
雇用	79.7	80.3	80.9	N/A	N/A

出所: "Transition Report 2006" (EBRD)

¹⁵ 前頁で指摘したように 2005 年の認知度調査では KRJC の存在と意義についてビシュケク市民の理解度は必ずしも高くなかった。KRJC は活動の継続・拡大とともに、さまざまな広報活動やプロジェクト情報の普及を図っており、新聞記事、雑誌

ために、上位目標達成のプロジェクトによる貢献度合いを判断することは難しい。

3-5 プロジェクト実施体制

本プロジェクトはほぼ円滑に運営されている。日本人専門家の配置（付属資料 4. Minutes of Meeting の Annex 8 を参照）はプロジェクトを効果的に実施するうえで適切なものだったと評価される。しかし、ビジネスの長期または短期の専門家がいずれも派遣されない時期が一定期間あった。1名の C/P がキルギス側共同所長として KNU から派遣されているが、キルギス側 C/P が指名されない（不在の）時期が 2006 年にあり、共同所長間の対話機会とプロジェクトの効率的な計画・管理を一定程度、阻害したと考えられる。KRJC によって雇用された現地スタッフの能力と意欲は高く、KRJC の組織が十分に確立されており、日々の運営・管理が円滑に実施されている。キルギスと日本の双方のプロジェクト・メンバー間の高いレベルのコミュニケーションと頻繁な会議によって、プロジェクトの効率性が向上している。他の大学、産業組織、NGO、ドナープログラムとの協力や協働がビジネス、日本語、交流活動のすべての分野で行われている¹⁶。2 国間の関連する人々の間の直接的なコミュニケーション・ツールとして JICA-Net が効果的に利用されており、中央アジアの他の日本センターとの情報共有も行われている¹⁷。合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）が過去 4 年半の間に財務省、科学・教育省からの参加を得て 3 回開催され、関係者間の情報共有と適切なモニタリングのための機会となっている¹⁸。

記事、TV 番組、ラジオ番組での紹介回数はこれまでにそれぞれ 67 回、6 回、15 回、4 回となっている。特に、2007 年 4 月から 8 月まで（5 カ月間）の各回数は 18、3、3、3 回であり、これらの広報活動強化によって KRJC の認知度の向上と、キルギスと日本の相互理解と友好関係促進に一定の効果があつたものと推定される。

¹⁶ KRJC の関連機関との協力・協働については、主要活動ごとに次のような状況である。

- ① ビジネスでは、KRJC が開催する研修コース情報の提供面で、キルギス商工会議所、Congress of Business Association、EBRD TAM-BAS プログラム等がそれぞれの会員や関連企業・組織への情報提供を行って協力している。
- ② オシュ国立大学、キルギス商工会議所オシュ支部、オシュ州政府は 2007 年 3 月に南部の都市オシュで KRJC とビジネス・セミナーを共同開催した。同セミナーには 200 名以上のビジネス人材が参加し地方部での起業やビジネス拡大に係る知識と経験の移転促進が図られた。
- ③ 日本語では、KRJC が主導する形でキルギス日本語教師会との情報交換と協力が行われている。
- ④ 交流活動では、日本大使館との緊密な情報交換と協力が行われ、聴覚障害者に対する IT コースの運営においては聴覚障害者協会との協力と連携が行われた。

¹⁷ 中央アジアにはほかにカザフスタンとウズベキスタンに日本センターがあるが、これらとの具体的な連携状況は次のとおりである。

- ① 中央アジア各国とモンゴルの日本センターの日本人所長が参加する会議が複数の国で 3 回開催され、各センターの効果的運用に係る経験とノウハウの共有化が図られた。上述の聴覚障害者のための IT コースはウズベキスタン日本センターでの経験を生かしたものである。
- ② 交流事業分野における中央アジアの 3 つの日本センターの現地スタッフ間の情報共有が進んだ。特に、2007 年 4 月にタシケントで開催された現地スタッフ研修以降、その傾向が顕著である。KRJC ウェブサイト上で「チャットルーム」を構築・運用する構想も出ており、KRJC 卒業生とカザフスタン、ウズベキスタンの日本センター卒業生との間のコミュニケーション向上を図ることが期待されている。

¹⁸ NPO 法人としての KRJC の定款によって諮問委員会としての JCC の責任と機能が明確に定義されている。JCC は 3 回開催されたが、2007 年 3 月まで約 1 年半にわたって JCC が開催されない期間があった。質問表・面接調査によれば、JCC が関係者間の情報共有に貢献したものの、プロジェクトのより適切な計画とモニタリングを行うには不十分だったとの意見が多い。

第4章 終了時評価結果

4-1 評価結果要約（結論）

本プロジェクトは JICA による協力の開始から 4 年半を経過し満足すべき進展をみせており、プロジェクト終了までにプロジェクト目標を達成する見込みが高い。本プロジェクトはキルギスと日本との間の非常に重要で象徴的な協力事業であると、多くのキルギス市民によって見なされている。しかしながら、同国の市場経済化と 2 国間の相互理解・友好の促進に係る目に見えるインパクトを確認するにはもうしばらく時間を要するものと思われる。将来の満足すべきインパクトを確保するためには、より長期にわたって効果的・効率的なプログラムを計画・実行する KRJC の継続的な努力が求められる。特に、KRJC の組織的、財務的な自立発展性を確保することが今後、検討すべき重要課題である。本プロジェクトは今後の発展のための基盤を確立したものの、キルギスの関連する諸機関や JICA とともに、KRJC が本プロジェクトの自立発展性を確保するためにより多くの努力を払う必要がある。この意味で、本プロジェクトを 2008 年 3 月で終了することは現実的でないと考えられ、本プロジェクトの延長としてのフェーズ 2 が関係者によって検討されることが望まれる。

4-2 評価 5 項目に基づく評価結果

4-2-1 妥当性

本プロジェクトはキルギス政府の政策とターゲット・グループのニーズに大変よく合致しており、妥当性が大変、高い。日本政府の支援政策にも合致している。

キルギス政府は 2005 年までの国家貧困削減戦略（National Poverty Reduction Strategy : NPRS）で示された政策指針を踏まえて、新たな「新国家開発戦略 2007～2010」において「産業多様化を通じた持続可能な経済発展をめざす」ことを重点目標としている。民営化、中小企業振興、人材育成等を通じた市場経済化促進が同国にとって重要になっており、本プロジェクトはキルギス政府の開発ニーズに大変よく合致している。

ビジネスコースにおける主要ターゲット・グループは中小企業（Small and Medium-sized Enterprises : SME）オーナー、企業のトップと中間管理職、新規起業家として設定されている。適切なターゲット・グループの設定とコース構成・内容の設計は、プロジェクトの開始前と実施中に何回も行われたニーズ調査に基づいて行われた。その結果、裨益者の実際の、また変化するニーズに対応することができた。応募者数は常に各コースの定員を上回っており、コース実施終了後の各質問表調査では参加者からの高い満足度が示されている。日本語コースでは応募者数は各コースの定員を上回っており、大多数の参加者がコースに高い満足度を示している。これは本プロジェクトが裨益者のニーズと合致していることを示している。

日本の対キルギス政府開発援助（ODA）政策は同国の市場経済化促進と貧困削減を目標としている。同国に対する JICA の技術支援政策として、市場経済化促進に資する人材開発を持続的経済成長のための基盤整備における援助重点分野のひとつとしている。これは本プロジェクトの上位目標が日本の ODA 政策に合致していることを意味している。

4-2-2 有効性

本プロジェクトは高い有効性をもつと評価される。

過去4年半の成果を受けて、本プロジェクトはプロジェクト目標を達成する高い可能性をもつ。KRJCは種々のビジネスコースと日本語コースの開発と運営に成功している。大多数のビジネス、日本語両コースの卒業生がコースに対する高い満足度を示すとともに、彼ら自身が習得・向上したと考えている知識とスキルを実践しようとする意欲を有している。コース参加者総数はプロジェクト終了までには4,000名を超える見通し（ビジネスで3,000名弱、日本語で1,000名強）である。2国間の相互理解促進のための交流活動ではさまざまなイベントに1万1,000名を超えるキルギス人が参加した。KRJCの施設は便利な場所に立地し一般の人々に開放されており、KRJCの良い評判が少しずつビシュケク市の一般市民の間に浸透しつつある。

プロジェクトの有効性を阻害している要因は、期待される水準よりも少ない教室数と限定的な広さの既存施設、KRJC現地職員の頻繁な離職である。プロジェクトの有効性を一層、高めるためには、教室数の増加と中期的な人材配置・トレーニング計画を策定することが検討されるべきである。

4-2-3 効率性

本プロジェクトは比較的、高い効率性をもつと評価される。

過去4年半の間に合計7名の長期専門家が日本から派遣された。ビジネスの運営・管理については18名の短期専門家が延べ40回の派遣機会に派遣された。ビジネスの長期または短期の専門家がいずれも派遣されない時期があり、プロジェクトの有効性と効率性の双方を一部低下させたものの、専門家の質、分野、派遣時期は、プロジェクト目標と成果の達成状況や質問表調査の結果から、適切だったと評価される。1名のC/Pがキルギス側共同所長としてKNUから派遣された。しかし、キルギス側C/Pが指名されない時期が2006年にあり、KRJCの円滑かつ効果的、効率的な運営を行うことが難しい状況があった。KRJCの現地スタッフは適切に配置され、全員が高い能力と意欲を有し、日本人とキルギス人との間のコミュニケーションも十分に取れている。プロジェクトチームの月次、各週の会議が定期的実施されており、JCCが過去に3回開催されている。合計11名のKRJCの現地スタッフ・講師、ビジネスコース受講生の成績優秀者10名、商工会議所やキルギス政府等の関連機関から5名が本邦研修を受け、キルギスの市場経済化促進と2国間の相互理解促進の両面で、プロジェクトの効率性向上に寄与したと評価される。キルギス全土にわたる関係機関、民間セクター、潜在的顧客、KRJC卒業生との強固な協力関係構築の重要性を考えると、KRJCの運営・管理が今後、キルギス側のより積極的な参加によって、一層、強化・組織化されることが必要である。

4-2-4 インパクト

本プロジェクトはより大きなインパクトを発現する高い可能性を有するが、終了時評価時点では相対的に限定的なインパクトを実現していると評価される。

終了時評価の面接調査を含むいくつかの調査によれば、ビジネスコース卒業生の多くが経営

の実践的知識・スキルの改善、業績改善、新事業開始、キャリア上の昇進等を KRJC がもたらしたと認識しており、これらのインパクトは長期的にキルギスの円滑な市場経済化促進につながると考えられる。KRJC ビジネスコースはビシュケクの多くの SME オーナーや大多数の主要企業の管理職の研修を成功裏に実施してきたが、大規模なインパクトを期待するには依然、参加者・卒業生の数が限定的である。2 国間の相互理解促進のための交流活動については、多くのイベントが多数のキルギス市民の参加を得て開催されてきたが、終了時評価時点で相互理解の進展度合いを明確に測定する指標は得られていない。しかしながら、KRJC のさまざまな活動が将来も続き、更に強化されることになれば、本プロジェクトのインパクトが将来、より大きくなることが強く期待される。

4-2-5 自立発展性

本プロジェクトは技術面では中程度の自立発展性を有するが、組織・財務両面の自立発展性において脆弱性を有すると評価される。

(1) 制度・組織面

2005 年 2 月に法務省によって認可された公的ファンドの定款上で、KRJC の法的ステータス、ビジョン、位置づけが明確に定義されており、KRJC が NPO 法人として受講料を徴収しながらさまざまな研修プログラムやサービスを提供することが正当化されている。KRJC は実践的なビジネス研修と 2 国間の相互理解促進のための中心的機関としてさまざまなイベントを提供する組織としてビシュケクにおいて高い評判を確立しつつあるが、地方部ではその名前はあまり知られていない。キルギス政府はプロジェクトの重要性を認識しているが、KRJC を支援する具体的な施策はみえない。KRJC は日常的な運営・管理のための基礎を確立しているが依然、日本人専門家からの多くの支援があることも事実である。さらに、現地スタッフがその高い潜在性と海外留学機会のために時に離職する傾向があり、KRJC の効果的な運営の継続と安定性を確保するために、効率的な組織メカニズムを構築していくことが望まれる¹⁹。本プロジェクトの制度的・組織的な自立発展性を高めるためには、キルギス側によるより高いオーナーシップとコミットメントも求められている。

(2) 財務面

プロジェクト用の建物と施設のスペースはキルギス側から提供されているが、水道・電気代を除いたすべての KRJC 運営活動経費を日本側が供給している。この意味で、プロジェクトは財務面で日常業務運営に支障を来すような問題は抱えていないが、長期的には財務面での脆弱性を抱えている。KRJC は 2005 年 9 月からビジネスと日本語の両コースにおいて受講料を賦課・徴収するようになったが、KRJC の自己収入金額は年間総支出額の 6～16% の水準となっている。現在、自己収入は内部の現金資産として積み上げられており、支出計画の基本方針は確立されていない。この意味で、KRJC が財務的な脆弱性を克服するためには、収入と支出の双方の効率的な計画に係る基本方針をより詳細に固めることが

¹⁹ 「効率的な組織メカニズムの構築」には、①KRJC の組織機能・スタッフ機能の明確な要件定義と業務量（必要人月）の定義、②各職務に必要な知識・ノウハウ・能力の明確化と習得方法のプロセス化（マニュアル化、座学研修、OJT 等）、③中期的な人員配置・人材育成計画の策定とそれに基づいた人事管理、等が含まれる。

求められている²⁰。

(3) 技術面

技術面では、本プロジェクトの自立発展性は中程度であると評価される。すべての講師と現地スタッフは高い意欲を有している。ほとんどのスタッフは KRJC 活動の計画・管理を効率的に実施するための高い潜在性を有している。講師と現地スタッフの双方に対する技術移転は適切に実施されてきた。しかし、ビジネスと日本語双方において潜在性ある現地講師は多くなく、ビジネスでは十分な実践経験のある講師が少ない。管理・運営面では、能力向上した現地スタッフの離職傾向があるものの、プロジェクトチーム・メンバーはチームワークの重要性を十分、理解しつつ、それぞれの役割と責任を的確に果たせるようになってきている。KRJC スタッフの管理能力の一層の強化、特に彼ら自身のイニシアティブによる効果的な計画に係る能力向上の努力が更に継続されるべきである。

²⁰ 「収入と支出の双方のより詳細な計画に係る基本方針」の策定にあたっては、活動の強化・拡大による自己収入の拡大についても検討する必要がある。ただし、その際には日本人専門家の投入コストを含めた日本側のトータルの事業収益（投入コスト）は「事業量が拡大すればするほど投入コストが増加する（赤字が膨らむ）」ことを十分に理解したうえで、適切な投入の形態と投入コストのあり方を含めた総合的な検討が必要である。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

以上の分析を基に、終了時評価調査団は KRJC が期待される活動を、キルギス側のより強いオーナーシップによって効果的に実施していくために、プロジェクト実施機関及び専門家に対し、プロジェクトの残り期間中に次の対応を取るよう勧告した。

5-1-1 全体

- 1) 本プロジェクトを円滑かつ一層、効果的に実施するために、相互利益の重要性を考慮しつつ、KRJC と KNU の関係を強化する。
- 2) 本プロジェクトの実施において、キルギスにおける変化するニーズに合致する柔軟な KRJC プログラムの運営を図る。
- 3) 相乗効果を高めるために、ビジネスコース、日本語コース、2 国間相互理解促進交流活動の各活動の連携を強めた運営を図る。

5-1-2 活動

(1) KRJC の管理・運営

KRJC の管理・運営を強化するために、

- ① KRJC が中期的な人員配置・スタッフ研修プログラムを策定する。
- ② KRJC が自己収入の効果的な支出に係る明確な方針を含めた中期的な財務管理計画を策定する。
- ③ KRJC が自立発展可能な運営を可能にする自己収入を確保するための更なる努力を行う。
- ④ KNU と KRJC が KRJC 活動の効果的かつ円滑な実施を行うのに十分なスペースを確保するための努力を継続する。

(2) ビジネスコース

有効性とインパクトを拡大するために、

- ① KRJC がビジネスコース、特に A コース（プラクティカル・ビジネスマネジメントコース）と C2 コース（ビジネス改善コース）において、現地ビジネスコンサルタントの能力開発に更に注力する。
- ② KRJC が農村開発プログラム等の他の JICA プロジェクトとの相乗効果を高める協力を行う。
- ③ KRJC が中央アジア各国、特にキルギスにとっての潜在市場であるカザフスタンとの地域連携を促進する活動を実施する。
- ④ KRJC がビジネスコース卒業生に対するフォローアップとして卒業生間の意見・経験の交換を行える機会を提供する。

(3) 日本語コース

有効性とインパクトを拡大するために、

- ① KRJC がキルギスの日本語教師に対する日本語教授法の更なる向上に係る研修コースを実施する。
- ② KRJC が KNU の日本語教育の開発・向上を支援する。
- ③ KRJC がキルギスの地方部における日本語教育の開発・向上に関して可能な範囲で支援する。

(4) 2 国間の相互交流促進のための交流活動

- ① 活動の適切なモニタリング・プロセスを強化するために、KRJC が 2 国間の相互理解の程度を測る数量指標を設定し、定期的な判定を実施する。
- ② 活動を一層、促進するために、KRJC が日本での留学機会を求める人たちに対して一層、効果的に必要情報を提供する。

5-2 教訓

5-2-1 成功要因の分析と教訓

- 1) 本プロジェクトは他の日本センターと同様、ビジネスコース運営、日本語コース運営、相互理解促進交流活動の 3 つを事業の柱としている。1995 年に始まった支援委員会によるキルギス日本センターでの活動以来、3 つの事業が継続的に実施されていることから、各事業の運営管理におけるノウハウ、経験等が蓄積され、プロジェクトの有効性と効率性の向上に貢献している。同時に、日本語コースや相互理解促進交流活動に係る中心的な現地スタッフ（主任マネジャーやマネジャー）が過去の日本語コース（4 年間のレギュラーコース）の優秀な卒業生であることも成功要因として挙げられる。すなわち、支援委員会時代からのノウハウの蓄積に加えて、KRJC 自体が効果的な組織運営のための人材と長期的な 2 国間相互理解促進のための中核人材の育成機関またはインキュベーター（孵化器）の機能を果たしつつあり、一定の自立発展性をみせていると考えられる。この点に係る今後の教訓として、これらの成功要因を十分に認識したうえで、ビジネスと日本語の中心的コースの卒業生の名簿・データベース（DB）の整備や OB 会活動・OB に対するフォローアップ活動を強化し、KRJC ネットワークの強化・拡大を図るとともに、ビジネス、日本語、相互理解促進交流活動の 3 本柱の連携を強化することが重要と考えられる。KRJC が育成した人材のネットワークをより効果的に維持・強化していくことで、本プロジェクトの一層のインパクト拡大や自立発展性強化につなげることが可能になると考えられる。
- 2) ビジネスコース運営では、経営アカデミー、Bishkek Academy of Finance and Economics (BAFE)、セントラルアジア大学等と連携することによって、キルギス国内の制度やビジネス環境に精通した現地講師の確保・技術移転を行い、現地事情・ニーズに対応したきめ細かいコース企画・運営が可能となっている。日本語コース運営では、日本語教育で実績のあるビシュケクの 3 大学の日本語教師やキルギス日本語教師会への支援・協力を通して、能力ある日本語教育人材の発掘と育成に努めている²¹。本プロジェクトではこれら関連機関との協力・連携を図ることで、必要な現地講師の確保とビジネス人材や日本語に興味を

²¹ 日本語教育で実績のあるビシュケクの 3 大学とは、実施機関であるキルギス民族大学（KNU）に、アラバエフ名称キルギス国立大学とビシュケク人文大学を加えた 3 校である。

有する学生らの KRJC サービスの「最終ユーザー」への適切なサービス提供を行うことができた。この点に関する今後の教訓として、これまでの成功を基礎として「各活動における関連機関との連携内容と程度を更に深化させることを検討し、KRJC 活動のなかでのトレーナー育成（Training of Trainers：TOT）の比重を高めて、より大きなインパクトの拡大をめざす」ことが望まれるという点が挙げられる。すなわち、ビジネスコースでは「最終ユーザー（SME のオーナー・経営者・管理者ら）の指導ができるビジネスコンサルタントの育成²²」を強化し、日本語コースでは「日本語教師の能力向上」に係る活動を強化することである。これまでの関連機関との有効な協力・連携を生かしこれらの活動を強化することで、プロジェクトの有効性とインパクトを更に拡大することが期待される。

- 3) ビジネスコース運営では、2005 年度から法人一括契約による業務委託方式での事業運営を行っている。これにより、JICA から委託を受けたコンサルタント企業が組織として責任をもって、変化が激しくカバーする領域の広いビジネス分野におけるコース設計・運営を終始一貫して行ってきた。その結果、ベースライン調査や各種ニーズ調査に基づいた柔軟なコース設計・運用、広い範囲にわたる適切な短期専門家の選定と派遣、プロジェクトの PDM を数値目標等の面で更に詳細に定義したモニタリング用 PDM を独自に策定してより効果的・効率的な業務管理とモニタリングを進めたこと等により、プロジェクトの有効性と効率性の向上に大きく寄与したと考えられる。一方、成果が求められる業務実施契約であるがゆえに、時に「成果を強調しすぎ」のデータ、分析、報告書が出てくることは避けられない。JICA のモニタリング・プロセスとしての今次終了時評価調査の直前に契約コンサルタントによる独自の評価調査が行われていたために、KRJC サービスの顧客であるこれまでの受講者・受講企業に過大な負担をかけたくないとする理由から、終了時評価調査の質問表・面接調査の内容やカバレッジに一定の制約がかかる事態も発生した。この点に関する今後の教訓として、業務実施契約による専門家派遣とプロジェクト実施のプラス面を十分、評価しつつ、契約コンサルタントによる独自の評価プロセスと JICA による通常のモニタリング・プロセスとのより適切な連携・調整を図ることが重要だという点が挙げられる。これによって、より効果的・効率的なプロジェクト・モニタリングの実施を図ることが必要である。また、プロジェクトの有効性と効率性を一層、高めるために現在、ビジネスコース運営に限定されている業務委託方式での事業運営がプロジェクトの投入の

²² 提言にある「ビジネスコンサルタントの育成」については、キルギスにおける過去の他ドナーの活動の経緯や成果、現在のコンサルタント市場の状況に十分、留意する必要がある。キルギスでは USAID や EU が 1990 年代の半ばから民間セクター開発分野においてローカルコンサルタントの育成と地場中小・零細企業へのビジネス振興支援を積極的に行ってきた。その結果、経営全般や財務、マーケティング等の一般的なビジネス・ノウハウに係る指導を行うコンサルタントは多数、育成されたが、キルギスのビジネス市場そのものの規模やコンサルタント市場の規模が十分に発達していないために、ドナー支援によるプログラム終了後は自立的にビジネスを継続・発展できるコンサルタントが少なかったのが実情である。したがって、KRJC においてビジネスコンサルタントの育成支援を行う際には、一般的なコンサルティングに係る経営ノウハウに係る技術移転ではなく、観光業や農産物加工等の潜在性ある産業セクターにおける Kaizen や 5S といった現場に密着した地道な経営改善や企業診断のノウハウに係る技術移転を中心とすべきであろう。特に、キルギスではアジア型の裾野の広い製造業基盤を構築することは非現実的で、その産業構造は観光業を中心として周辺に農産物加工、サービス業、一部関連製造業が展開するニッチ中心型のものとなることが想定される。したがって、必要となる「現場診断・企業診断のできるビジネスコンサルタント」とは、サービス業や農産物加工の中小・零細企業を対象として、調達・製造・在庫・販売・会計等の現場で経営改善を実践的に診断・指導できる人材が中心となろう。サービス業や農産物加工の中小・零細企業の現場で役に立つ Kaizen や 5S のノウハウの指導はこれまでに JICA がいくつかの国で実施し効果を上げてきた分野であり、生産性改善分野のシニアボランティアの有効活用の検討を含めて、KRJC での効果的なプログラムの設計が期待される。（本脚注の記述に関連する基礎情報は JICA『中央アジア ビジネス振興プログラム形成調査報告書』（2005 年）を参照）

どの範囲にまで拡大できるかについても検討する余地がある²³。

5-2-2 阻害要因の分析と教訓

- 1) 本プロジェクトは通常の JICA 技術協力プロジェクトと比較して、被援助国（キルギス）側の C/P 配置が少ない（1 名のみ）等、実施国または実施機関側の関与度が相対的に低い設計となっている。プロジェクト運営に関する日本側の関与度が相対的に高い日本センター・プロジェクトの特性と経緯が、プロジェクト運営上の大きな支障とはなっていないが、キルギスの政治変動要因もあって C/P が不在となった期間がある等、キルギス側のオーナーシップとコミットメントの不足がプロジェクトの有効性拡大と効率性向上の点で一定の阻害要因となったことは否めない。KNU の学長とキルギス側共同所長（KNU 副学長）の交替等による円滑なコミュニケーションの不足や、支援委員会当時の R/D の立場と現在の JICA 協力の下での援助フレームワークの差異についての KNU 側の理解不足が生じていたことも事実である。また、現在のプロジェクト活動の有効性確保の点からみて不足していると判断される教室数や KRJC の全体スペースの改善について、KNU 側が積極的な対応を取ってこなかった点も同じ理由に起因すると考えられる。この意味で、プロジェクト設計の段階で KNU 側のニーズに合う経営学や日本語教育等の分野の関連学部・センターとの協力・協働がプロジェクトに盛り込まれていなかったこともキルギス側のオーナーシップとコミットメントを引き出せなかった原因のひとつであると考えられる。今回終了時評価調査で、これらの基本認識に係る先方の理解をある程度、形成・向上させて KNU 側のオーナーシップとコミットメントの必要性について KNU をはじめとするキルギス側関係機関の理解を得たことはひとつの成果であると考えられる。今後、プロジェクトの有効性とインパクトを高め、自立発展性を確保していくためには KNU をはじめとするキルギス側の一層のコミットメント確保が求められる。この点に関する今後の教訓として、本プロジェクトのフェーズ 2 が検討される場合には、提言で示されたように実施機関である KNU との相互利益追求の視点でのプロジェクト活動や成果の設定と、それによるキルギス側のコミットメントの確保を図っていくことが重要である。
- 2) プロジェクトの有効性と効率性を阻害した要因のひとつは既述のように、能力を高めた KRJC 現地スタッフの離職の傾向があることである。一方、KRJC がビシュケクの就職市場において有能な若いキルギス人の採用に成功し、採用された現地スタッフが高い意欲と意識をもって業務にあたっていることはプロジェクトの成功要因のひとつでもある。KRJC が優秀な若手現地スタッフを採用・雇用できているのは次のような理由によるものと考えられる。
 - ① キルギスの教育水準が高く、潜在的に優秀な人材が労働市場に多い。
 - ② 現地スタッフに相当程度、仕事の裁量が与えられており、責任をもって仕事に取り

²³ ビジネスコース運営のみを業務委託方式で行い、その他の日本人専門家を JICA 直営の長期専門家とする現行方式は、専門家間の指示・命令系統や意思疎通の面で種々の課題を抱えるケースが発生する可能性を否定できない。特に、チーフアドバイザー（日本センターの日本側共同所長）がビジネスコース運営及び同分野の複数にのぼる派遣専門家（コンサルタント）を掌握しかねるケースが発生するリスク（JICA 本部契約のコンサルタントが本部との意思疎通のみを重視する等）には常に留意が必要である。チーフアドバイザーの派遣をビジネスコース運営と併せて業務委託範囲に含めることも今後、ひとつのオプションとして検討する必要があると考えられる。

組むことができる。

- ③ キルギスの他の機関、企業に比べて PC や事務機器、図書、教材等、新しく質の高い設備・機材が整備されており、業務を行う環境が整っている。
- ④ 日本人専門家との日々のコミュニケーション、共同作業、OJT とともに、本邦研修や中央アジア域内研修を含めたさまざまな研修機会があり、自己の能力向上に係る期待を高められるとともに自己実現の満足を感じることができる。

しかし、基本的に有能なうえに日本の ODA プロジェクトを経験して能力向上した英語及び（または）日本語でのコミュニケーション能力をもつ若手現地スタッフが、次の能力向上やキャリアアップ、昇給の機会を KRJC の外に求めることは避けようがない。したがって、この点に関する今後の教訓として、プロジェクトの自立発展性を高めるために、基本給に加えて担当職務や、コース運営の実績に基づいて加給金（ボーナス）を出す等の待遇面での改善²⁴や過去に KRJC で就業した経験のある人材をより魅力的な条件で再雇用する等の新たな人事管理制度の設計や、現地スタッフへの一層の裁量権の付与や中期的な人材配置・トレーニング計画を策定・明示する必要があるという点が挙げられる。これらの対応策によって、現地スタッフの KRJC で働くインセンティブとコミットメントを一層、高めていくことが重要である。

²⁴ 実績に対応した加給金制度は、同じくキルギスで JICA が実施している IT 人材育成（国立 IT センター）プロジェクトで採用されており、能力の高い IT 人材（プロジェクトの C/P）が報酬条件のより良い民間 IT 企業に流出するリスクの軽減に成功している。財源としては各コースの受講料が充てられており、KRJC においてもビジネスコースを中心に、応募者数・参加者数・参加者の満足度等に基づいた現地スタッフ・講師に対する加給金付与を、受講料（KRJC 自己収入）を財源として検討する余地があると考えられる。これは、別の課題である KRJC の中期的な財務計画（収入・支出計画）の策定・実践にも関連する課題である。

付 属 資 料

1. Project Design Matrix (PDM)
2. 質問表調査・面接調査結果
3. 評価グリッド結果表
4. Minutes of Meeting (M/M)
5. Minutes of Meeting (M/M) (KRJC 共同所長との協議議事録)

1. Project Design Matrix (PDM)

Project Design Matrix

Duration : 2003. 4. 1 - 2008. 3. 31 (5 years)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal:</p> <p>1 The process of transition to a market economy in Kyrgyz will be enhanced.</p> <p>2 Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.</p>	<p>- Evaluation by International Organisations</p> <p>- Consciousness of Kyrgyz people</p>	<p>-reports of international organisations</p> <p>-follow-up survey</p>	<p>Political condition is stable.</p>
<p>Project Purpose:</p> <p>1 The Japan Centre will play a key role in human development of Kyrgyz toward a market economy.</p> <p>2 The Japan Centre will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.</p>	<p>- Number of applicants for the courses</p> <p>- Post evaluation by the course participants</p> <p>- Reputation among the business society</p> <p>- Reputation among the citizen</p> <p>- Accessibility for the citizen to utilise the Centre facility</p>	<p>-follow-up survey</p> <p>-Survey of public opinions</p> <p>-follow-up survey</p>	<p>Kyrgyz interests and effort to adapt the market economy will not be reduced.</p>
<p>Output:</p> <p>1 The Japan Centre will be managed efficiently and effectively, and accessible for general public.</p> <p>2 Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills on the market economy. The implementation of the courses will gradually be localised.</p> <p>3 Japanese language courses will be continuously offered to fulfil the needs of general public, professionals in business and public sector, and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will gradually be localised.</p> <p>4 Publication and visual materials related to Japan in such field as economy, society, and culture will be provided. In addition, The Japan Centre will be fully utilised for activities for exchange programs between the two countries.</p>	<p>- Number and working capabilities of the Centre staff</p> <p>- Balance between income and expenditure</p> <p>- Number of the courses and participants</p> <p>- Degree of satisfaction by the participants</p> <p>- Number of the courses and participants</p> <p>- Degree of satisfaction by the participants</p> <p>- Achievement of Japanese language proficiency of the participants</p> <p>- Number of the participants for the events</p> <p>- Accessed numbers for Homepage</p>	<p>- organisation chart</p> <p>- annual report</p> <p>- balance sheet</p> <p>- course curriculum</p> <p>- annual report</p> <p>- questionnaire of participants</p> <p>- course curriculum</p> <p>- annual report</p> <p>- questionnaire of participants</p> <p>-annual report</p> <p>-surveys and statistics</p>	<p>Consciousness of Kyrgyz government and relative organisations on frame-work of Japan Centre will be secured</p>
<p>Activities:</p> <p>1 Operating system of Japan Centre will be developed</p> <p>1-1 To establish and operate the Steering Committee.</p> <p>1-2 To secure necessary personnel and establish organisation of the Japan Centre.</p> <p>1-3 To make the Plans of Operations of the Japan Centre for entire co-operation period and each individual year.</p> <p>1-4 To govern Japan Centre by making effective conditions for facility utilisation, equipment maintenance and personnel.</p> <p>1-5 To conduct publicity activities concerning the Japan Centre.</p> <p>1-6 To develop local human resources who will manage, administer and operate the Japan Centre so as the Japan Centre will be managed sustainable.</p> <p>2 A lot of people complete the business courses</p> <p>2-1 To conduct needs surveys on business courses.</p> <p>2-2 To make basic design of business courses based on the result of the needs surveys.</p> <p>2-3 To make annual implementation plans for business courses.</p> <p>2-4 To advertise for applicants and select participants.</p> <p>2-5 To implement the courses.</p> <p>2-6 To evaluate the outcome of the courses and feedback lessons to future courses.</p> <p>2-7 To develop local human resources who will manage, administer and operate the business courses.</p> <p>2-8 To train local lecturer for business courses.</p> <p>3 A lot of people complete the Japanese language courses</p> <p>3-1 To conduct needs surveys on Japanese language courses.</p> <p>3-2 To make basic design of Japanese language courses based on the result of the needs surveys.</p> <p>3-3 To make annual implementation plans for Japanese language courses.</p> <p>3-4 To advertise for applicants and select participants.</p> <p>3-5 To implement the courses.</p> <p>3-6 To evaluate the outcome of the courses and feedback lessons to future courses.</p> <p>3-7 To develop local human resources who will manage, administer and operate the Japanese language courses.</p> <p>3-8 To train local lecturer for Japanese language courses.</p> <p>4 Increase the number of the general public of Kyrgyz who access information and several programs on Japanese economy and culture provided by Japan centre.</p> <p>4-1 To produce effective public relation plans on Japan.</p> <p>4-2 To provide services such as publication and visual materials on Japan.</p> <p>4-3 To invite and organise activities to enhance mutual understanding between Kyrgyz and Japanese people.</p>	<p>Input : (Japanese side)</p> <p>- Experts</p> <p>1) Long-term Experts</p> <p>2) Short-term Experts</p> <p>3) Course lecturers</p> <p>- Training in Japan</p> <p>Some of Kyrgyz counterpart personnel will be trained in Japan according to the annual work plan of the Project within the allocated budget of JFY.</p> <p>- Equipment</p> <p>computers, AV, copy machines, printing machines. fax and etc.</p> <p>- Others</p> <p>books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.</p>	<p>Input : (Kyrgyz side)</p> <p>- Site for Japan Centre</p> <p>- Staff of the Centre</p> <p>- General administrative expenses for the Centre</p>	<p>- Kyrgyz staff will work at Japan Centre continuously</p> <p>- The status of Japan Centre in Kyrgyz will not be changed</p> <p>Preconditions</p> <p>- policy for market economy in Kyrgyz will not change</p> <p>- site for Japan Centre will be secured</p>

付属資料-2(a) キルギス人C/P、講師、スタッフに対する質問表調査・面接調査の回答集計結果

2. 質問表調査・面接調査結果

2007/10/1 (1/3)

質問 (スコア)	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all		
1. 実施プロセス	3	2	1	0	-	-
(1) プロジェクト組織の体制は十分に確立されたか?	10 83.3%	2 16.7%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •KRJCの運営管理体制・業務分担が明確になっており、円滑に進んでいる。 •良いチームワークや雰囲気ができおり、運営管理体制が適切に確立されている。 •IT部門や交流活動部門(主任マネージャーがまもなく去る)の人がまだ足りない。 •採用時にプロジェクト目標の説明を受けた。業務の中でPDMも理解してきている。
(2) プロジェクト目標、PDM、自身の役割を十分に理解しているか?	10 83.3%	1 8.3%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •これまでの種々の研修の効果があり、技術だけでなく意識・行動の変化がある。 •日本での研修を受けた後に、特に大きなプラスの意識・行動の変化があった。
(3) プロジェクト期間中に意識・行動のプラスの変化があったか?	10 83.3%	2 16.7%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •技術転換は必要だったし、日本人とキルギス人が協働する現体制がベストと思う。 •日本人専門家は素晴らしい経験とノウハウを有しており、これがプロジェクトに大きく貢献。 •ビジネスでは品質管理を始め日本人講師の講義・技術転換を必要とするものが多い。 •KRJCでの共同作業やOJTのすべての局面で専門家からの技術転換が役立っている。
(4) 日本人専門家からの技術転換は必要だったか?	9 75.0%	3 25.0%	0 0%	0 0%	0 0%	-
2. 妥当性	-	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトは市場経済化促進に係るキルギス国のニーズに合致していたか?	6 50.0%	6 50.0%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •ニーズに十分、合致しているが、変化しているが、変化するニーズに常に対応する必要がある。 •キルギスのビジネス界とビジネス人材のニーズに合致している。 •日本語コースの応募者は多く日本への関心に対して十分、応えている。
(2) プロジェクトは市場経済化に対応しようとするKNUのニーズに合致していたか?	2 1.0%	1 8.3%	0 0%	0 0%	9 75%	<ul style="list-style-type: none"> •KNUのニーズはよくわからないが、そこそこの協力関係にある。 •KNU学長がKRJCの重要性をよく言及する。KNU 東洋学部を中心に学生もメリットあり。 •日本語コース受講、KRJCリソースの利用等のメリットがKNU 学生にある。KNU にとってKRJCは良い広告塔。KRJCもKNUのホールを修了式で無料利用する等のメリットも少々ある。 •ニーズ把握はこれまで十分だが、変化するニーズに対応するには継続的な把握が必要。
(3) プロジェクトはKRJCが提供するサービスに関してキルギス国民のニーズを十分把握・理解できたか?	2 16.7%	10 83.3%	0 0%	0 0%	0 0%	-
3. 有効性	-	-	-	-	-	-
(1) 4つの成果の達成は可能か? 成果の達成はプロジェクト目標の達成につながるか?	6 50.0%	6 50.0%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •成果はすでに達成された。(プロジェクト終了までに達成できる) •日本語現地講師の育成が依然、課題。 •日本人の存在がKRJCの「売り」で、現地スタッフのみへの完全な業務移行はリスクが高い。
(2) 5つの指標の達成状況を考えると、プロジェクト目標の達成は可能か?	8 66.7%	4 33.3%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •プロジェクト目標はほぼ達成可能で、日本(人)が活動に参加しているのがKRJCの「売り」。 •KRJCはすでに「重要な」機関として認知されていて地方からもプログラム実施の要望がある。 •多くの応募者・参加者がありJICA-Netも有効に活用されており、達成可能だ。

質問 (スコア)	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all		
3. 有効性	-	-	-	-	-	-
(3) プロジェクト終了までに担当分野の技術・管理能力がプロジェクト目標達成に必要なレベルに達するか?	4 33.3%	5 41.7%	3 25%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ能力は不十分で、さらなる研修が必要。 ・現状でもほぼ十分だが、一層のマニュアル整備や、専門家による現地スタッフに対するワークショップ、セミナーがさらに開催されることで強化できる。
(4) プロジェクト目標達成の前提となる外部条件は満足されるか?	1 8.3%	2 16.7%	5 42%	0 0%	4 33%	<ul style="list-style-type: none"> ・外部条件はキルギスの政治状況そのものに左右されるので楽観できない。
(5) KRICの存在と活動はキルギス国民に十分に知られているか?	2 16.7%	7 58.3%	3 25%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・ピシケクでは(JICAよりも)よく知られているが地方(特に南部)での認知度を上げる必要あり。 ・Japan Center Journal, HP, イベント等によってピシケクでは認知度が高まっている。
(6) プロジェクト目標の達成に貢献または阻害した要因はあるか?	-	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家、現地スタッフがチーム一丸となって業務遂行できたことが貢献要因。 ・多くのイベント開催がKRIC全体の認知度向上や広報に役立っている。 ・教室数の不足、スペース不足が大きな阻害要因。
4. 効率性	-	-	-	-	-	-
(1) 日本人専門家とのコミュニケーションは十分かつ適切だったか?	10 83.3%	2 16.7%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションは十分で、特にイベント開催でチームとして一丸となって対応できている。
(2) 日本人専門家の技術移転方法・アプローチは適切だったか?	6 50.0%	6 50.0%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の指示・納期だけでなく、やるべき理由を明示し部内メンバーに情報共有してくれる。 ・日本語では、共同授業、教師養成コース、上級コース等を通して適切に技術移転している。 ・全体として適切だが、一部(専門家)には語学能力の問題等があった。 ・各専門家はそれぞれ効果的に講義法(教授法)や個別知識を移転している。
(3) 日本人専門家の数、技術・管理面の質は技術移転上、適切だったか?	7 58.3%	5 41.7%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・良いプログラムの研修で、何より日本人の仕事への姿勢・精神を体感できたのが大きい。 ・顧客指向の考え方、マスメディア対応、広報活動の面で実際に能力向上できた。 ・ビジネスインキュベーション、人事管理等必要なテーマで実践的な研修を受けられた。
(4) 本邦研修を受けた場合、自身の技術向上に役立ったか?	7 58.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0%	5 42%	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の帰国報告会で自分の企画によるプロジェクトをプレゼンし、その後、実施した。 ・帰国後に、マスメディア対応、広報活動の点で改善を行いKRICの認知度向上に貢献した。 ・帰国後にプロモーション用DVDをつくり、法人営業を始めると具体的な成果があった。 ・向上したビジネスの知識・スキルを4~5の大学の講義・研修プログラムでも適用した。 ・図書館の書籍、雑誌、ビデオ等のリソースが効果的に利用されている。 ・PC上に日本語の漢字や文法等の練習ソフトが搭載されればさらに効果的。 ・PC、ネットワークの性能(や維持管理)の問題がある以外には供与機材は適切。 ・PC、ネットワーク(の維持管理)の問題は恒常的に発生しているが、まったく解決されない。
(5) 本邦研修を受けた場合、習得した技術・スキル・知識を帰国後、プロジェクトで活用したか?	5 41.7%	2 16.7%	0 0.0%	0 0%	5 42%	<ul style="list-style-type: none"> ・JCCがすべての関係者の参加を得て頻繁に開催されればよいが、現実はそのようになっていない。 ・KNU側の対応不足やC/P不在の影響で、必ずしもうまく機能していない。 ・多くの機関(例:商工会議所、他大学)との協力がより効率性向上に大きく貢献している。
(6) 日本側の供与機材は適切だったか?	6 50.0%	5 41.7%	0 0.0%	0 0%	1 8%	<ul style="list-style-type: none"> ・JCCがすべての関係者の参加を得て頻繁に開催されればよいが、現実はそのようになっていない。 ・KNU側の対応不足やC/P不在の影響で、必ずしもうまく機能していない。 ・多くの機関(例:商工会議所、他大学)との協力がより効率性向上に大きく貢献している。
(7) JCCはプロジェクトの効率性向上に貢献したか?	2 16.7%	4 33.3%	2 16.7%	1 8%	3 25%	<ul style="list-style-type: none"> ・JCCがすべての関係者の参加を得て頻繁に開催されればよいが、現実はそのようになっていない。 ・KNU側の対応不足やC/P不在の影響で、必ずしもうまく機能していない。 ・多くの機関(例:商工会議所、他大学)との協力がより効率性向上に大きく貢献している。
(8) 他機関との効果的な協力・協働が行われ、プロジェクトの効率性向上に貢献したか?	7 58.3%	4 33.3%	0 0.0%	0 0%	1 8%	<ul style="list-style-type: none"> ・JCCがすべての関係者の参加を得て頻繁に開催されればよいが、現実はそのようになっていない。 ・KNU側の対応不足やC/P不在の影響で、必ずしもうまく機能していない。 ・多くの機関(例:商工会議所、他大学)との協力がより効率性向上に大きく貢献している。

質問 (スコア)	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all		
5. インパクト	-	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトはキルギスの市場 経済化促進と二国間の相互理解 促進に貢献するか？	5 41.7%	7 58.3%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・交流活動については、上位目標達成に貢献しつつある。 ・ビジネス・日本語両コースの卒業生は成果をあげている。これらの数が増えれば十分、貢献。
(2) 上位目標の達成はプロジェクト終了 後、3-7年の間に可能か？ 上位目標と 目標達成指標は現在も有効か？	3 25.0%	7 58.3%	0 0%	0 0%	2 17%	<ul style="list-style-type: none"> ・指標は有効だが、上位目標達成にはまだしばらく時間がかかる(達成は可能)。 ・キルギスの政治情勢や外部条件に大きく依存するので不明。
(3) プロジェクト(KRJC)の活動によつて 負の影響を受ける他機関があるか？	0 0.0%	1 8.3%	5 41.7%	6 50%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスと日本語を有効にトレーニングできる機関は他には無い。 ・日本人講師(専門家)が関与するプロジェクトは他に無く差別化ができています。 ・対象とする受講者層・レベルが違うが、日本語個人教授の先生にはマイナスマカもしれない。 ・ビジネスコースでの講義運営で得たノウハウが自身の教材作成や他大学での講義に 役立っている(ビジネス現地講師)。
(4) 直接の効果の他に予想していな かった正負の影響があったか？	-	-	-	-	-	-
6. 自立発展性	-	-	-	-	-	-
(1) 日本人専門家無しにキルギス側 C/P、講師、スタッフだけでKRJCの 効果的・効率的なサービス提供を 行うことができるようになるか？	1 8.3%	5 41.7%	6 50%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・交流活動の企画・運営・管理は現地スタッフだけでもできるが予算確保ができない。 ・現地スタッフだけでかなりのことができるが、日本人講師(専門家)の存在そのものが KRJCの価値であり、現地スタッフ・講師のみによる運営は意味が無い。
(2) KRJCは経営・組織面での 十分な自立発展性を有するか？	6 50.0%	6 50.0%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> ・かなりの自立発展性を持つが、もつと現地スタッフへの権限委譲、少々の研修等のイン センティブ付与による現地スタッフのモチベーション向上をすれば、さらに向上する。 ・現地スタッフが自分で意思決定できるようになれば(権限委譲されれば)ベター。 ・現地スタッフの離職に伴う担当の交替についても引継ぎマニュアル等が整備されている。
(3) KRJCは財務面での 十分な自立発展性を有するか？	1 8.3%	4 33.3%	2 17%	0 0%	5 42%	<ul style="list-style-type: none"> ・JICAが財務面で支援しない限り、KRJC単独での財務的自立発展性は無い。

(記) KRJCスタッフ10名、ビジネスコース講師1名、日本語講師1名の計12名から回収した。

上記12名と面接調査を行い、内容確認と追加情報収集を行った。「主な理由・コメント」欄は面接調査でのヒアリング内容を含む。

付属資料一2 (b) 日本人専門家に対する質問表調査・面接調査の回答集計結果

2007/10/1 (1/4)

質問	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all		
(スコア)	3	2	1	0	-	
1. 実施プロセス	-	-	-	-	-	
(1) プロジェクト組織の運営管理体制は十分に確立されたか?	0 0.0%	3 60.0%	1 20%	0 0%	1 20%	<ul style="list-style-type: none"> •KRJCとしての運営管理体制は整っているが、実体としては「日本による運営」である。 •キルギス側のオーナーシップが弱い。キルギス側共同所長(C/P)が約2年、実質的に不在で、現在のC/Pも大学業務に多忙でKRJC業務へのコミットが少ない。 •ビジネスでは首都・地方での実施運営マニュアルを策定・利用中。 •優秀な現地スタッフがおり、運営管理体制が整っている。
(2) 実施機関はプロジェクトの短中長期の運営方針・計画を確立したか?	0 0.0%	2 40.0%	0 0%	1 20%	2 40%	<ul style="list-style-type: none"> •2007年3月のJCCで当面の活動方針が策定されている。ただし、短期・中期・長期の計画に区分されておらず、特に長期の展望には欠ける。長期計画は日本センターの長期ビジョンとも関連しているので現時点でC/Pと共同作成できるものでもない。
(3) 担当分野のC/P、講師、スタッフの配置共同作業、コミュニケーションは適切か?	2 40.0%	3 60.0%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •人材配置は適切である(ただし人材の流動性はある)。コミュニケーションは良い。 •人材配置はほぼ適切だが、現地の日本語教師の人材育成はまだ不十分。
(4) C/P、講師、スタッフはプロジェクト目標PDM、担当業務を理解しているか?	0 0.0%	3 60.0%	2 40%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •全般的に個別課題や目標に向かってよく業務に励んでいる。ただし、PDMの認識はやや薄い(PDMが数値目標に欠ける点も影響か?)。今後、PDMの認識強化が必要。
(5) C/P、講師、スタッフの意識・行動にプラスの変化があったか?	1 20.0%	4 80.0%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •基本的にキルギス社会の中でも優秀な人材なので特段の問題は無い。日本的に迅速かつ正確に業務遂行するように継続的に指導している。 •講師、スタッフともに意識が高く、また新規アイデアや改善を出すようにリードしている。 •活動に責任を持たせることでリーダーシップ意識が高まるなどの変化が見られる。
(6) 担当C/P、講師、スタッフへの技術移転方式・方法は適切だったか?	1 20.0%	4 80.0%	0 0%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •OJTを基本としているが本邦研修の成果も観察される。リーダーシップ意識が課題。 •ビジネスでは講義聴講、助手、共同講義、単独講義の4段階の技術移転を設定し適切。
2. 妥当性	-	-	-	-	-	
(1) プロジェクトはキルギス国とC/P機関のニーズに合致していたか?	2 40.0%	2 40.0%	1 20%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •キルギスの経済発展に応じたビジネススキルの移転を軸に日本に関する広範な関心に応える上で適切なデザインである。応募者・参加者ともに多い。 •合致しているが経済環境が変化しているのでニーズの先取りが必要(ビジネス)。 •日本語を学習しても、通訳やガイドの仕事に生かせるチャンスが限られている。
(2) プロジェクトはKRJCサービス・ユーザーのニーズを十分把握できたか?	1 20.0%	3 60.0%	1 20%	0 0%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> •ほぼ適切だが、多方面にわたる多様なニーズの掘り起しには関係機関との幅広い接触を通じて注力が必要。スタッフの思い込みで物事を決めたことも多い。 •法人営業や卒業生との面談を通じて適切に把握(ビジネス)

質問	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all		
(スコア)	3	2	1	0	-	
3. 有効性	-	-	-	-	-	-
(1) 4つの成果の達成は可能か？成果の達成はプロジェクト目標の達成につながるか？	3 60.0%	1 20.0%	0 0%	0 0%	1 20%	<ul style="list-style-type: none"> 基本的方向性と基盤（インフラ）の確立と言う点では問題なく達成できる。課題は広報活動強化を中心としたKRJCのプレゼンス強化。 日本語現地講師の研鑽の場にもなっており、リソース（書籍等）もよく利用されている。 いずれの指標も目標達成確実である。ただし、事業の内容を常に新鮮に保ち各コーポス定員の3倍程度の応募者を確保することを目標とした。 人材育成面は順調だが、結果として「重要な役目を果たす」ようになるには時間が必要。 日本ユーフォーリアは無いが日本センター否定の認識も無い。キルギス全体としては中国への興味・配慮が増加中。 政府のKRJCに対する認識はあるが、政府に確たる産業政策・振興策が無い。
(2) 5つの指標の達成状況を考えると、プロジェクト目標の達成は可能か？	2 40.0%	2 40.0%	1 20%	0 0%	0 0%	2.20
(3) プロジェクト目標達成の前提となる外部条件は満足されるか？	0 0.0%	3 60.0%	2 40%	0 0%	0 0%	1.60
(4) KRJCの存在・意義はキルギス国民の間で十分に認知されているか？	2 40.0%	2 40.0%	1 20%	0 0%	0 0%	2.20
(5) 目標達成の貢献(阻害)要因は？	-	-	-	-	-	-
4. 効率性	-	-	-	-	-	-
(1) 日本人専門家の数、分野、期間、派遣タイミングは適切だったか？	0 0.0%	4 1.0%	1 20%	0 0%	0 0%	1.80
(2) 日本側の供与機材は適切だったか？	0 0.0%	2 40.0%	1 20.0%	2 40%	0 0%	1.00
(3) キルギス側の建物、設備、資機材の供与は適切だったか？	0 0.0%	2 40.0%	2 40.0%	0 0%	1 20%	1.50
(4) 本邦研修受け入れに係わる人数、分野、内容、期間等は適切だったか？	0 0.0%	3 60.0%	2 40.0%	0 0%	0 0%	1.60
(5) 日本とキルギス双方のローカルコストの負担は適切だったか？	0 0.0%	2 40.0%	0 0%	0 0%	3 60%	2.00

質問	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all		
(スコア)	3	2	1	0	-	
4. 効率性	-	-	-	-	-	-
(6) C/P、講師、スタッフの人数・配置状況・能力は適切だったか？	0	5	0	0	0	・講師、スタッフについてはほぼ適切である。現地スタッフは優秀だが反面、研修・留学機会も多く定着率は必ずしも高くない。
(7) JCCはプロジェクトの効率性向上に貢献したか？	1	1	1	0	2	・1年半の間、開催されない時期があり内容的にも十分でない。情報共有・意思決定機関として重要な定期的な開催を目標としキルギス側メンバーの当事者意識を促したい。
(8) 他機関との連携があり、プロジェクトの効率性向上に貢献したか？	1	2	1	0	1	・他大学、商工会議所、国立ITセンター、EBRD/BASプログラム、旅行者協会等、多くの連携がありプロジェクトの効率的実施に役立った。交流活動ではJOCVとの連携もある。
5. インパクト	-	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトはキルギスの中小企業振興、市場経済化、人材育成、相互理解促進に長期的に貢献するか？	3	2	0	0	0	・貢献すると確信する。さらなる事業規模の拡大も必要。
(2) 上位目標の達成はプロジェクト終了後、3-7年の間に可能か？ 上位目標と目標達成指標は現在も有効か？	0	2	2	0	1	・目に見える成果を得るには、もう少し時間がかかる。 ・プロジェクトによる社会的インパクトが体感される一歩手前まで来ている。目標と指標は有効である。
(3) プロジェクト(KRJC)の活動によって負の影響を受ける他機関がない？	2	0	1	0	2	・民業圧迫の事実は無い。中国の孔子学院が近く開校する(参考情報)。
(4) 直接の効果の他に予想していたなかった正負の影響があったか？	-	-	-	-	-	・「観光セミナー」、「工芸品開発セミナー」は開発プロジェクトのミニ版として具体的成果が出ている。直接的効果の出るセミナーをアルマティでも開きインパクトを拡大したい。

質問	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all		
(スコア)	3	2	1	0	-	
6. 自立発展性	-	-	-	-	-	
(1) 実施機関だけでビジネス・日本語での研修プログラムと交流活動の計画、実施、評価等を行うことができるようになるか？	0 0.0%	0 0.0%	1 20%	4 80%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> • 現地スタッフによる日本人講師リソースの発掘やアクセスは困難である。 • 日本人がいるからできること、魅力をすべてキルギス人で代替することは不可能。
(2) 移転技術は定着しているか？	2 40.0%	2 40.0%	0 0%	0 0%	1 20%	<ul style="list-style-type: none"> • 技術は一部定着しているがビジネスの全プロセスを一貫して行えるまでになっていない。 • 日本語、交流は今後、相当期間、日本人の関与が必要。スタッフの吸収力は高い。 • 現地スタッフの交替により技術の定着には至っていない。
(3) 担当分野のCP、講師、スタッフの人員配置は今後も充実・継続されるか？	0 0.0%	4 80.0%	0 0%	0 0%	1 20%	<ul style="list-style-type: none"> • 日本政府の関与が中期的に続く前提の下では、定着化する現地スタッフが増加・充実することが可能。「自分達が背負って立つ」という意識が出てくれれば可能性はある。
(4) KRJCは組織管理・運営面での自立発展性を有するか？	0 0.0%	3 60.0%	1 20%	1 20%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> • 日本側投入が無い限りキルギス側が組織管理・運営を自ら行うオーナーシップは無い。 • 現地スタッフの定着率が高まれば自立発展性も高まる。
(5) KRJCはプロジェクト終了後、機材の維持管理・更新を自主的に行えるか？	0 0.0%	0 0.0%	4 80%	1 20%	0 0%	<ul style="list-style-type: none"> • 日本側関与が消滅した時点でプロジェクトの機材は目的外に使用されることが確実。 • KNUは機材の維持管理・更新を行うのに必要な意識・予算を持っていない。
(6) KRJCは自主財源の確保を含めた財務的自立発展性を有するか？	0 0.0%	0 0.0%	1 20%	3 60%	1 20%	<ul style="list-style-type: none"> • 自己収入は経費の10%程度であり、財務面の自立発展性が無い。

(注) 回収数は、長期専門家3名と短期専門家1名の4名に加え、日本語指導助手1名の計5名。

平均スコア(加重平均)の計算においては、「その他」の回答(数)をカウントしていない。

「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、専門家に対する個別面接調査(5名)でのヒアリング内容を含んでいる。

付属資料ー2 (c)-1 KRJCサービス・ユーザー (ビジネスコース受講者) に対する質問表調査・面接調査の回答集計結果

2007/10/1 (1/2)

質問 (スコア)	回答			平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
1. 妥当性					
(1) ビジネスまたは日本語の 研修コースに満足したか?	3 100.0%	2 0.0%	1 0.0%	3.00	よく組織されたプロフェッショナルな研修コース。受講者の意欲も高く自身のビジネス上の テーマにも合致しており、大変、有益なコースだった。
(2) セミナー、イベント、その他 サービスに満足したか?	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00	あらゆる点で大変、満足した。もっとコース数と開催頻度を拡大すべきだ。
(3) トピック、カリキュラム、内容 に満足したか?	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00	教材は有益なものが多く、日常業務で時々、参照しているものもある。
(4) テキスト、教材、講義方法 に満足したか?	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00	日本人講師はビジネスの実践経験が豊富でそれを受講者と共有するオープンな姿勢が ある。一方、現地講師は実践経験が不足しているQ/Aでも満足できる回答を得られない。 講師のノウハウによってクラス全体が活気とやる気にあふれていた。
(5) 講師の知識、専門性、 プレゼン、コミュニケーション・ スキルに満足したか?	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%	2.67	合致しているし、KRJCプログラムに参加することで同級生ネットワークができたことも貴重。 KRJCのように実践的ビジネス・スキルを効果的に研修できる機関はキルギスに無い。 いまだ移行過程のキルギスに極めて有益なビジネスコースを提供している。
(6) KRJCのサービスはキルギス の国民やビジネス界の ニーズに合致しているか?	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00	
2. 有効性					
(1) 受講後に業績向上、昇給、 昇格(就職)等の具体的 効果があったか?	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00	得られた知識をすぐに適用できた。人事・給与管理面でこれまでの職位ベースの給与 体系から、業績目標を立てて達成者にボーナスを出す仕組みに変更しその結果、売上向 上と給与総額の46%増加(2年間)に成功した。SSをオフィスでのファイリング等に実践中。 毎回、受講者に対する質問表調査が行われており、受講者ニーズを吸収・反映させると いう点で、有効性が高い。
(2) プロジェクトの活動と成果 は効果的だと考えるか?	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00	セミナーはいつも大変、効果的に組織され有益であり、有効性が高い。 友人に聞いても知らないビジネスマンが多いことは事実。しかし、様々な新聞広告や広報 を行っており、時間がたてば知られるようになる。新聞広告で応募する受講者が多い。 セミナー等の参加者が拡大してきているので、よく知られるようになってきているのでは?
(3) KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか?	0 0.0%	1 33.3%	2 67%	1.33	

質 問 (スコア)	回 答			平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント	
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much			
3. 効率性	3 -	2 -	1 -	0 -	-	
4. インパクト (1) プロジェクトはキルギスの 市場経済化促進と二国間の 相互理解促進に貢献するか? (2) 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より 一層、重要になるか?	- 2 66.7%	- 1 33.3%	- 0 0%	- 0 0%	- 2.67 2.67	<ul style="list-style-type: none"> 日本の経験とノウハウを知ることがキルギスにとって重要。KRJCは2国間の最も重要な「ブリッジ」として機能していると思う。 現在も重要な機関として機能しているが、将来も重要であるし、あつてほしいと思う。
5. 自立発展性 (1) キルギス政府は本プロジェクト に対して将来も十分な理解を 示すと思うか?	- 1 33.3%	- 0 0.0%	- 1 33%	- 0 0%	- 2.00	<ul style="list-style-type: none"> 政府はKRJCの重要性をある程度、わかっているだろうが、もっと認識すべきだ。 プロジェクトにプラスの面もマイナスの面もたらさない程度の認識・現状だと思う。

(記) ビジネスコース受講生の内、企業2社(中小・零細企業)、NGO1機関の経営者・管理者から回答を得て、面接による補足調査も実施した。
「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

付属資料-2 (c)-2 KRJCサービスマスター(日本語コース初級II受講者)に対する質問表調査・面接調査・面接調査の回答集計結果

2007年9月27日

質問	回答			平均スコア (加重平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
(スコア)	3	2	1	-	
0-1. これまでの参加プログラム	ビジネス	日本語	その他	-	-
0-2. 将来の参加希望プログラム	ビジネス	日本語	その他	-	-
1. 妥当性	-	-	-	-	-
(1-1) ビジネスまたは日本語の研修コースに満足したか?	11 78.6%	2 14.3%	0 0.0%	2.85	
(1-2) セミナー、イベント、その他サービスマスターに満足したか?	4 28.6%	4 28.6%	0 0.0%	2.50	
(2-1) トピック、カリキュラム、内容に満足したか?	4 28.6%	10 71.4%	0 0.0%	2.29	
(2-2) テキスト、教材、講義方法に満足したか?	10 71.4%	4 28.6%	0 0.0%	2.71	
(2-3) 講師の知識、専門性、プレゼン、コミュニケーション・スキルに満足したか?	5 35.7%	1 7.1%	0 0.0%	2.83	
(3) KRJCのサービスマスターはキルギス国民やビジネス界のニーズに合致しているか?	8 57.1%	6 42.9%	0 0.0%	1.80	
2. 有効性	-	-	-	-	-
(1) KRJCコース・プログラム経験により業績向上、昇給、昇格(就職)等の具体的効果があったか?	6 42.9%	6 42.9%	0 0.0%	2.50	
(2) プロジェクト外の活動と成果は効果的だと考えるか?	10 71.4%	4 28.6%	0 0.0%	2.71	
(3) KRJCの存在・活動はキルギス国民の間で十分に認知されているか?	3 21.4%	5 35.7%	5 36%	1.85	

質 問	回 答			平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
(スコア)	3	2	1	0	-
3. 効率性	-	-	-	-	-
4. インパクト	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトはキルギスの市場 経済化促進と二国間の相互 理解促進に貢献するか？	5 35.7%	9 64.3%	0 0%	0 0%	2.36
(2) 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より一層 重要になるか？	8 57.1%	4 28.6%	0 0%	2 14%	2.67
5. 自立発展性	-	-	-	-	-
(1) キルギス政府は本プロジェクト に対して将来も十分な理解を 示すと思うか？	1 7.1%	12 85.7%	0 0%	0 0%	2.08

(記) 初級I受講生 名、同II受講生 名、中級I受講生 名、同II 名から回答を得て、一部、面接による補足調査も実施した。

「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

付属資料-2 (c)-2 KRJCサービスマスター・ユーザー(日本語コース中級受講者)に対する質問表調査・面接調査・面談調査の回答集計結果

2007年9月27日

質問	回答			平均スコア (加重平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
(スコア)	3	2	1	-	
0-1. これまでの参加プログラム	ビジネス	日本語	その他	-	-
0-2. 将来の参加希望プログラム	ビジネス	日本語	その他	-	-
1. 妥当性	-	-	-	-	-
(1-1) ビジネスまたは日本語の研究コースに満足したか?	5 83.3%	1 16.7%	0 0.0%	2.83	
(1-2) セミナー、イベント、その他サービスマスターに満足したか?	0 0.0%	1 16.7%	5 83.3%	2.00	
(2-1) トピック、カリキュラム、内容に満足したか?	2 33.3%	3 50.0%	1 16.7%	2.17	
(2-2) テキスト、教材、講義方法に満足したか?	2 33.3%	3 50.0%	1 16.7%	2.17	
(2-3) 講師の知識、専門性、プレゼン、コミュニケーション・スキルに満足したか?	2 33.3%	2 33.3%	1 16.7%	2.20	
(3) KRJCのサービスマスターはキルギス国民やビジネス界のニーズに合致しているか?	4 66.7%	1 16.7%	0 0%	2.50	
2. 有効性	-	-	-	-	-
(1) KRJCコース・プログラム経験により業績向上、昇給、昇格(就職)等の具体的効果があったか?	2 33.3%	3 50.0%	0 0.0%	2.40	
(2) プロジェクト外の活動と成果は効果的だと考えるか?	5 83.3%	0 0.0%	1 16.7%	2.67	
(3) KRJCの存在・活動はキルギス国民の間で十分に認知されているか?	1 16.7%	2 33.3%	3 50%	1.67	

質 問	回 答			平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
(スコア)	3	2	1	0	-
3. 効率性	-	-	-	-	-
4. インパクト	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトはキルギスの市場 経済化促進と二国間の相互 理解促進に貢献するか？	4 66.7%	1 16.7%	1 17%	0 0%	- 2.50
(2) 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より一層 重要になるか？	5 83.3%	0 0.0%	0 0%	1 17%	- 2.50
5. 自立発展性	-	-	-	-	-
(1) キルギス政府は本プロジェクト に対して将来も十分な理解を 示すと思うか？	3 50.0%	1 16.7%	1 17%	0 0%	- 2.40

(記) 初級I受講生 名、同II受講生 名、中級I受講生 名、同II 名から回答を得て、一部、面接による補足調査も実施した。

「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

付属資料-2 (c)-2 KRJCサービス・ユーザー(日本語コース受講者)に対する質問表調査・面接調査の回答集計結果

2007年9月27日

質問 (スコア)	回答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Others その他		
0-1. これまでの参加プログラム	3	2	1	0	-	-
0-2. 将来の参加希望プログラム	ビジネス	日本語	その他	参加なし	-	-
1. 妥当性	-	-	-	-	-	-
(1-1) ビジネスまたは日本語の 研修コースに満足したか?	5	2	0	0	2.71	
(1-2) セミナー、イベント、その他 サービスに満足したか?	62.5%	25.0%	0.0%	0.0%	3.00	
(2-1) トビツグ、カリキュラム、内容 に満足したか?	5	0	0	3	3.00	
(2-2) テキスト、教材、講義方法 に満足したか?	62.5%	0.0%	0.0%	37.5%	2.43	
(2-3) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	3	4	0	0	2.50	
(2-4) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	37.5%	50.0%	0.0%	0.0%	2.50	
(2-5) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	3	3	0	2	2.50	
(2-6) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	37.5%	37.5%	0.0%	0.0%	2.50	
(2-7) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	2	4	1	0	2.14	
(2-8) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	25.0%	50.0%	12.5%	0.0%	2.14	
(2-9) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	5	2	0	0	2.71	
(2-10) KRJCのサービスはキルギス 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	62.5%	25.0%	0%	13%	2.71	
2. 有効性	-	-	-	-	-	-
(1) KRJCコース・プログラム経験 により業績向上、昇給、昇格 (就職)等の具体的効果があったか?	3	2	0	0	2.60	
(2) プロジェクトの活動と成果 は効果的だと考えるか?	37.5%	25.0%	0.0%	0.0%	2.60	
(3) KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか?	4	3	0	0	2.57	
(4) KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか?	50.0%	37.5%	0.0%	12.5%	2.57	
(5) KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか?	0	7	1	0	1.88	
(6) KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか?	0.0%	116.7%	17%	0%	1.88	

質問 (スコア)	回答			平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント	
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much			Not at all
3. 効率性	3 -	2 -	1 -	0 -	-	-
4. インパクト (1) プロジェクトはキルギスの市場 経済化促進と二国間の相互 理解促進に貢献するか？ (2) 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より一層 重要になるか？	- 2 25.0%	- 5 62.5%	- 0 0%	- 0 0%	- 1 13%	- 2.29
5. 自立発展性 (1) キルギス政府は本プロジェクト に対して将来も十分な理解を 示すと思うか？	- 2 25.0%	- 5 62.5%	- 0 0%	- 0 0%	- 1 13%	- 2.29

(記) 初級受講生 名、同II受講生 名、中級I受講生 名、同II 名から回答を得て、一部、面接による補足調査も実施した。
「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

付属資料-2 (c)-2 KRJCサービス・ユーザー(日本語コース受講者)に対する質問表調査・面接調査の回答集計結果

2007年9月27日

質問	回答			平均スコア (加重平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
(スコア)	3	2	1	-	
0-1. これまでの参加プログラム	ビジネス	日本語	その他	-	-
0-2. 将来の参加希望プログラム	ビジネス	日本語	その他	-	-
1. 妥当性	-	-	-	-	-
(1-1) ビジネスまたは日本語の研修コースに満足したか?	3 75.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00 25.0%	1 25.0%
(1-2) セミナー、イベント、その他サービスに満足したか?	1 25.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00 75.0%	3 75.0%
(2-1) トピック、カリキュラム、内容に満足したか?	3 75.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00 25.0%	1 25.0%
(2-2) テキスト、教材、講義方法に満足したか?	3 75.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00 25.0%	1 25.0%
(2-3) 講師の知識、専門性、プレゼン、コミュニケーション・スキルに満足したか?	2 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	3.00 50.0%	2 50.0%
(3) KRJCのサービスはキルギス国民やビジネス界のニーズに合致しているか?	2 50.0%	2 50.0%	0 0%	2.50 0%	0 0%
2. 有効性	-	-	-	-	-
(1) KRJCコース・プログラム経験により業績向上、昇給、昇格(就職)等の具体的効果があったか?	1 25.0%	2 50.0%	0 0.0%	2.33 25.0%	1 25.0%
(2) プロジェクト外の活動と成果は効果的だと考えるか?	2 50.0%	2 50.0%	0 0.0%	2.50 0.0%	0 0.0%
(3) KRJCの存在・活動はキルギス国民の間で十分に認知されているか?	0 0.0%	4 100.0%	0 0%	2.00 0%	0 0%

質 問	回 答			平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
(スコア)	3	2	1	0	-
3. 効率性	-	-	-	-	-
4. インパクト	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトはキルギスの市場 経済化促進と二国間の相互 理解促進に貢献するか？	1 25.0%	3 75.0%	0 0%	0 0%	- 2.25
(2) 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より一層 重要になるか？	0 0.0%	3 75.0%	0 0%	1 25%	- 2.00
5. 自立発展性	-	-	-	-	-
(1) キルギス政府は本プロジェクト に対して将来も十分な理解を 示すと思うか？	1 25.0%	2 50.0%	0 0%	1 25%	- 2.33

(記) 初級I受講生 名、同II受講生 名、中級I受講生 名、同II 名から回答を得て、一部、面接による補足調査も実施した。

「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

付属資料-2 (c)-2 KRJCサービス・ユーザー（日本語コース受講者）に対する質問表調査・面接調査の回答集計結果

2007/10/1 (1/2)

質問	回答			平均スコア (加重平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
(スコア)	3	2	0	-	
1. 妥当性					
(1) 日本語研修コースに満足したか？	24 75.0%	5 15.6%	0 0.0%	2.83	<ul style="list-style-type: none"> 優れた教師、クラスの良い雰囲気、設備の充実等があり満足している。
(2) セミナー、イベント、その他サービ스에 満足したか？	10 31.3%	5 15.6%	0 0.0%	2.67	<ul style="list-style-type: none"> 交流活動イベントで、KRJCスタッフの親近感、親切さがある。
(3) トピック、カリキュラム、内容に満足したか？	12 37.5%	17 53.1%	0 0.0%	2.37	<ul style="list-style-type: none"> 満足しているが、スピーチ練習がもっとと良い。 もっと新しいトピックの教材を利用したい。
(4) テキスト、教材、講義方法に満足したか？	18 56.3%	10 31.3%	0 0.0%	2.59	<ul style="list-style-type: none"> リスニングの訓練や様々なテーマのディスカッション(家族、街...)をもっと行いたい。 教材、教授法ともにレベルが高い、適切である。 最新のビデオ、オーディオ教材、最新の日本文化に触れる教材を利用したい。 教材はよいが、これらをもっと有効に利用するための手引き、ハンドアウトがほしい。 講師は大変、疲れている。レベルが上のコースではネイティブの比率がより高い方がよい。 複数の講師によるよりインタラクティブな講義も良いと思う。 ロシア語が得意でない教師がいるので少々、非効率的な場合がある。 2時間の関係はまだ十分でなく、その改善につながる。
(5) 講師の知識、専門性、プレゼン、コミュニケーション・スキルに満足したか？	11 34.4%	7 21.9%	0 0.0%	2.45	
(6) KRJCのサービスはキルギスの国民やビジネス界のニーズに合致しているか？	19 59.4%	11 34.4%	0 0.0%	2.58	<ul style="list-style-type: none"> 一定の層の人々のニーズに十分、適合する。 日本語を勉強したり日本文化に触れることでキルギス国民の民度向上につながる。
2. 有効性					
(1) コース受講後業績向上、昇給、昇格(就職)等の具体的効果があったか？	12 37.5%	13 40.6%	0 0.0%	2.48	<ul style="list-style-type: none"> 日本語能力が向上した。(手紙が書けるようになった。会話できるようになった。) 現在、学生などで直接の具体的効果は無いが、将来、効果が出ると考える。 将来、日本で就職機会が得られることを期待したい。
(2) プロジェクトの活動と成果は効果的だと考えるか？	21 65.6%	9 28.1%	0 0.0%	2.65	<ul style="list-style-type: none"> 多くのキルギス市民がKRJCの活動・イベントに興味を持っている。(その数は増えている) 日本語コース受講だけでなく多くのイベントにも参加するが、KRJCの活動は効果的である。 受講生や参加者がどのような成果を上げられるかにかかっているが、参加者にとっては効果的。 プロジェクトのみで知られており、キルギス全体では知られていない。
(3) KRJCの存在・活動はキルギス国民の間で十分に認知されているか？	4 12.5%	18 56.3%	0 0.0%	1.84	<ul style="list-style-type: none"> もっとORT、KTR、RTRの3大テレビ局を通じて宣伝を増やすことで認知度を向上できる。

質 問	回 答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all Others その他		
(スコア)	3	2	1	0	-	
3. 効率性	-	-	-	-	-	
4. インパクト	-	-	-	-	-	
(1) プロジェクトはキルギスの市場経済化促進と二国間の相互理解促進に貢献するか？	12 37.5%	18 56.3%	1 3%	0 0%	1 3%	<ul style="list-style-type: none"> ・相互交流活動を通して日本人のものの考え方、文化に接することができるので貢献する。 ・スピード面だけでなく、市場経済移行過程や経済の質的側面の変化に貢献する。 ・政府が実施しない社会的弱者を含めた一般市民に対する研修を提供しておりインパクト大。
(2) 各種プログラムを提供するKRICの役割は将来、より一層重要になるか？	18 56.3%	9 28.1%	0 0%	1 3%	4 13%	<ul style="list-style-type: none"> ・将来、KRICの重要性は高まると考える。 ・さらなる活動の拡大・充実を期待したい。 ・KRIC活動や参加者数は今後、さらに発展・拡大すると思うので、重要性もさらに増加する。
5. 自立発展性	-	-	-	-	-	
(1) キルギス政府は本プロジェクトに対して将来も十分な理解を示すと思うか？	7 21.9%	20 62.5%	1 3%	0 0%	4 13%	<ul style="list-style-type: none"> ・キルギス政府は本プロジェクトの重要性を十分には認識していない。政府自体も不安定。 ・キルギス政府がKRICに財政支援をするようになればよいが、難しいと思う。

(記) 初級II受講生 14名、中級I受講生 6名、同II受講生 8名、上級 4名から回答を得て、一部、面接による補足調査も実施した。

「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

付属資料一2 (d) 関連機関(民間、ドナー、NGO)に対する質問表調査・面接調査の回答集計結果

2007年9月27日

質問 (スコア)	回答			平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much		
1. 妥当性 (1) プロジェクト目標は政府の 開発目標、特に市場経済化 促進政策と合致するか？ (2) 研修コース、セミナー、各種 イベント等のKRJCサービスは キルギスの国民やビジネス界 のニーズに合致しているか？ (3) 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より 一層、重要になるか？	3 -	2 -	1 -	- -	- 合致しており、KRJCはその目標達成のために競争力、オープンさ、親切的態度を有する。 日本のビジネス経験、文化等を知ることがキルギスの市場経済化促進を図る上で重要。 ビジネスコースはキルギスSMEの振興に貢献しており、政府の開発政策方針と合致する。 傘下の企業から多くの参加者が受講しており、ニーズに合致していると言える。EUのドナー を中心に多くのプログラムが展開されているが、日本によるKRJCプロジェクトは極めて有意義。 文化・メンタリティの面でキルギスと多くの共通項のある東洋の経験を学べるからである。 プロジェクトは2国間の重要な「ブリッジ」で、キルギス国民、ビジネス界のニーズに合致する。 現在も成功している組織という評判を有するが、ビジュアルのみで知られている。地方での プログラムを展開することでさらに重要性が増すことになる。 プログラムの数が増えるとともに認知度も上がっており、将来ますます重要になる。 コンサルタント向けコースを設定する等、ニーズに柔軟に対応することでより重要性が増す。
2. 有効性 (1) プロジェクトの活動と成果 は効果的だと考えるか？ (2) KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか？	- 3 50.0%	- 3 50.0%	- 0 0.0%	- 2.50 1.83	- KRJCのビジネスコース、セミナー、交流イベントに参加した経験から極めて有効だと思う。 ビジネスコースの受講者は獲得した知識・スキルを実践し、具体的効果が上がっている。 将来は日本人専門家にトレーナー訓練を受けた現地講師中心のコース運営がより効果的。 ビジュアルでは知られているが、地方部ではほとんど知られていない。 様々なプログラムへの参加者が増加しており、認知度は徐々に上がっている。
3. 効率性 (1) プロジェクトへの支援・ 協力を何か行なったか？ (2) 将来、プロジェクトへの 支援・協力を具体的に行う 可能性はあるか？	- 2 33.3%	- 4 66.7%	- 0 0.0%	- 2.33 2.83	- 傘下企業への案内・広報を通じて受講生募集等に協力している。 コースの中でEBRD-BASプログラムの紹介をしており、KRJC活動との相乗効果がある。 地方部でのセミナー開催で協力している。 エコシステムを中心とする観光業における共同の監査、認証、プロジェクト等が考えられる。 すでにセミナー開催等で協力しており、今後も地方部でのセミナー開催等で協力したい。 ビジネスに関するトレーナー訓練(TOT)分野で協力したい。 ビジネスコースの中で「コンサルタントとの付き合い方」に関してEBRD-BASが講義できる。 地方でのKRJC支部の共同設立、受講生の共同選考、コース希望者のデータ交換 (DB作成)、カリキュラムの共同作成、等 (Congress of Business Association)

質 問 (スコア)	回 答				平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all その他		
4. インパクト (1) プロジェクトはキルギスの市場経済化促進と二国間の相互理解促進に貢献するか？	3 66.7%	2 33.3%	1 0.0%	0 0.0%	2.67	- ・本プロジェクトによるキルギス官民セクターへの支援が市場経済移行に確実に貢献する。 ・KRJCの活動全般が2国間の相互理解促進に役立っている。 ・地方部での事業拡大によりインパクトが拡大する。
5. 自立発展性 (1) キルギス政府は本プロジェクトに対して将来も十分な理解を示すと思うか？	-	-	-	-	-	・キルギスの政治情勢は不安定で入も頻繁に交代するため、一貫性ある政策や認識を得ることは難しい。 ・現時点では本プロジェクトに対する政府の認識・興味は高いとは言えない。 ・将来の政府による認識の向上を期待したい。
(2) KRJCは経営・組織面での自立発展性を有するか？	4 66.7%	1 16.7%	0 0%	1 17%	2.80	・日本式の運営・管理モデルを実践していると見られ、自律発展性があると思う。 ・現在の運営方式は極めて有効で、これが続く限り自立発展性はあると考える。 ・実践経験のある現地ローカルコンサルタントをビジネスの講師に利用することも一考。 ・若手の大学教員の研修を行って現地講師を養成することも重要。

(記) 大学、NGO、産業組織、ドナー（EBRD BAS/TAMプログラム）等、6者から回答を得て、面接による補足調査も実施した。
「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト（終了時評価調査）

2007年10月12日

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
妥当性	キルギスの国家開発計画との整合性	プロジェクト上位目標は国家計画の政策とニーズに合致していたか	キルギス開発政策、人材育成・教育政策	<ul style="list-style-type: none"> キルギス政府は2005年までの国家貧困削減戦略 (National Poverty Reduction Strategy: NPRS) で示された政策指針を踏まえて、新たな「新国家開発戦略 2007～2010」において「産業多様化を通じた持続可能な経済発展をめざす」ことを重点目標としており、民営化、中小企業振興、人材育成等を通じた市場経済化促進が同国にとって重要になっている。 キルギス*は「中央アジア+日本」知的対話のメンバー国であり、同行動計画においてはビジネス振興と文化・人材交流が5つの重要課題のうちの2つとなっている。 これらの事実はプロジェクト上位目標がキルギスの開発ニーズに合致していることを示している。 ビジネス*：主要ターゲット・グループは中小企業 (Small and Medium-sized Enterprises: SME) オナー、企業のトップと中間管理職、新規起業家として設定されている。適切なターゲット・グループの設定とコース構成・内容の設計はプロジェクトの開始前と実施中に何回も行われたニーズ調査に基づいて行われた。その結果、裨益者の実際の、また変化するニーズに対応することができた。この見方は終了時評価でのKRJC*スタッフ、ビジネスコース受講者、ビジネス関連機関に対する質問表・面接調査で確認された。 日本語*と交流*：ターゲット・グループは日本語や日本文化に興味を有する学生と一般市民として設定された。KRJC スタッフ、日本語コース受講者、関連機関に対する質問表・面接調査によれば、東洋、特に日本に対する興味がキルギスでは高く、多くの市民がKRJCの日本語と文化のプログラムへの参加意欲を有しているという。この理由について同調査では、過去に西洋や旧ソ連に親近感を感じるようになる情報や機会は数多くあったものの、これら東洋の情報・文化に係るニーズを満たす機会は少なかつたことよるとのコメントが多かつた。 日本語*と交流*：ターゲット・グループのニーズは大変、高い。この見方は専門家、スタッフ、KRJC サービス・ユ
	裨益者ニーズとの整合性	ターゲット・グループの設定及びニーズ把握は適切かつ十分か	ニーズ調査結果 受講者の認識 企業・産業界の認識 専門家・C/P*の認識	
			受講者の認識 企業・産業界の認識	

*: キルギス：正式名称であるキルギス共和国を以下、略称としてキルギスと記述、専門家を以下、略称としてキルギス専門家、C/P：カウンタートパーソン (Counterpart Personnel)、KRJC:キルギス日本人材開発センター (The Kyrgyz Republic-Japan Human Development Center)、「ビジネス」・「日本語」・「交流」とはKRJC 活動の3本柱であるビジネスコース運営事業、日本語コース運営事業、2 国間相互理解促進交流活動をそれぞれ表し、以下、略称としてそれぞれ記述。

5 項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
妥当性	裨益者ニーズとの整合性	事業実施機関のニーズとの整合性があり、実施機関の選定は適切だったか	キルギス政府機関の情報 KNU の情報 専門家報告書	<ul style="list-style-type: none"> • KNU*はキルギスを代表する国立大学で最高学府のひとつであることから、事業実施機関としての KNU の妥当性は高い。KNU はビシュケク市中心部の大変、便利な所に立地しており、一般市民が容易に KRJC にアクセスできる。 • KNU の学生と教員は KRJC の施設とリソースを容易に利用できるメリットがある。現在、国際関係、歴史、ジャーナリズムの各学部で第 2 外国語として日本語を学ぶ 11 名の KNU 学生が KRJC の日本語コースを受講している。 • KNU には経営や日本語教育に係るいくつかの学部やセンターがあるが、東洋学部の日本語教員が KRJC の（日本語）専門家から適直、アドバイスを受けたり、本プロジェクト関係者がその活動を主に支えているキルギス日本語教師会の活動によって恩恵を受けているほかは、これらの KNU 機関と KRJC との間で直接的な関係や協力はなかった。
	日本の援助事業としての妥当性	日本の対キルギス援助政策との整合性	日本の対キルギス援助政策	日本の対キルギス ODA*政策は同国の市場経済化促進と貧困削減を目標としている。同国に対する JICA の技術支援政策として、市場経済化促進に資する人材開発を持続的経済成長のための基盤整備における援助重点分野のひとつとしている。これは本プロジェクトの上位目標が日本の ODA 政策に合致していることを意味している。
	その他	JICA 日本センター事業コンセプト・ビジョンとの整合性	日本センター関連資料	JICA の「日本センター」プロジェクトは、社会主義計画経済から市場経済に移行するアジア各国への支援を目的としている。日本センタープロジェクトは「中央アジア+日本」知的対話における行動計画の主要プログラムのひとつとして、キルギス、カザフスタン、ウズベキスタンの中央アジア 3 カ国において実施されている。
		キルギスの特徴と発展段階との整合性	キルギスに係る研究資料	キルギスは中央アジアにおける唯一の WTO 加盟国だが、同国経済の発展段階はカザフスタン等に比べるると依然、遅れている。同国の限定的な内需規模、天然資源不足、市場経済下で必要な人材の育成不足を背景に、戦略的重点産業として指定された産業はあまり存在しない。このことは、ビジネスの経営管理に係るさまざまな分野における実践的知識を有する幅広い層のビジネス人材を育成する必要性を高めている。

*: KNU: キルギス国立民族大学 (Kyrgyz National University)、ODA: 政府開発援助 (Official Development Assistance)

5 項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	アウトプットの達成	プロジェクト目標は達成されるか	プロジェクト実績表 (プロジェクトに係る数量データ) 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 後述するように、多くのキルギス市民がビジネスと日本語の両コースに応募し参加している。2007年7月時点でコース参加者総数は約3,000名に達しており、プロジェクト終了までには4,000名を超える見通しである。終了時評価の質問表・面接調査によれば、コース参加者は相対的に高い満足度を示し、在ビシュケクの主要なビジネス組織はKRJCのビジネスコースの実施と関連活動を高く評価している。 第2のプロジェクト目標については、KRJCが2国間の相互理解を促進するためのさまざまなプログラムを成功裏に提供している。終了時評価の質問表調査によれば、KRJCの研修参加者と関連組織の65～70%が、KRJCの名前がビシュケク市民の間で広くまたはある程度知られていると回答した。また、プロジェクト・メンバーの75%が同様の回答をした。質問表・面接調査によれば、すべての回答者がKRJCは地方部ではほとんど知られていないと回答した。KRJCはビシュケク市中心部の繁華街に近いところに立地しており、一般市民によって容易にアクセスできる。KRJCの来館者数(5,128名*)と会員数(260名)が示すように、日本の文化と日本語に興味をもつ多くのキルギス市民がKRJCを頻繁に訪れている。交流活動のこれまでの参加者総数は1万1,000名を超えており、2007年5月に開催された「さつき祭り(キルギス-日本友好文化フェスティバル)」に約1,500名の参加があったことはKRJCが2国間の相互理解促進の中心としての評判を高めていることを示している。 <p>これらの評価の結果、プロジェクト目標はほぼ達成され、プロジェクト終了までに達成されたと見込まれる。</p>
		プロジェクト目標は成果の達成によって引き起こされる効果となっているか	プロジェクト実績表 (プロジェクトに係る数量データ) 専門家・C/P の認識	<p>期待された4つの成果の達成は以下に記述するように発現しつつある。質問表・面接調査によれば、これら成果の達成結果を受けて、ほとんどの専門家、C/P、KRJCの講師及びスタッフがプロジェクト目標の達成を予想している。この見方は本プロジェクトに関係するいくつかの産業界、NGO、ドナープログラム機関によっても確認された。したがって、プロジェクト目標の達成は4つの成果の達成によって適切に引き起こされる効果となると判断される。</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営・管理能力を向上させたKRJCスタッフの何人かが退職しており、4つの成果を達成するための第1の外部条件が実際には満たされていないことを示している。ただし同時に、KRJCを退職するスタッフの業務は新たに採用されたスタッフや組織内の人事ローテーションによって適切に引き継がれている。 日本センターのステータスは、教育訓練サービスを提供するNPOとして法的に認可されたことで強化されており、4つの成果達成のための第2の外部条件が十分に満たされていることを示している。 終了時評価の質問表・面接調査によれば、多くの人がキルギス政府と関連機関による日本センターのフレームワークに係る認識は確保されているとみており、プロジェクト目標達成のための外部条件は少なくとも一定程度、満たされているとみられる。
		プロジェクト目標達成の前提となる外部条件は満足されるか	専門家報告書、 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 経営・管理能力を向上させたKRJCスタッフの何人かが退職しており、4つの成果を達成するための第1の外部条件が実際には満たされていないことを示している。ただし同時に、KRJCを退職するスタッフの業務は新たに採用されたスタッフや組織内の人事ローテーションによって適切に引き継がれている。 日本センターのステータスは、教育訓練サービスを提供するNPOとして法的に認可されたことで強化されており、4つの成果達成のための第2の外部条件が十分に満たされていることを示している。 終了時評価の質問表・面接調査によれば、多くの人がキルギス政府と関連機関による日本センターのフレームワークに係る認識は確保されているとみており、プロジェクト目標達成のための外部条件は少なくとも一定程度、満たされているとみられる。

(記) *: 5,128名という数字はKRJC受付デスクに記録した人数の数字で、研修コースや文化サークルへの定期的参加者の数を含んでいない。2007年5月からは入口に自動カウンタが設置された。このデータでは、5月から7月までの3カ月間の来館者数は9,012名であり、月間平均で3,000名程度の入館者(退館者)がいることを意味する。しかし、この数字にはプロジェクト関係者の出入りも含まれているため、この数を月間1,200名(30名X2回/日X20日/月)と仮定すると、実際の月間平均来館者数は約1,800名と推定される。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	提供サービスによる裨益者への貢献	受講者の知識と実践的スキルは向上したか	受講者の認識 企業・産業界の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス：受講者の理解度とスキル習熟度が常に計測された。プロジェクトデータによれば、受講者の理解度・スキル習熟度ともに目標値の70%以上の水準に上昇した。 日本語：受講者総数（856名）のうち、60%以上（524名）がコース修了に成功して証明書を受領しており、修了者の知識・スキルが向上したことを示している。 これらの見方は終了時調査の質問表・面接調査でも明確に裏づけられた。同調査では、回答者のうち、ビジネス受講者で100%（3名）、日本語受講者で78%（25名）が知識とスキルの向上が具体的なプログラムのインパクトをもたらしたと回答した。 専門家、KRJC スタッフと講師、コース受講者、ビジネス関連機関に対する質問表調査では、キルギス国民の間でのKRJCの認知度について次のように異なる回答結果が示された。 <ul style="list-style-type: none"> (a) 専門家の80%（4名）がKRJCは広くまたはある程度知られていると回答した。 (b) 同様の回答をKRJC スタッフ・講師の75%（9名）が行った。 (c) 同様の回答をKRJC サービス・ユージャーの66%（ビジネス1名、日本語22名の計23名）が行った。 (d) 同様の回答を関連機関の66%（4者）が行った。 すべての回答者が、地方部のほとんどの人がKRJCを知らないと認識していた。 <p>これらの事実ではKRJCがビシュケク市内では良い評判を確立しつつあるものの、全体として評判を高めるための一層の余地があり、特に地方部でその必要性が高いことを示している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 10名のフルタイム・スタッフを含めた約30名のキルギス人スタッフ・講師がKRJCで働いている。付属資料4.のAnnex 2に示されるように、マネージャーとスタッフが「管理（交流活動を含む）」、「ビジネス」、「日本語」の3部門に適切に配置されている。組織としてのKRJCは全体として効率的かつ効果的に運営されている。すべてのKRJC スタッフは有能で意欲も高く、多くが専門家からのOJTでの技術移転を受けてつづつさまざまな研修によって能力を向上させている。彼らは、専門家からの指示を受けて大半のKRJC活動の計画と管理を行えるとともに、時には自身のイニシアティブによって業務を遂行している。しかし、KRJC スタッフは彼ら自身の潜在性の高さと海外留学機会の存在によりKRJCを退職する傾向がある。 2005年2月にKRJCは法務省によってNPO法人として認可され、2005年5月には教育省から教育機関としての免許を取得した。その結果、2005年9月からKRJCは受講料や会費を徴収することが可能となった。総支出に対する収入の比率は6~16%の水準にとどまる一方、自己収入については現在、実際の支出には充てられておらず内部の現金資産として積み上げられている。これは、支出計画に係るKNUとプロジェクト側との議論が終了時調査時点で依然、続いているためである。
		プロジェクト目標達成に貢献した要因（成果の達成度）	KRJC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ているか	

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	プロジェクト目標達成に貢献した要因（成果の達成度）	市場経済化に係る実践的な知識とスキルを教えるビジネスコースが継続的に提供され、コース運営が徐々に現地化されたか	コースの回数と参加者数 受講者の満足度 専門家・C/Pの認識	<p>ビジネスコースの運営結果の詳細は Annex 8 に示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 2003年から2005年の間は起業家のための2つの中期コース（5カ月）と約30回の異なるトピックのセミナーが1名の日本人長期専門家の主導と計画によって実施された。 2005年度後半からビジネスコースの計画・管理はJICA契約の日本人コンサルタント・チームが異なる分野の短期専門家を複数、派遣する形で実施された。2005年12月に実施されたベースライン調査とニーズ調査の結果、コース構成は次のようになった。 <p>(1) Aコース（実践的ビジネスマネジメントコース; 3カ月）: 応募者総数 292、参加総数 140 (2) Bコース（フォーカスインダストリーコース; 3週間）: 応募者総数 65、参加総数 41 (3) Cコース（フォーカストピックコース; 約10日）: 応募者総数 341、参加総数 267 (4) Dコース（各種セミナー; 1日）: 応募者総数 2,617、参加総数 1,797</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記のコースに加えて、異なるトピックのJICA-Netセミナーが合計7回、374名の参加総数を得て開催された。プロジェクト開始から2007年7月までの応募者及び参加者の総数はそれぞれ3,209名と2,171名に達した。プロジェクトの残り期間において応募者と参加者の総数はそれぞれ約960名、750名程度が予想されており、プロジェクト期間全体でのそれぞれの数は約4,110名と約2,920名に達する見通しである。 プロジェクトによるアンケート調査では参加者の89%がコースに対する満足を示した。 ビジネスコース実施にかかわった現地講師の総数は19名、44回（の機会）にのぼった。そのうち、9名が2007年上半期のコース運営において講義を実施した。潜在力ある講師を採す継続的な努力と日本人専門家からの4段階の技術移転の結果、現地講師による講義時間シェアはプロジェクト初期の13.4%から2007年4～7月（4カ月）の51.3%に大幅に増加した。 ビジネスコースの計画・管理に係るKRJCの現地スタッフへの技術移転が継続的に実施された。しかし、ビジネスコース運営・管理の技術移転を受けた3名のスタッフが既にKRJCを退職した。終了時評価時点では、1年8カ月の経験を有する中核スタッフ1名と2名の新規採用されたスタッフが同業務を担っている。

5 項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	プロジェクト目標達成に貢献した要因（成果の達成度）	一般市民、官民の専門家、日本語教師のニーズを満たすために、日本語コースが継続的に提供され、コース運営が徐々に現地化されたか	コースの回数と参加者数 受講者の満足度 受講者の日本語能力の成果 専門家・C/P の認識	<p>日本語コースの運営結果の詳細は Annex 9 に示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 2007 年 6 月までに以下の 4 つの異なる主要コースと追加的な活動が実施された。 <ol style="list-style-type: none"> レギュラーコース（初級 I、初級 II、中級 I、中級 II の 4 コース；各 1 年間（330 時間））： <ul style="list-style-type: none"> 参加総数 332、修了者総数 210 上級者コース（4 カ月）： <ul style="list-style-type: none"> 参加総数 80、修了者総数 42 ビデオコース（初級日本語を学びながら親日感を醸成）： <ul style="list-style-type: none"> 参加総数 382、修了者総数 225 日本語検定試験対策コース、通訳・翻訳家コース： <ul style="list-style-type: none"> 参加総数 62 上記コースの参加総数は 2007 年 7 月までに約 860 名となった。そのうち、524 名がコース修了に成功して証明書を受領した。それに加えて、同期間には日本語スピーチコンテストや他の活動に 750 名以上の参加があった。 2006 年 6 月に実施された質問表調査では、レギュラーコースの 96% の参加者がコースに対する高い満足度を示した。 2006 年 12 月に実施された日本語能力検定試験では約 200 名のキルギス人が受験したが、20 名の KRJC 受講者が試験を受けて、そのうち 13 名が合格した。 2007 年 9 月時点で、1 名の専門家を含む 3 名の日本人教師と 8 名の現地講師が日本語コースを運営している。潜在性があり能力の高い講師を探して専門家から現地講師への技術移転とガイダンスを行う継続的努力が行われてきた。しかし、十分な能力と経験を有する現地講師が不足しており、KRJC で経験を積んだ講師が日本での学習（留学）機会を得ることと KRJC を離れるケースがあることも事実である。 日本語コースの計画・管理に係る KRJC の現地スタッフへの技術移転が継続的に実施された。前コース・マネージャーだった 1 名の経験豊かな現地講師と現在のコース・マネージャーが主な技術移転対象者である。現時点では、キルギス人現地スタッフによるコース管理が日本人専門家の支援を受けながら円滑に実施されている。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	プロジェクト目標達成に貢献した要因（成果の達成度）	日本の経済、文化、社会に関する印刷物、視聴覚機材等が提供され、KRJCが阿国の相互解促進のための活動に十分に活用されたか	イベントの参加者数 ホームページへのアクセス回数 専門家・C/Pの認識	<p>相互理解促進交流活動の運営結果の詳細は Annex 10 に示されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 過去4年半の間に合計46のさまざまなイベントが実施され、参加総数は1万1,000名以上に達した。これらの活動は日本映画上映会から、さつき祭り、紅葉祭り、音楽祭等の数百名規模のキルギス人参加者のあるイベントまで多岐にわたっている。いくつかのイベントでは、JICA-Netが活用されて2国間の人々の直接のコミュニケーションの機会増加に寄与した。 KRJCは2006年4月から聴覚障害者のためのITコース実施を始めた。終了時評価時点までに合計8回のコースが30名の子供を含む延べ159名の参加者に対して手話通訳者の支援を得て実施された。 これらのイベントに加えて、和太鼓、書道、折り紙、生け花等の文化サークル活動が定期的に開催され、約80名以上の参加を得ている。 KRJC 来館者は図書館や他のスペースにおいて無料で読書、DVD・CDの視聴をすることができる。2007年7月時点の来館者総数は受付デスクでのデータによれば5,128名だった。しかし、実際の月間平均来館者数は2007年5月から7月の間に少なくとも1,800名に達すると推定される。会員システムが2005年10月から導入され、会員は年間250ソム(約6.25ドル)を支払えば書籍、DVD、CD等の貸し出しを図書館から受けることができる。終了時評価時点で260名が会員資格を有している。 KRJC ウェブサイトが2004年4月に稼働しており、2007年5月から9月までのアクセス数は約3,200回だった。しかし、KRJC ウェブサイトの反応速度、システム性能、安定性については技術的問題から、必ずしも良くないとの声がある。 交流活動の計画・管理に係るKRJC 現地スタッフへの技術移転が継続的に実施された。1名の主任マネージャーと3名の現地マネージャー及びその他のスタッフが日本人専門家の支援を受けながらさまざまなイベントの計画・管理を十分に行えるようになっている。 「日本センター・ジャーナル」が2007年4月から約200部発行されており、多くの政府機関や大学等に配布されている。新聞記事、インタビュ、パンフレット、CD、ウェブサイトを通じた広報・啓発活動が行われている。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	プロジェクト目標達成に貢献した要因（成果の達成度）	その他の貢献要因はあるか	企業・産業界の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> 日本語コースと交流活動との適切な連携が取られたことが、受講者・参加者によるKRJCの語学コースやさまざまなプログラムへの参加意欲と動機を強めており、プロジェクトの有効性を高めた。終了時評価の質問表・面接調査では、多くの日本語コース受講者が交流活動にしばしば参加したと回答した。 キルギス日本語教師会との緊密なコミュニケーションと協働がプロジェクトの有効性とインパクトの双方を高めたと推定される。同教師会は約45名の現地講師が参加しており、多くがKRJCの上級日本語コースや他のプログラムの参加者である。専門家とKRJCスタッフが同教師会活動の調整・管理に多くの貢献を果たしてきており、同組織とKRJCが共同でスピーチコンテスト等の種々のイベントを開催する等の連携を行っている。 さまざまな広報活動やプロジェクト情報の普及が行われた。新聞記事、雑誌記事、TV番組、ラジオ番組での紹介回数はこれまでにそれぞれ67回、6回、15回、4回となっている。2007年4月から8月まで（5カ月間）のそれぞれの回数は18、3、3、3回であり、プロジェクトが広報活動を強化していることを示している。
		C/P、講師、スタッフの異動や離職が影響した度合いは	離職件数・離職理由データ 専門家・C/Pの認識	
	プロジェクト目標達成を阻害した要因	KRJCは十分な予算を得られたのか	年度予算、収支報告 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> キルギス側からの唯一のC/PであるKRJCのキルギス側共同所長は過去4年半において現在の所長が3人目であり、キルギス側C/Pが不在（6カ月以上）の時期もあった。専門家とKRJCスタッフがこの困難を克服してプロジェクトの有効性を適切な水準に維持したものの、C/Pの頻繁な交替と一定期間、不在だったことはプロジェクトを効果的に進めることを困難にした。 経営・管理能力を高めたKRJCスタッフの離職が何回か発生し、危機的ではないがプロジェクトの有効性のある程度、阻害する要因となった。KRJCを退職した要員の業務は新たに採用された人材やKRJC内の人事ローテーションによって適切に引き継がれている。 <p>プロジェクト経費のための必要予算は日本側によって適切に供給された。KRJCの予算（支出）規模は2006年度（2006年4月～2007年3月）で23万2,260米ドルだった。終了時評価時点では、予算面がプロジェクト目標の達成の阻害要因になったとは考えられない（支出の詳細についてはAnnex 6に示されている）。</p>
	その他の影響はあるか	企業・産業界の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのために提供された施設の床面積は5つの教室を含む850㎡である。終了時評価の質問表・面接調査によれば、すべての専門家とKRJCスタッフが、スペースが狭いことで現在、プログラム間の教室割り当て面で競合が発生してプロジェクトの有効性を阻害している可能性が高いとしており、プロジェクトの今後の発展のためにはスペースが十分でないとの懸念を表明した。 この見方は、多くの受講者がかなり狭い教室または非常に狭い自習室で着席している機会を何回か観察した調査団によっても確認された。2006年5月に開催された前回JCCでこの課題についての議論が行われ、キルギス側は良い解決策を模索することに同意したが、終了時評価までには具体的な改善は施されていない。 	

*: 当該数字は経常経費のみの金額であり、専門家派遣や機材のコストを含まない。

5 項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
効率性	日本側投入の適切さ	専門家（長期及び短期）の派遣人数、専門分野、派遣時期は適切だったか	派遣実績データ 専門家の実績 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 過去4年半の間に全体で7名の長期専門家が適切かつ継続的に日本から派遣された。現在の長期専門家の分野はチーフアドバイザー（KRJC 共同所長）、業務調整員、日本語専門家の3名である（詳細は Annex 4 に示されている）。 ビジネスの運営・管理については18名の短期専門家が延べ40回の派遣機会に派遣された。質問表・面接調査によれば、専門家の質、分野、派遣時期はプロジェクト目標と成果の達成のうえで十分、適切だったと評価される。しかし、主に JICA の手続き上の問題からビジネスの長期または短期の専門家がいずれも派遣されない時期が2、3回あり、プロジェクトの有効性と効率性の双方を一定程度、阻害した可能性がある。
		本邦研修の受入人数、分野、研修内容、研修期間、受入時期は適切だったか	研修員受入実績 専門家・C/P の認識	11名の現地スタッフと講師、10名のビジネスコース成績優秀者、商工会議所やキルギス政府等のプロジェクト関連機関からの5名が日本での研修を受けた。質問表・面接調査によれば、これらの数と研修内容はプロジェクトの効率性を高めるうえで十分、適切だったと判断される。しかし、KRJC スタッフの研修のタイミングが KRJC 活動の繁忙期にあたったケースがいくつかあり適切でなかったとの声があった。
	キルギス側投入の適切さ	供与機材の種類、量、設置時期は適切だったか	機材配置状況 機材利用状況 専門家・C/P の認識	活動に必要な機材はスケジュールどおりに供与された。質問表・面接調査によれば、専門家、KRJC スタッフ、講師、KRJC サーチービス・ユーズーいずれも機材の種類・質がプロジェクトの効率的実施のためにほぼ十分だったと認識している。KRJC の教室がかなり狭いために、それと比較して机と椅子のサイズのサイズが適切でない（大きすぎる）との声があった。また、専門家とスタッフの何人かからは PC の質と処理速度が既に時代遅れのものになりつつあるとの声があった。
		C/P の人数、配置状況、能力は適切だったか	C/P 配置状況 C/P の実績 専門家・C/P の認識	プロジェクトの C/P は当初設計のとおり KNU から派遣されるキルギス側共同所長1名である。この数（1名）はすべての日本センター・プロジェクトのなかでも最小である。キルギス側 C/P が指名されない（不在の）時期が2006年にあり、2007年4月に就任した現在のキルギス側共同所長は KNU 教員で KNU 人材開発センター所長も務めており、プロジェクトに対応する時間を十分に取ることが難しい状況である。
	マネージャー、スタッフ、講師の配置は適切だったか	マネージャー、スタッフ、講師の配置は適切だったか	マネージャー、スタッフ 講師の配置状況 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> KRJC の現地マネージャー・スタッフは適切に配置され、彼らはプロジェクトを効率的に実施するための十分な能力と高い意欲を有している（KRJC 組織図が Annex 2 に示されている）。現地スタッフの中核メンバーの何人かは KRJC 日本語コースの卒業生である。 ビジネスでは延べ44回の機会に合計19名の現地講師が異なる分野の講義を行った。ビジネスにおける現地講師によるコース実施の時間シェアは2004年度の13%から2007年前半の51%に上昇した。 日本語では3名の専門家を含み8名の日本人講師に加えて、合計15名の現地講師が配置された。潜在力ある優秀な講師を見つける努力が継続的に行われている。
建物・施設の質、規模、利便性は適切だったか	建物・施設の質、規模、利便性は適切だったか	建物・施設の現状 受講者の認識 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 既述のように、限定的な規模のスペースと教室数の少なさがプロジェクトの効率性を一定程度、阻害している。 終了時評価での質問表・面接調査によれば、プロジェクトの初期段階での教室・施設の改修の結果、教室・施設の質の面ではほぼ満足すべき状況にある。 KRJC は便利なおとこに立地しており、多くのビシケクケ市民が容易にアクセスできる。 	

5 項目	評価設問		評価結果
	大項目	小項目	
効率性	キルギス側投入の適切さ	プロジェクトの予算は適正規模だったか	水道・電気代が KNU によって負担される一方、プロジェクト運営に係る経常経費をカバーするのに十分な予算を JICA が供給している。2006 年度の KRJC の予算規模は 23 万 2,260 米ドルである。質問表・面接調査によれば、この予算額は KRJC の効果的な活動を実施するうえで適切であると考えられている。
		キルギス人講師のリクルート、育成は適切だったか	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトではビジネス、日本語ともに潜在的に高い現地講師を探す努力を継続的に行ってきた。現地講師のこれまでの雇用・就業状況を見ると現地講師の採用が全体として円滑に行われたものの、質の高い十分な経験を積んだ現地講師を見つけることが困難であることも示している。 現地講師のトレーニング（育成）は OJT、専門家からのガイダンス・アドバイス、中核講師の日本での研修を通して適切に実施された。ビジネスでは、専門家からの 4 段階の技術移転プロセスが明確に定義されて実施された。
	プロジェクト管理の適切さ	JCC*は適切に機能したか	NPO 法人（公的ファンド）「KRJC」の定款の条項によって諮問委員会としての JCC の責任と機能が明確に定義されている。これまでに JCC は 3 回開催されたが、2007 年 3 月まで約 1 年半にわたって JCC が開催されない期間があった。質問表・面接調査によれば、JCC が関係者間の情報共有にある程度、貢献したものの、プロジェクトの適切な計画とモニタリングを行うには十分でなかったとの意見が多い。
		KRJC の月次・各週のミーティングは適切に行われたか	プロジェクトの開始当初から、KRJC スタッフと専門家が参加する月次、各週、適宜の会議が行われ、KRJC の運営・管理面の技術移転促進とプロジェクト関係者間の意思疎通向上に寄与しており、これらの会議は適切に機能していると評価される。
		キルギス側 C/P、講師、スタッフと専門家との間の理解は高まったのか	頻繁な会議と、高いレベルのコミュニケーション・共同作業によって、KRJC スタッフと専門家の間の理解は確実に高まった。日本語とビジネスの現地講師もプロジェクト、専門家、KRJC スタッフに係る理解をそれぞれの分野において高めている。キルギス側共同所長の 2 度の交代と不在期間があったことから、C/P と専門家の理解度は十分に満足なものではないとみられる。今後、キルギス側 C/P の積極的参加による一層、頻繁なコミュニケーション確保が望まれる。
他機関との協力	中央アジアの他の日本センターとの効果的連携はあったか	<ul style="list-style-type: none"> 中央アジア各国とモンゴルの日本センターの日本人所長が参加する会議が複数の国で 3 回開催され、日本センターの効果的運用のための経験とノウハウの共有化に貢献した。 交流事業分野における中央アジアの 3 つの日本センターの現地スタッフ間の情報共有が進んだ。特に、2007 年 4 月にタシケントで開催された研修以降、その傾向が顕著である。KRJC ウェブサイト上で「チャットルーム」を構築・運用する構想も出ており、KRJC 卒業生とカザフスタン、ウズベキスタンの日本センター卒業生との間のコミュニケーション向上を図ることが期待されている。 	

*: JCC: 合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee)

5 項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
効率性	他機関との協 力	その他の組織との効果的協 力があつたか	企業・産業界の認識 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスでは、KRJC が開催する研修コース情報の提供面で、キルギス商工会議所、Congress of Business Association、EBRD TAM-BAS プログラム等がそれぞれの会員や関連企業・組織への情報提供を行って協力している。 オシユ国立大学、キルギス商工会議所オシユ支部、オシユ州政府と KRJC は 2007 年 3 月に南部の都市オシユにおいてビジネス・セミナーを共同開催した。同イベントには 200 名以上のビジネス関連人材が参加して、起業やビジネス拡大に係る知識と経験の移転促進を他方で図ることができた。 日本語では、キルギス日本語教師会との効率的な情報交換と協力が行われた。 交流活動では、日本大使館との緊密な情報交換と協力が行われ、聴覚障害者に対する IT コースの運営においては聴覚障害者協会との効率的な協力が行われた。 ビジネスと日本語の両コースで適切なレベルの受講料を賦課することは、受講者の学習意欲を高めるとともにコース中の落伍者を減少させた。また、受講料賦課によって応募者が減少した事実もない。この見方は終了時評価の質問表・面接調査で確認された。 青年海外協力隊 (Japan Overseas Cooperation Volunteers: JOCV) が相互交流活動に積極的に参加し、日本語教育においてもプロジェクトの効率性強化を補完する役目を果たした。 終了時評価時点では、プロジェクトの長期的な貢献度合いが明確でないものの、上位目標 1 は長期的には達成可能と判断される。EBRD の「Transition Report 2006」はキルギスの市場経済移行が非常にゆつくりではあるが進展していることを示している。世界銀行・国際金融公社 (IFC) が調査・発表する「Doing Business」指標において、キルギスの総合ランキングは 2005 年の 104 位から 2006 年に 90 位に改善した。
	効率的性を向上/ 阻害した要因	その他の向上/阻害要因	専門家・C/P の認識	
インパクト	上位目標の達成の見込み	上位目標はプロジェクト終了後 3~7 年に達成されるか	受講者の認識 企業・産業界の認識 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> KRJC ビジネスコースの多くの卒業生が業績改善、新事業開始、ビジネスキャリア上の昇進に成功したとしているが、KRJC 活動が同国の円滑な市場経済化にどの程度、貢献しているかは定量的に明確でない。 判断には時期尚早だが、KRJC のさまざまな活動が将来的に継続し、更に強化されれば、上位目標 2 の達成は長期的に可能であると考えられる。終了時評価時点では明確な数量指標がないために、上位目標達成のプロジェクトによる貢献度合いを判断することは難しい。

Share of Private Sector (%)	2002	2003	2004	2005	2006
GDP	65.0	65.0	75.0	75.0	75.0
Employment	79.7	80.3	80.9	N/A	N/A

Source: "Transition Report 2006" (EBRD)

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
インパクト	経済面への波及効果	受講者の知識とスキルの向上がキルギス企業の業績向上に貢献しているか	受講者の認識 企業・産業界の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトによる質問表調査によれば、過去のAコース卒業生76名のうち、新事業を開始した者が8名(11%)、既存事業の業績改善をした者が14名(18%)、既存事業を拡張した者が14名(18%)、キャリア上の昇進を果たした者が7名(9%)出ており、一定の経済効果があつたものと推定される。 2007年8月に開催された「New Horizons in Crafts」展示会では、58名のビジネス関連人材が参加した工芸品開発のための2週間のビジネスコースの具体的成果として、外国や日本の人々の異なる嗜好・需要に合う新たな工芸品が展示・販売された。 終了時評価の質問表・面接調査では、3名のビジネスコース参加者(回答者の100%)と25名の日本語コース参加者が具体的な経済効果や日本語の技術(スキル)レベルの向上があつたと回答した。 上記の経済効果の規模や程度を明確に計測、推定することは終了時評価時点では難しい。 2006年4月に始まった聴覚障害者のためのITコースは社会的弱者の能力向上と就業機会増加を図る貴重な試みとして高く評価されている。新たなスキルを身に着けた数人の元受講者が現在では講師として同コースを運営し講師料も得ており、社会参加に対する意欲と希望を向上させたと考えられている。2国間の聴覚障害者間の直接の対話と議論の機会を提供するJICA-Netセミナーも開催された。 ビジネス：経営アカデミー、セントラルアジア大学、Bishkek Academy of Finance and Economics (BAFE)から数名の講師がプロジェクトに非常勤講師として参加した。彼らの多くは母校での講義やコース運営において日本の経験を含めた実践的ビジネス研修に係る向上した能力を利用したとみられる。この見方は終了時評価の面接調査で確認された。これらの教育機関は若いキルギス人を中心に多くの研修・プログラムを提供しており、長期的には同国の市場経済化促進に貢献し得ると考えられる。 日本語：キルギス日本語教師会との緊密なコミュニケーションと協働がプロジェクトのインパクト拡大に貢献したとみられる。同教師会は複数の大学や教育機関で日本語を教える約45名の会員が参加しており、大多数の会員が専門家やKRJCメンバーからのアドバイスや技術移転を受けている。このことはプロジェクト活動によって現地講師の能力向上に一定の成果を上げることを通じて、より広範なキルギス国民に対してプログラムのインパクトを与える可能性があることを示している。 公的アэнд「KRJC」の定款が2004年12月にKNUによって、2006年2月には法務省によって承認(認可)された。KRJCの法的ステータス、ビジョン、位置づけは定款に明確に記載されており、KRJCがNPO法人として受講料を徴収しながらさまざまな研修プログラムやサービスを提供することを正当化している。 KRJCの目的と業務は定款において「キルギスと日本との更なる経済協力の発展」、「教育、経済、経営管理等の分野での質の高い専門家の育成」、「キルギスと日本との文化・人的関係の強化」であると定義されている。
	社会面への波及効果	KRJCの活動により、キルギスと日本の国民の間の関係が強化されたか	受講者の認識 企業・産業界の認識 専門家・C/Pの認識	
自立発展性	その他の波及効果	他の類似機関、大学等への正負の影響があるか	他機関・大学の活動状況 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> KRJCのビジョン・位置づけ 政府とKNUの認識 専門家・C/Pの認識
	制度面	KRJCのビジョン、位置づけは明確か	KRJCのビジョン・位置づけ 政府とKNUの認識 専門家・C/Pの認識	

5 項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
自立発展性	制度面	関連機関からの支援は継続されるか	政府支援の継続 関連機関との連携 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> キルギス政府はプロジェクトの重要性を認識しているが、KRJC を支援する具体的な施策はみえない。 終了時評価の質問表・面接調査によれば、いくつかのビジネス関連組織、地方の大学、NGO、ドナープログラムによる一層の具体的な支援と協力が期待できる状況にある。
	組織面	適切な人員配置は計画されているか	講師・スタッフ配置計画 画・定着状況 講師・スタッフ育成計画 人事管理の状況	
		実施機関は、活動を円滑に行い、事業として継続する運用・管理能力を有しているか	運用・管理計画 専門家・C/P の認識	<p>運営・管理の観点では KRJC はプロジェクトを効果的に継続実施していくためのかなり高い潜在性を有しているとみられる。終了時評価の質問表・面接調査では、回答した KRJC 講師・スタッフの全員（12 名）が KRJC は十分な組織・管理面での自立発展性を有していると答え、専門家の 60%（3 名）も同様の回答をしており、この見方を裏づけている。</p> <p>KRJC はプロジェクト実施に係る明確な年間事業計画を有しており、この活動を継続するため組織的メカニズムは適切に構築されている。しかし、より長期的観点からのプロジェクトの自立発展性を確保することの重要性を考慮すると、KRJC は将来に向けてのプログラムの促進と拡大を図るための具体的な事業計画を策定すべきである。</p>
	財務面	実施機関は KRJC 全体と各研修コース/セミナーの運用計画を策定しているか	KRJC（年間）運営計画 コース・セミナー実施計画 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト用の建物と施設のスペースはキルギス側から提供されているが、水道・電気代を除いたすべての KRJC 運営活動経費を日本側が供給している。この意味で、プロジェクトは財務面で日常業務運営に支障を来すような問題は抱えていないが、長期的には財務面での脆弱性を抱えている。 以下に記述するように KRJC は受講料を徴収するようになっており、財務的な脆弱性を克服するためには、収入と支出の双方の効率的な計画に係る基本方針をより詳細に固めることが求められている。
		KRJC の財務状況は良好か	KRJC 財務データ 専門家・C/P の認識	

5 項目	評価設問		必要なデータ	評価結果																												
	大項目	小項目																														
自立発展性	財務面	自主財源確保の取り組みは順調に進んでいるか	自己収入額 費用回収率 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> KRJIC は NPO 及び教育機関としての法的資格を取得した後、2005 年 9 月からビジネスと日本語の両コースにおいて受講料を賦課・徴収するようになっていた。ビジネスからの収入は初年度（2005 年 9 月～2006 年 8 月）の 56 万 3,675 ソム（1 万 4,092 米ドル）から 2 年次（2006 年 9 月～2007 年 8 月）の 64 万 6,085 ソム（1 万 6,152 米ドル）に 14.6%増加した。同じく日本語からの収入は同じ期間に 32 万 7,225 ソム（8,180 米ドル）から 39 万 8,350 ソム（9,959 米ドル）に 21.7%増加している。過去 2 年間の自己収入総額である 209 万 5,250 ソム（5 万 2,381 米ドル）のうち、ビジネスのシェアは 57.5%で、日本語シェアは 34.6%、残りは会員費等である。 KRJIC の自己収入金額は年間総支出額の 6～16%の水準にある。現在、実施されているコースに対する強い需要があることから KRJIC の自己収入額は将来、徐々に増加することが予想されるが、費用回収率が大きく改善する可能性は低いとみられる。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>JFY*</th> <th>KRJIC Expenditure** (US\$)</th> <th>KRJIC Revenue*** (US\$)</th> <th>Ratio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2003</td> <td>360,358</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>305,138</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>191,178</td> <td>12,742</td> <td>6.7%</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>232,260</td> <td>35,728</td> <td>15.4%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>57,467</td> <td>3,911</td> <td>6.8%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1,146,401</td> <td>52,381</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Note) *: JFY is Japanese Fiscal Year (from April to March). Figure for 2007 is that of until June. **: Expenditure was provided by the Japanese side, which includes salary for local staff and lecturers but excludes costs for equipment. ***: Currently, only tax is paid from the KRJIC revenue. Total amount of tax paid was US\$ 5,331 until June 2007, and the amount of accumulated cash was US\$ 47,051 at the end of July 2007.</p>	JFY*	KRJIC Expenditure** (US\$)	KRJIC Revenue*** (US\$)	Ratio	2003	360,358	0	0.0%	2004	305,138	0	0.0%	2005	191,178	12,742	6.7%	2006	232,260	35,728	15.4%	2007	57,467	3,911	6.8%	Total	1,146,401	52,381	-
	JFY*	KRJIC Expenditure** (US\$)	KRJIC Revenue*** (US\$)	Ratio																												
2003	360,358	0	0.0%																													
2004	305,138	0	0.0%																													
2005	191,178	12,742	6.7%																													
2006	232,260	35,728	15.4%																													
2007	57,467	3,911	6.8%																													
Total	1,146,401	52,381	-																													
技術面	他のキルギス関連機関が KRJIC に財務面での支援を行うか	知識とスキルを向上させた C/P、講師、スタッフが長く勤務し続けるか	企業・産業界の認識 専門家・C/P の認識 C/P、講師、スタッフの安定性 専門家・C/P の認識	<p>2007 年に、相互交流活動のプログラムのために民間企業 1 社から 1 件の資金援助（1,000 ドル）があった。しかし、将来、民間または公的な機関からの多くの資金援助または寄付を期待することは現実的でない。終了時評価の質問表・面接調査によれば、2、3 のビジネス関連組織が KRJIC とのコスト・シェア（共同負担）による共同プログラム開催に興味を示したが、近い将来、それが KRJIC にとっての大きな資金源となることはない判断される。</p> <p>能力を高めた KRJIC 講師・スタッフの退職事例がこれまでにいくつもあった。KRJIC のキルギス人講師・スタッフは、高い潜在性を有しており、自己のキャリアアップや海外で更に勉強する機会を多く有することから、彼らが同一組織で長く働き続ける傾向は低いというリスクが常に存在している。</p>																												

5 項目 自立発展 性	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目 技術面	小項目		
	技術面	C/P、講師、スタッフが自分たちで研修コース/セミナーの管理・運営ができるようになるか	専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 講師と現地スタッフの双方に対する技術移転は適切に実施されている。しかし、ビジネスと日本語双方において潜在性ある現地講師は多くなく、ビジネスでは十分な実践経験のある講師が少ない。 現地講師によるビジネスコース実施時間シェアは約 50% の水準に高まったが、日本人専門家の存在とフェイス・トゥー・フェイスのやり取りが KRJC とコース受講者双方にとつての最大のメリット (強み) である。これは日本語コースにおいても同様であり、現地講師のみによるコース実施への完全移行は現実的でないと考えられている。 管理・運営面では、能力向上した現地スタッフの離職傾向があるものの、プロジェクトチーム・メンバーはチームワークの重要性を十分、理解しつつ、それぞれの役割と責任を的確に果たせるようになっている。 ビジネスでは、すべてのシラバス、ケース (事例研究)、教材などが定期的に改善され適切に蓄積されつつある。 日本語では、教材 (指導材料) が継続的に改善され適切に KRJC 内に蓄積されている。
		教材は量的に増加、質的に向上しているか	教材類 専門家・C/P の認識	
		他機関や産業界の技術・運営面での支援は期待できるか	企業・産業界の認識 専門家・C/P の認識	終了時評価時点では、他機関からの技術・運営面での支援についての事例は見られない。