

外部有識者による日本センター事業評価

報 告 書

外務省欧州局日露経済室

2015年11月

はしがき

本報告書は、外務省欧州局日露経済室の依頼を受けて外部有識者が実施した、ロシアにおける日本センター事業の評価結果を取りまとめたものである。

日本センターは、1994年以降、ロシアの6都市に設置され、ロシア大統領プログラム「企業経営者養成計画」への協力として経営関連講座等の各種事業による技術支援を実施しており、近年は事業を通じて構築されたネットワークを通じて、日本とロシアの企業間のビジネス・マッチングにも力を注いでいる。

外務省は、ODAの調整官庁として、ODAの実施管理と国民へのアカウンタビリティの確保という二つの目的から、主に政策レベルにおいてODA評価を行っている。日本センター事業はODAではないが、ロシア連邦における技術支援を目的としており、新たな実施体制に移行してから10年以上が経過したこともあり、今後の日本センター事業の方針策定に資すること、国民への説明責任を果たすこと、日本センター事業の改善に寄与することを目的として、外部有識者による日本センター事業の評価を実施することとした。

本評価調査を実施する外部有識者として、望月克哉東洋英和女学院大学教授が評価主任として評価全体を監督し、鈴木義一東京外国語大学教授がアドバイザーとして対象地域・分野等の専門的な立場から助言を行った。なお、有識者の指示を受け、外務省日露経済室が事務局として補助業務を行った。

本評価調査に際しては、日本センター関係者、日本国内関係者、現地日本企業関係者、ロシア側行政府・企業関係者等、多くの関係者から御協力をいただいた。

最後に、この報告書に記載された見解は、日本政府及びその他の関係機関の立場を反映するものではないことを付記する。

2015年11月

望月克哉
鈴木義一
事務局

東洋英和女学院大学教授
東京外国語大学教授
外務省日露経済室

本報告書の概要

評価チーム

望月 克哉	評価主任	東洋英和女学院大学国際社会学部教授
鈴木 義一	アドバイザー	東京外国語大学教授

評価実施期間

平成27年3月～8月

評価対象及び評価期間

評価対象	在ロシア日本センター事業
評価期間	3年間（2012年4月1日～2015年3月31日）

評価の目的

- 1 日本センターの活動状況を中心に検証することを通じて教訓・提言を引き出すことにより、今後の日本センター事業の方針策定に資すること。
- 2 評価の結果を公表することで国民への説明責任を果たすこと。
- 3 評価を通じた日本センター事業の改善に寄与すること。

評価の方針

日本センター事業はODAではないが、日本センターの事業目的が「ロシア連邦における社会、経済改革の実施に対する技術支援」であることから、ODA評価ガイドライン（第8版）に準拠し、「政策の妥当性」、「プロセスの適切性」、「結果の有効性」及び「外交の視点」について評価を実施した。

評価の実施方法

文献調査の他、日本センター関係者、日本国内の関係団体、現地日本企業関係者やロシア企業関係者等を対象として、質問票による調査、国内ヒアリング調査及び現地ヒアリング調査を行った。

評価結果

【政策の妥当性】

日本センター事業は、日本の外交政策文書や日露間で採択あるいは署名された関連文書に照らし、日本の対露外交の政策／施策と整合性がとれている。

ロシアの国家開発計画及び社会経済政策においては、ロシア経済の近代化のために必要な諸課題・諸措置の一つとして人材の育成が重視されている。大統領プログラム「企業経営者養成計画」への協力として人材育成のため技術支援を行う日本センター事業は、ロシアの国家開発計画及び社会経済政策の課題と整合性を有している。

日本センターは、ビジネス経験者である所長の知見を活かして実績を上げている。また、非営利法人である日本センターは中立的な立場にあり、日本企業にとって活用しやすい存在とみなされ、日露経済の交流促進に寄与している。

日本センター事業は、他の日本側関係機関（JETRO、ロシアNIS貿易会）の活動と調和し、且つ、日本センターの独自性を活かしたものとなっている。

以上を検証した結果、日本センター事業は、政策的に妥当である。

【プロセスの適切性】

日本センターの各種事業及び運営は、概ね適切なプロセスに基づいて行われている。

但し、ビジネス・マッチング及び運営面において、各センターの所長の裁量に委ねられる度合いが高いため、所長不在時の意思決定及び責任の所在が不明確である。また、各センターにおいて所長の活動を補佐し、本邦において日本センターの活動を支援する仕組みが存在しないため、本邦関係機関とのコンタクトも所長自身が行わざるを得ない状況にある。

【結果の有効性】

日本センター事業のアウトプットは、これまでの講座／研修参加者約73,000名、うち訪日研修参加者4,700名、調査対象期間のビジネス・マッチング件数2,584件、同窓会参加者1,351名として示すことができる。

このような成果を数値（アウトプット）として示すことは可能ではあるが、講座／研修の参加者がどの程度「国際水準」に見合った人材として成長したかを客観的な指標（アウトカム）で示すことは困難である。また、日露間の経済交流の促進における日本センターの貢献の度合いを数値で示すこと（アウトカム）も困難である。

しかしながら、質問票による調査や現地聞き取り調査では、日本センター事業は、対日関係増進の有益性と重要性に関するロシア側経済人の認識を強化しており、また、日露企業間のビジネス機会拡大を通じ、日本企業に裨益する成果をもたらしているとの認識が、日露双方の大多数の企業関係者に共有されている。

日本センターのビジネス・マッチングについては、具体的な成功事例もある。ハバロフスクにおける温室栽培事業のように、所長が時間をかけて支援し、事業開始に至ったのはその一例である。日露間の経済交流の促進における日本センターの「結果の有効性」を判断するには、個々の案件について、コンタクト～成約～事業開始～販売～利益発生までの流れを中長期的にフォローしていくことが必要であろう。

【外交の視点】

日本センター事業が、日露外交に直接の影響を与えているか否かは判断し難いが、日露間の経済交流とあわせて、人的交流や自治体交流など、幅広い分野における日露関係の進展に有益な役割を果たしている。

提言

◆日本センターの経済分野のミッションをさらに展開する。

- －今後とも、ロシアの経済政策の重点や企業経営者のニーズ、そしてその変化に適応した機動的な活動を展開する。
- －経済分野の活動の延長として、その入り口の1つとして文化事業の一端を担い、多面的・効果的な親日家の育成に寄与する。

◆日本センターの組織・体制、機能、人事を強化する。

- －経理、法務等、各センターの運営に係るモスクワ日本センターの統括機能を一層強化することにより、組織・体制の強化を図る。
- －フェイスブックの活用、サーバーの共有化、ウェブサイトの統合を早急に実現し、情報共有ならびに広報拡充に資する情報プラットフォームを構築する。
- －各センターの日本人所長を補佐するポストを明確化し、現地職員の役割分担を見直す。

◆日本センターを核とした人的ネットワークを拡充する。

- －日露間の幅広い交流を実現するため、日本センター施設・器材の一層の活用を図るとともに、センターそのものの質的転換を図る。
- －日本語講座や訪日研修に係る同窓会、各種セミナーから派生したビジネスマン・グループの会合、受講生のイニシアティブによる日本語や日本とのビジネスに関連するイベントに日本センター施設を開放し、その利用促進を通じて人的ネットワークの拡大と緊密化を図る。

目次

はしがき 本報告書の概要 目次

第1章 評価の実施方針

- 1－1 評価実施の背景と目的・・・・・・・・・・ 1－1
- 1－2 評価の対象と期間・・・・・・・・・・ 1－2
- 1－3 評価の実施方針・・・・・・・・・・ 1－2
- 1－4 調査の実施方法・・・・・・・・・・ 1－4
- 1－5 調査の実施体制・・・・・・・・・・ 1－5
- 参考 評価項目，評価基準及び調査対象・・・・・・・・ 1－6

第2章 日本センター事業の概要

- 2－1 ロシアの政策目標・・・・・・・・・・ 2－1
- 2－2 日本センター事業の設立目的及び意義・・・・ 2－4
- 2－3 日本センター事業の実施体制・・・・・・・・ 2－5
- 2－4 日本センター事業の活動と実績・・・・・・・・ 2－10

第3章 質問票による調査

- 3－1 日本センター内部関係者・・・・・・・・・・ 3－2
- 3－2 日本国内関係者・・・・・・・・・・ 3－6
- 3－3 在ロシア日本企業関係者・・・・・・・・・・ 3－10
- 3－4 ロシア側関係者・・・・・・・・・・ 3－15

第4章 聞き取りによる調査

- 4－1 国内調査・・・・・・・・・・ 4－1
- 4－2 欧露部現地調査・・・・・・・・・・ 4－4
- 4－3 極東部現地調査・・・・・・・・・・ 4－10

第5章 日本センター事業の評価

5-1	政策の妥当性	5-1
5-2	プロセスの適切性	5-8
5-3	結果の有効性	5-14
5-4	外交の視点	5-20
参考	日本センターの活動事例	5-21

第6章 提言

提言	6-1
----	-----

巻末資料

- 1 日露経済関係資料
- 2 日本センター関係文書
- 3 国内及び現地調査先一覧
- 4 質問票及び調査結果
- 5 現地調査日程（欧露部、極東部）