

第4章 評価結果

4-1 政策の妥当性

本節では、対 3 か国の国別援助計画のうち、市場経済化支援にかかわる部分の妥当性を、(1)3か国の開発ニーズ(3か国の開発計画, 社会・経済政策等), (2)日本の上位政策との整合性から検証する。3か国の開発ニーズについては、援助計画の目標体系図に示される市場経済化支援の考え方との整合性について検証する。そのほか、(3)日本がイニシアティブを発揮して立ち上げられた域内協力の枠組みである「中央アジア+日本」対話との整合性、(4)国際的な優先課題(MDGs 等)との整合性、(5)他ドナー・国際機関との補完性の観点からも検証する。なお、(2)日本の上位政策との整合性では、市場経済化とは何か、あるいは市場経済化支援の政策目標について、明文化された文書が無い場合、上記点については、政府開発援助(ODA)大綱, ODA 中期政策, 国別援助計画など得られる関連文書, 関係者からのヒアリングを基に検証した。

4-1-1 相手国の開発ニーズとの整合性

1. 上位計画との整合性

カザフスタン政府は、長期的な政策方針として「2030 年までの長期発展戦略」を1997 年に策定し、優先課題として市場経済に基づく経済成長を掲げ、民間セクター振興の重要性を指摘している。また、同戦略をより具体化させた「2003~2015 年までの産業・技術革新発展戦略」では、人材育成を含む産業の競争力強化を通じた産業の多角化を目指すとしている。

キルギス政府は、「2007~2011 年国家開発戦略(CDS:Country Development Strategy)」、「2009~2011 年国家開発戦略(CDS)」において、市場メカニズムに基づく経済成長を通じた生活の質の改善を目指すとし、かかる目標達成のために、中小企業振興を通じた経済潜在力の増加を重視するとしている。

ウズベキスタン政府は、包括的な国家計画として初めて策定した「福祉向上戦略文書(2008~2010)(WISP:Welfare Improvement Strategy Paper)」において、漸進主義の下で市場経済化を通じたマクロ経済運営を重視し、民間セクター、起業者および中小企業支援に取り組む方針を示している。

以上のように、対象 3 か国の開発計画において、市場経済化の推進が重点課題に位置付けられており、特に中小企業の振興をはじめとした産業振興に重点が置かれている。このため、本政策は相手国の上位計画に合致しているといえる。

2. 開発ニーズとの整合性

(1) カザフスタン

カザフスタンは、石油やウランなどの豊富な資源賦存量を背景に、独立以降目覚

ましい経済発展をとげてきており、現在、世界銀行の高中所得国に位置付けられている。2008年の金融危機後は原油価格が下落し、さらに、資源部門に次いで経済を牽引してきた建設および不動産部門が打撃を受けたことにより、一時的に成長は鈍化した。しかしながら、その後経済は回復し、現在めざましい経済成長を続けている。一方、製造業は依然未発達であり、経済の多角化が課題となっている。

このような状況に対し日本は、対カザフスタン国別援助計画において、当該国の持続的経済成長を実現するためには、産業構造の多角化に資する政策策定や制度整備とともに、経済活動の担い手を育てる人材育成を重視している。

以上より、カザフスタンの開発ニーズに対し、本政策の妥当性が認められる。

(2) キルギス

キルギスはレアメタル等の資源を有しているとされているが、未開発であり、石油や天然ガスなどのエネルギー資源を豊富に有するカザフスタン、ウズベキスタン、トルクメニスタン等の近隣諸国と比較すると、エネルギー・鉱物資源に乏しい。また、近年ではサービス産業が成長しつつあるものの、製造業は依然未発達であり、経済成長を成しとげるための原動力となる産業を有していないのが現状である。一方、同国政府は、独立以降、中央アジアで最も急進的な経済改革を推進してきており、経済は開放的で、ビジネス環境や貿易・金融制度はある程度整備されている。

このような状況に対し日本は、対キルギス国別援助計画において、当該国における市場経済化に基づく経済成長を達成するためには、近代的経営を行える企業家の育成、市場経済化に対応した行政官の育成が重要であるとしている。

以上より、本政策はキルギスの開発ニーズと整合性を有していることが確認できる。

(3) ウズベキスタン

ウズベキスタンは、独立以降、漸進主義的な市場経済化路線の下で、計画経済から市場経済への移行を緩やかに進めており、堅調な経済成長をとげている。一方で、旧態依然とした国家体制が維持されており、政府による民間企業への不適切な干渉や不透明な手続、また民間セクターにかかる法制度の不備により、ビジネス活動が活発化しづらい状況となっている。

旧ソ連時代の共和国分業体制により、ウズベキスタンの産業は綿花栽培に特化されており、綿花生産は世界第6位に位置している。農業分野は、GDPの20%（世界銀行「World Development Indicators」、2010年）、農業従事者は総労働人口の約2割（FAO「FAOSTAT」、2010年）となっている。農業に次いで、鉱工業が貴重な外貨収入源となっており、綿花・金といった第一次産品の輸出に支えられた経済構造となっている。

一方で中小企業数は拡大傾向にあり、成長の潜在性が高いものの、実践的なビジネス教育の機会は少なく、特に中小企業では、経営管理知識・能力の不足から、

倒産に至るケースも多い。

こうした状況に対し日本は、対ウズベキスタン国別援助計画において、当該国の市場経済発展と経済・産業振興のためには、経済構造改革の側面支援、世界貿易機関(WTO)体制に順応できる経済貿易体制の整備とともに、経済改革を担う行政官や市場経済下のビジネスを担う民間人材育成が重要としている。

以上により、ウズベキスタンの開発ニーズに本政策は合致しているといえる。

4-1-2 日本の上位政策との整合性

1991年の独立以降、中央アジア3か国は、一様に市場経済化を目指す必要があったため、主要ドナー等から、一斉に民主化、市場経済化支援が繰り広げられた。当初3か国は、旧ソ連の計画経済下で部分的な役割を担い専門化していたが、旧ソ連崩壊後、一様に市場経済化を目指す必要があった。そのため、当該諸国に対する市場経済化支援は時宜を得た、適切な政策であったといえる。一方で、市場経済化とは何か、市場経済化支援の政策目標について、支援を行う日本側関係者(外務省、JICA等)の間でこれまでに具体的な議論が行われてきたとは言い難い。

1. ODA 大綱, ODA 中期政策との整合性

中央アジアは、ロシアや中国といった大国、アフガニスタンやパキスタンなどの不安定地域に近接する地政学的な要衝に位置している。中央アジア地域の国内情勢が不安定化した場合、近隣のアフガニスタン情勢にも連動する恐れがあり、一国の安定・繁栄は当該地域全体の安定・繁栄に不可分に結びつくものといえる。また豊富なエネルギー・鉱物資源を有している反面、国際テロ、水資源の有効利用、貧困等といった一国のみでは対処できない課題を抱えている。このような背景から、中央アジア諸国に対する市場経済化、民主化に対する支援は、ユーラシア大陸全体ひいては国際社会の安定と繁栄にとってきわめて重要であるといえる。

かかる認識の下、日本の「ODA 大綱」において、日本は中央アジア地域を重点地域の一つに位置付け、市場経済化および民主化推進に取り組む方針を示している。また「ODA 中期政策」においては、民間セクターが牽引する持続的な成長を促進する上で、マクロ経済の安定化、貿易や投資に関する政策・制度構築といったソフト分野の支援が不可欠であるとしている。さらに同中期政策において、市場経済移行国に対し、政策、制度構築、法整備、人材育成を含めた市場経済化支援を行うとする方針を打ち出している。

3か国の国別援助計画においては、日本政府が市場経済化支援において目指すものとして、多少表現は異なるものの、「市場経済化のための法制度が整備されていること」、「経済活動を担う人材が育成されていること」と記されており、この点において3か国に共通した「市場経済化への考え方」が示されているといえる。

なお、上記「市場経済化のための法制度」について、カザフスタンおよびウズベキスタンでは、「中小企業振興や金融・資本市場、WTO 体制に順応できる制度・体制が整備されている」と記載されている一方、キルギスでは、「法の支配の確立を目指す法制度が整備されている」と記載されている。他の 2 か国と比べ、独立以降キルギスにおいては市場経済化に向けた改革の進展が早く、本政策の策定時は、中小企業振興や金融・資本市場等にかかる法制度がある程度整備されていたため、同国で課題とされていた法の支配の確立に焦点を当てたものと考えられる。

その他、キルギスおよびカザフスタンでは「市場経済の基盤にかかわる民主主義強化のためのガバナンスの改善(汚職の防止など)」、ウズベキスタンでは「地方行政組織の強化、市民社会の構築」を目指すとしており、「市場経済化された状態」を示す表現は異なるものの、ガバナンスの改善に基づく民主主義による市民社会の構築を目指すとの認識において共通している。

表4-1 対カザフスタン、キルギス、ウズベキスタン援助計画の骨子

	カザフスタン	キルギス	ウズベキスタン
基本方針	市場経済化を推進し、経済発展を持続させ、マクロ経済の安定と公的部門を効率化することにより援助吸収能力の強化を図り、その結果得られた財源を貧困緩和、環境保全および産業育成に充当する政策の実施を支援する	「市場経済化に基づく経済成長を通じた貧困削減促進」を基本方針とし、キルギスの脆弱な経済を強化することに注力する	ウズベキスタンの政治社会的環境を勘案し、着実な経済行政改革の実施と民主化を促進するため、持続的経済成長の基盤造りに向けた援助を基調としつつ、経済構造改革に伴う困難を緩和する支援も行う
重点分野	(1) 持続的経済成長のための政策策定・制度整備・人材育成 (2) 運営・管理体制も含めた経済・社会インフラの整備 (3) 環境保全および地方部の格差是正のための農村開発および保健医療支援 (4) 地域内協力の促進	(1) 経済成長のための基盤整備(運輸インフラの整備、農業発展、地方振興、市場経済化に資する人材育成) (2) 社会セクターにおける支援 (3) 地域内協力の促進	(1) 市場経済化発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援(金融・銀行システム、貿易管理、司法(民商法)改革、貿易促進、中小企業振興、観光促進、農業改革) (2) 社会セクターの再構築支援(農業・農村開発、教育、保健医療、環境) (3) 経済インフラの更新・整備(運輸・エネルギー) (4) 地域内協力の促進

中央アジア 3 か国に対する市場経済化支援の立案においては、前述の ODA 大綱や ODA 中期政策に則った検討が行われており、本政策は日本の上位政策に合致していることが確認できる。

2. 「中央アジア+日本」対話による域内協力との整合性

中央アジア地域との対話と同地域への協力を推進する枠組みとして、2004年8月に、「中央アジア+日本」対話が立ち上げられた。さらに2006年6月に、麻生外務大臣（当時）を議長として開催された第2回外相会合では、(1)政治対話、(2)地域内協力、(3)ビジネス振興、(4)知的対話、(5)文化交流・人的交流の5本柱とし、各分野における具体的な方向性を示す「行動計画」が定められ、中央アジア諸国と日本との間で署名された。その中で、テロ・麻薬対策、対人地雷除去、貧困削減、保健医療、環境保護、防災、エネルギー／水、貿易・投資、輸送が地域内協力の具体的分野として定められた。

表4-2 「中央アジア+日本」対話の変遷

2004年8月	第1回外相会合
2005年3月	第1回高級実務者会合
2006年2月	第2回高級実務者会合
2006年3月	第1回東京対話
2006年6月	第2回外相会合「行動計画採択」
2007年1月	第2回東京対話
2007年12月	第3回高級実務者会合
2008年7月	第4回高級実務者会合
2009年2月	第3回東京対話
2010年2月	第4回東京対話
2010年7月	第5回高級実務者会合
2010年8月	第3回外相会合
2011年12月	第6回高級実務者会合

日本は、ウズベキスタンおよびカザフスタンにおいて、ビジネス環境の整備／産業振興に資する政策策定・法制度整備支援を行ってきているほか、民間企業振興を目的として、3か国における日本人材開発センタープロジェクトではビジネスコースを展開している。これら取組は、「中央アジア+日本」対話の行動計画の柱の一つである(3)ビジネス振興に合致する。また、人材育成支援無償により、キルギスおよびウズベキスタンからの留学生受入れ、JICA本邦研修による3か国からの研修員の受入れを行っているほか、日本人材開発センタープロジェクトにおいて日本語コースおよび相互理解促進事業を展開し、両国間の知的・人的交流を図っている。かかる取組は、行動計画の柱である(5)文化交流、人的交流に整合性を有する。

域内協力を推進する取組としては、4-2-4で述べるとおり、中央アジア諸国を対象とした地域別研修、キルギス国立ITセンターにおける中央アジア各国を対象とした研修、各国日本人材開発センターのスタッフや受講生間の情報共有・交流等がこれまで行われてきている。以上より、「中央アジア+日本」対話による域内協力との整合性は有していることが確認されるものの、限定的な取組にとどまっているのが現状である。

4-1-3 国際的な優先課題との整合性

3-4に既述のとおり、日本は、ウズベキスタンにおいて中小企業をはじめとする企業のビジネス活動活発化を目的とする法整備支援(2005年～2008年「企業活動の発展のための民事法令および行政法令の改善プロジェクト」)を実施しているほか、キルギスにおいて中央アジア各国政府のIT関連機関職員に対し、IT技術研修を行ってきている(2009年～2011年「中央アジア官公庁IT専門官育成」)。また、ビジネス人材の育成を目的とした支援(日本人材開発センタープロジェクト)は、3か国において行われてきている。

上記協力のうち、ウズベキスタンに対する法整備支援は、市場経済下において企業活動の基礎となる法整備および運用改善であり、国際的な貿易・投資ルールに対応した貿易・投資環境整備に資するものといえる。またミレニアム開発目標(MDGs)のゴール8「開発のためのグローバルなパートナーシップの推進」に掲げられている、8.A「さらに開放的で、ルールに基づく、予測可能でかつ差別的でない貿易および金融システムを構築する」に合致している。

日本人材開発センタープロジェクトは、実践的なビジネススキルや知識を身に付ける機会を提供するものである。また、キルギスITセンタープロジェクトでは、基礎的なIT技術等を学ぶ機会を提供しており、両プロジェクトを通じ、雇用の促進が図られていることから、MDGsのゴール1「極度の貧困と飢餓の撲滅」で掲げられている1.B「女性、若者を含むすべての人々に、完全かつ生産的な雇用、そしてディーセント・ワークの提供を実現する」に合致しているといえる。

4-1-4 他ドナーの支援との関連性・日本の比較優位性

1. 日本の比較優位性

独立以降、各ドナーは3か国に対する市場経済化の推進に取り組んできたが、それらは、主に技術協力を通じて展開されてきた。

特にカザフスタン、ウズベキスタンにおいて2000年から10年以上(キルギスでは8年)実施されてきた日本人材開発センタープロジェクトでは、ビジネスコースが実施され、3か国で累計約17,000名に対し研修が行われてきた。各センターではビジネスコースの設計にあたり、受講生や経済団体、関連省庁などから適宜ニーズ等情報を収集後、日本人専門家と現地スタッフが協議・検討を重ねた上で決定されており、各国の経済情勢や現地事情の変化に応じ、コース内容は改訂されている。

また、現地教育機関との重複を避けるため、類似機関の活動状況を把握し、一定程度の集客能力を維持するよう努力が払われている。カザフスタンでは、他の機関においてMBAプログラムが多数開講されているため、ビジネスの実践で活かせる内容の短期講座を展開している。キルギスおよびウズベキスタンでは、1.5～2年間

にわたり、理論を中心としたビジネスコースを開講している大学は複数あるが、短期コースを開講している教育機関は存在しないことから、3 カ月および 6 カ月と比較的短期間の実践的なビジネス研修を展開している。

このほか、日本による市場経済化支援の重点として、対ウズベキスタン法整備支援が挙げられる。

他ドナーによる支援においては市場経済化にかかる仕組みづくりに重点が置かれてきた一方、日本は現場型の制度運用改善に取り組んできており、日本の優位性を活かした支援が行われているといえる。法整備支援は技術協力プロジェクトの形態で、法曹のバックグラウンドがある日本人専門家を駐在形式で長期派遣しており、日本の知見を活かした現場型の制度改善に取り組んできている。また、ウズベキスタンの行政手続法の策定にあたり、ドイツ国際協力公社(GIZ)はヨーロッパスタンダードに基づいた質の高い法案を起草したが、ウズベキスタン側の既存の法体系からは受け入れられる内容ではなかったことから、ウズベキスタン政府側は策定を見送る決断をし、GIZ も同法案への支援は断念した。一方、日本は明治維新以来、欧米の法制度を咀嚼(そしゃく)して採り入れてきた経験をもとに、現地の法体系等を調査・分析し、当該国の法律や文化背景に留意した上で、それらを草案の作成作業にインプットしている。

以上から、本政策においては、日本の優位性を活かし、かつ現地事情に十分留意した支援が行われていると判断できる。

2. 他ドナー支援との補完性

他ドナー支援との連携について特筆すべきは、日本人材開発センタープロジェクトにおいて行われている、欧州復興開発銀行(EBRD)の TAM/BAS(Turn Around Management & Business Advisory Services)プログラムとの連携である。

カザフスタンおよびキルギスの日本人材開発センターでは、EBRD の BAS プログラムと連携し、現地コンサルタント育成のためのトレーニングを実施するなど、他ドナーによる支援との補完性を図る取組が行われている。また、キルギスの日本人材開発センターでは、ビジネスコースの一環として、受講生が自らの企業のビジネスプランを策定し、EBRD の BAS 担当者に対してプレゼンを行い、EBRD の融資プログラムへの申請につながる機会を設けている。

また、カザフスタンでは、2010 年 6 月、3 機関(EBRD, GIZ, JICA)が主催者となり「カイゼン会議」が実施された。この会議は、中小企業の業績向上のための最も効率的なツールとして「カイゼン」が有効であるとの共通認識の下に開催されたものである。同会議では、カザフスタン日本人材開発センター(KJC)の専門家も招かれ、合計 30 社に対する研修が行われた。

カザフスタンにおける連携事例として、カザフスタンで行われた、EBRD の BAS プログラムと KJC プロジェクトによる連携事例を次頁に示す。

製紙企業「カーカジ」の事例

(カーカジ概要)

- 製紙企業カーカジはカザフスタン国内で最も大きいシェア 50%を占めている。
- 同工場では古紙をリサイクルして、段ボールを生産している。各都市に回収所を設け、店やバザールから古紙を回収し、再生紙を製造している。まず古紙を溶かし、溶かしたもので紙を製造し、7日間乾燥させた後、3層からなる段ボールを生産している。発注元の要望に応じた大きさや形状の異なる段ボールを製造するため、コンピュータで管理をし、正確に段ボールを裁断・加工できるようにしている。



カーカジの製紙工場内の視察

(EBRD BAS プログラムの実績・成果)

- EBRD のBASプログラムの一環としてパイロットプロジェクトが実施された。「カーカジ」が同プログラムに参加したきっかけは EBRD 職員より、受講の誘いを受けたことである。EBRD 側もローカルコンサルタントを育成する必要がある、パイロットプロジェクトとして同企業を候補の一つとして選択した。
- 同企業の従業員は、合計 3 週間の研修に参加し、最初の 1 週間で理論(2010 年 10~11 月)を学び、次いで 2 週目にはカザフスタン日本人材開発センター・日本人専門家による実践的なワークショップ(12 月)に参加し、3 週目には EBRD が手配した現地コンサルタントによるコンサルテーションを受けた。その後、現地コンサルタントにより、フォローアップワークとして(2011 年 3 月)コンサルテーションで得た知識がいかに関心されているのかが示され、提言がなされた。このコンサルテーションでは、対象となる各部署が 7~8 名のカイゼングループを組織し、議論を重ね、その結果をトップマネジメントにアドバイスした。
- 同企業は生産向上を目的に同プログラムに参加しており、16%の生産向上を達成した。過去に生産ロスがあったため、従業員の動線を分析し、作業効率を上げ、いかにロスを減らすかという観点から検討を行った。その結果、作業工程に応じたすべての機材を並び替え、スムーズに作業ができるようになった。同企業社長によると、カイゼン活動はまだ端緒に着いたばかりであり、今後も改善点があれば、継続的に取り組みたいとしており、たとえば Built-in Quality の実践として、センサーを機器に設置するなどの改善を行いたいと考えている。
- また、注文管理において、以前は書類をファイルで管理していたが、パソコンで管理するようになった。併せて機器の故障をパソコンで記録し、原因分析を行っている。さらに、工場内にはラボを設け、サンプルを抽出し、湿度や圧力に対する強度などの検査を行っている。

4-2 結果の有効性

本節では、「結果の有効性」の評価として、対中央アジア 3 か国市場経済化支援の目的の達成度および重点課題の達成度、ならびにこれまでの支援の成果について、政策・重点分野の指標(数値目標)を基に検証することとなる。また、政策が目指していた、二国間経済関係の深化、地域の経済的成長への波及効果、中央アジア全体への波及効果、外交的な波及効果においても、政策目標との比較の観点から検証することが求められる。しかしながら、上記のいずれにおいても、政策の数値目標、重点分野の指標は設定されていないため、実施された支援が政策目標を達成したかどうかは厳密に判断できない。

4-2-1 目的の達成度

1. 市場経済化支援の当初援助の目的に対する有効性

3 か国の国別援助計画には、上記4-1-2とおり、市場経済化が目指すものとして、「市場経済化のための法制度が整備されている」、「経済活動を担う人材が育成されていること」と示されている。市場経済化支援の認識について、ガバナンスの改善に基づく民主主義による市民社会の構築を目指している点で、3 か国の援助計画は共通している。一方、「市場経済化」が示す達成目標は明瞭な記述になっておらず、政策目標あるいは重点分野における関連指標は設定されていない。そのため、本業務において、設定された目標および重点課題がどの程度達成されたかを厳密に検証することができない。しかしながら、現地調査および国内調査を通じ個別の事業の成果が着実に発現されていることが確認されており、人材育成、政策策定・法制度整備支援を通じ、ある程度の政策目標が達成されたといえる。

2. 人材育成の成果

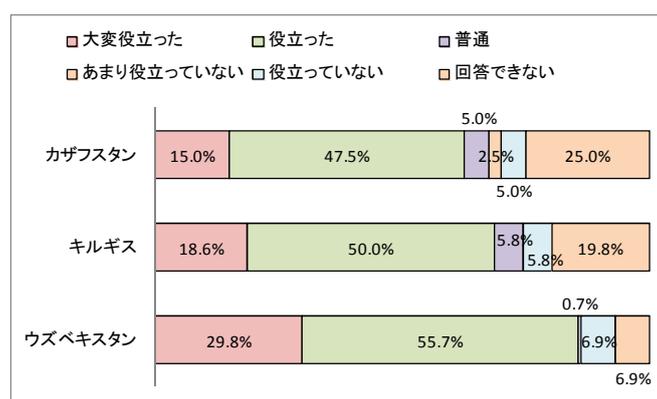
対象 3 か国における人材育成は質・量ともに一定の成果をあげており、市場経済化に資する人材育成はある程度達成している。個々の人材育成支援による成果は以下のとおり。

(1) 日本人材開発センタープロジェクト

これまで3か国の日本人材開発センターで総勢約 17,000 名の修了生が輩出されてきた。カザフスタンでは中大規模企業の幹部など約 6,500 名、キルギスおよびウズベキスタンでは各々で中心的な中小企業人材を中心に各国約 6,000 名、約 4,500 名が修了した。各センターの設立から、10 年(キルギスは 8 年)が経過しているが、修了生は比較的若いため、修了生が各国社会での発言権を得て、経済や社会においてある程度の影響力を及ぼすまでには、一定の期間を要すると思われる。しかしながら、受講生はコース修了後、各国における経済のあらゆる分野で活躍しており、各国で状況は異なるものの、企業の経営者として海外とのビジネスを展開するなど

しており、既に各国経済に対し何らかの貢献をしているものと思われる。日本人材開発センター受講生／修了生へのアンケートにおいても、約 60～85%の回答者がセンター修了後のジョブ・プロモーションに役立ったとしており、センター受講以前よりも各国経済界である程度活躍するようになっているといえる。

図4-1 日本人材開発センター修了直後およびその後のジョブ・プロモーションに、センターでの経験はどの程度役に立ちましたか
(N=257) (問 5)



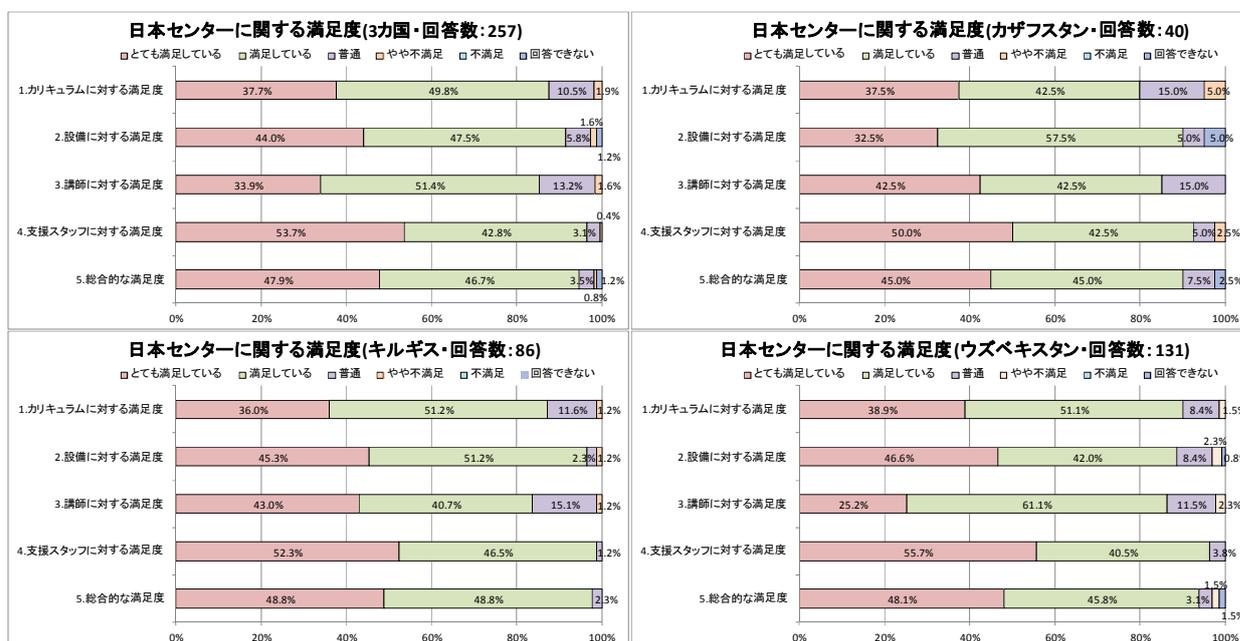
出所：日本人材開発センター受講生／修了生へのアンケート

ビジネスコースでは、既述のとおり、ビジネスの現場経験を有する日本人専門家等による実践的な知識の提供が行われるとともに、座学だけでなくブレインストーミングなどの議論をチームで行うなどディスカッション形式の内容も含まれ、より実践的なコース内容となっている。また、講師の質を担保するため、受講生による各講師の評価が随時行われており、中央アジア特有の事情を理解する専門家を招へいするよう留意されている。

受講生の選考は面接や書類審査等により行われ、修了試験に合格した者にのみ修了証が授与されるため、講義の質は一定のレベルが担保されているとともに、修了証は就職等においてある程度高い価値が認められている。特に、ウズベキスタンにおいては、ビジネス研修機関としてのブランドが確立されている。

以上より、日本人材開発センターのビジネスコースの質はおおむね高く、現地において評価されているといえる。なお、日本人材開発センター受講生／修了生に対して実施したアンケートにおいても、回答者の約 95%が「とても満足」もしくは「満足」としており、受益者の満足度も高かった。

図4-2 日本人材開発センターに関する満足度
(N=257) (問 6-1~5)



出所：日本人材開発センター受講生／修了生へのアンケート

3 か国における日本人材開発センターを通じた人材育成支援により、独立以降の各国経済を牽引しうる数多くのビジネス人材が輩出されており、日本人材開発センターは各国において人材育成の拠点ともいえる地位を確立している。この支援において、日本人専門家により日本的経営の理念や知識が伝えられ、独立後の中央アジアの起業家が求めていたビジネスマインド、実践的なビジネスの知識を身に付ける格好の機会となった。同プロジェクトの目標達成状況は、各国により若干異なるが、独立以降、変遷する各国の経済情勢の変化に応じ、ニーズが分析され、適宜コース内容等に取り入れられている。しかしながら、人材育成の成果発現には時間を要することから、継続的な取組が必要である。

日本人材開発センター修了生がセンターでの知識・経験を活かしている事例、成功事例

●カザフスタン／食品関連企業勤務

日本人材開発センターで習得した「カイゼン」を社内実践すべく、社内で「カイゼンチーム」を組織した。社員自ら会社の弱みや、どこにロスがあるのかを分析し、改善のためのアクションプランを作成し、取り組みを実践している。これにより、従業員のメンタリティーにも変化が見られた。

●キルギス／食品加工会社経営者

2010年5月、訪日研修に参加する機会があり、20日間で12の企業を訪問し、自らの目で日本の企業による経営を学んだ。訪日研修後にさらにモチベーションが向上し、ビジネスプランを見直し、ウクライナの企業と業務提携を締結することができた。

●ウズベキスタン／化学関連会社経営者

2007年にPMPコースを受講し、受講後、会社の統括マネージャーに昇進した。勤務先でもプレゼンテーションスキルの講師を務めることがある。現在ウズベキスタン日本人材開発センター(UJC)でプレゼンテーションスキルの講師を務めている。

コースで得た貴重な知識は実際のビジネスに活用でき、自分が現地代表を務める化学関連会社の売上げは、2007年には5,000ドル／年規模だったものが、現在では400万ドル／年規模になっている。

●ウズベキスタン／オフィス用品の販売会社経営者

UJCビジネスコース受講以前は広告費に多額の費用を投じていた。受講した後、会社もつ資源をいかに有効に使用するかについて考えるようになり、現在は、ターゲットを絞った戦略的な広報により広告宣伝費を削減し、代わって人件費の割合を増やした。その結果、受講以前と比較して、売上げが2倍に増加した。

(2) 本邦研修

中央アジアに対する本邦研修として、主に国別研修、課題別研修(集団研修、地域別研修)が実施されている。中央アジア3か国に対する本邦研修は、民主化支援や民間投資促進等分野が中心となっており、2006年から2010年にかけて1,404名が参加している。短期間の研修ではあるが、日本から帰国後、勤務態度・姿勢などが変わったとのきざしが見られていることが確認されている。

研修内容の設定にあたって、国別研修は、日本大使館とJICA在外事務所が毎年要望調査を行った上で、当該国のニーズ、事業展開計画や外務省の政策との整合性など案件検討がなされ、外務省により案件として採択される。一方、課題別研修は、日本側であらかじめ開発途上国の課題を想定して研修計画を策定し開発途上国側に実施を提案した上で、開発途上国から要請を受ける形態をとっている。いずれの研修においても当該地域のニーズを踏まえた形での決定がなされているといえる。

国別研修／地域別研修は、JICA のプロジェクトとの関連性も高く、プロジェクトの教訓を活かす形で、発展した事例もある。たとえば、ウズベキスタンの法整備支援において、ウズベキスタンの司法関係者が自国の法制度について他国の人々に対し解説する習慣を持たず、自国の法理解が不十分であることが、プロジェクトの経験・教訓から課題として明らかとなった。そのため、自国の法制度の説明能力強化のための研修として、2008 年から 2010 年にかけて「中央アジア地域比較法制研究」が計 3 回実施された。同研修では、中央アジア 4 개국(カザフスタン、キルギス、ウズベキスタン、タジキスタン)の司法機関関係者が各国の企業法制にかかる運用状況について発表し、他国との共通点や相違点を分析し合うことで、各国の法制度の理解を高めることにつながっている。

(3) 人材育成支援無償

人材育成支援無償(JDS: Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship)プログラムは、キルギスおよびウズベキスタンで開催されており、2006 年から 2010 年にかけて各国中央政府の若手行政官を中心として 160 名が日本の大学院に留学している。2006 年から 2008 年にかけての学位取得率は 98%であり、ほぼすべての留学生在が学位を取得していることから、JDS は当該政府の若手行政官の人材育成に一定の貢献をしているといえる。各留學生は、学位取得後、自国において公的機関で政策立案や実施に従事し、なかには既に各国政府の要職に就き、活躍している者もあり、今後各国の発展に重要な貢献をしていくことが期待される。

JDS プログラムの実施方針・事業日程、受入れ分野・受入れ大学の決定、留學生の選定にあたっては、対象国政府関係者および日本大使館、JICA 事務所から構成される運営委員会で協議が行われている。受入れ分野は相手国の要請内容を基に、両国間での協議の下決定されており、各国のニーズを反映した受入れ分野となっている。両国ともに国際協力／国際関係／地域研究の分野への受入れが最も多く、キルギスでは国際社会科学／人文社会科学、経済学、法学、ウズベキスタンは法学、工学／理工学、商学と続いている。

具体的な受入れ分野は次頁のとおり。

表4-3 JDSによる留学生の受入れ実績(受入れ分野別)(2006~2010年)

(単位:名)

	キルギス	ウズベキスタン	2か国
国際社会科学/人文社会科学	9	5	14
国際協力/国際関係/地域研究	37	16	53
公共政策	2	1	3
法学	8	15	23
行政学	-	2	2
ガバナンス	-	2	2
経済学	9	6	15
商学	-	12	12
経営学	4	9	13
農学	-	5	5
工学/理工学	-	15	15
生命環境科学	3	-	3
計	72	88	160

注:キルギスは2006年度にE/Nを署名したが、実際の留学生の訪日は2007年度からのため、2006年度受入実績はなしとしている。

出所:JICA 提供資料より評価チーム作成

(4) 青年海外協力隊およびシニア海外ボランティア

JICA ボランティア(青年海外協力隊およびシニア海外ボランティア)は、2006年から2010年にかけてキルギスおよびウズベキスタンに177名が派遣された。市場経済化支援に関連した分野では、企業家支援や金融、経済・貿易関連分野では、輸出振興や経済・市場調査支援が挙げられる。ボランティアによる開発の効果は、ボランティア個々人の技量によって差が生じるものであり、一概に述べることは困難であるが、シニア海外ボランティアが、民間企業に長年勤務し実務を通じて培ったビジネスノウハウを活かし、現地起業家や中小企業関係者、組合等の組織に対して、大学での講義や個別のコンサルティング活動を行った事例がある。また、ボランティアベースで日本大使館の文化行事に参加するなど、個人の特技を活かす形で、日本のプレゼンスを示す重要な役割を果たしている。

(5) キルギスIT人材育成支援

IT人材育成(国立ITセンター)プロジェクトは、2004年から2008年まで実施され、日本人専門家の派遣と研修員受入れ、機材の供与が行われ、日本人専門家からの技術移転、本邦研修によるセンタースタッフの能力強化、研修機材および教材整備によるセンター機能強化のための活動が行われた。センター副所長へのヒアリングによると、日本人専門家はITにかかる知識やスキルを豊富に有しており、日本独自の技術が発揮されたとしている。また、同センターでは他ドナーからの支援を受け入れていないため、日本政府からの支援は、当該分野の人材育成に貢献しているといえる。

またキルギス国立ITセンターの卒業生の中には、ITプログラミングの会社を自ら起業した者や大学教授として教鞭をとっている者も数名おり、民間人材育成にある

一定の貢献をしているといえる。

(6) カザフスタン職業訓練機材整備計画

南カザフスタン州の州都シムケント市内にある南カザフスタン州・国立職業訓練学校は、3,900名の生徒に対し製造業や縫製関連の職業訓練を提供しているが、技術訓練のための工作機械の老朽化に伴い、同校での訓練内容と実際の産業の現場で求められる技術水準が乖離していた。このような状況を受け、2006年度に草の根・人間の安全保障無償資金協力によって、同校に対し職業訓練用機材(木工用機材、金工用機材、裁縫用機材)が整備された。

供与された機材は、2010年度に日本大使館関係者が実施した事後調査において、木工、金工、裁縫の訓練・実習において十分に活用され、取り扱い状況も丁寧に傷んだ機材は見受けられないなど維持管理が適切に行われていることが確認されており、同校における質の高い職業訓練の提供に一定の成果をあげているといえる。

(7) EBRD TAM/BAS プログラム

EBRDは、中央アジア3か国でTAM/BASプログラムを展開している。同プログラムには、様々な二国間ドナー、国際機関が拠出しており、日本も、国際機関における日本の信託基金である日本・欧州協力基金(JECF)を通じて資金を拠出していた。

中小企業に対する研修は、1回や2回では十分な効果が見込めないことから、現地企業の経営において、TAM/BASプログラムでは、日本側の経営の理念・手法、「カイゼン」を導入し、個別の企業のニーズに応じたテイラーメイドな中小企業支援を行っており、現地のニーズにきめ細やかに対応している。EBRDのカザフスタン事務所およびキルギス事務所によれば、同事業の評価は極めて高く、受益者である対象企業のトップマネジメントに対するアンケートでは、満足度が90%に達している。

TAMプログラムでは、先進国での豊富なビジネス経験を有するビジネスマンや専門家が講師となり、現地の中小・中堅企業のトップマネジメントに対して、直接助言を行っている。かかる活動は、当該諸国のトップマネジメントが質の高い新しい知識や技術を学ぶ機会となっており、外国企業との連携につながった事例もある。たとえば、カザフスタンのTAMプログラムにおいて、省エネルギー技術等にかかる助言をKazNHPというエンジニアリング会社に対して行ったところ、同企業内に省エネ技術が導入されたのに加えて、外国の機関との連携による新技術の導入を目的とした新事業の実施へとつながった。一方、BASプログラムは、ローカルコンサルタント育成を目的とし、ローカルコンサルタントからの中小企業へのコンサルテーションを実施することにより、中小企業支援を行う形態がとられており、多くの企業への裨益が期待でき、かつ現地人材による持続的な取組が期待される。

3. 政策策定、法・制度整備支援の成果

ウズベキスタンでは、過去 10 年にわたる法整備支援により、各種法制度関連の注釈書や解説書、教材の作成、国家法令データベースの構築が行われ、企業活動にかかる行政手続(抵当の設定、倒産)や納税者サービスなどの面における法の運用改善に取り組むとともに、司法関連の国家機関の能力向上が図られている。「企業活動の発展のための民事法令および行政法令の改善プロジェクト」においては、当該国で初めて構築された国家法令データベース(LEXUZ)には 2 万以上の法令が掲載され、無料で一般公開されており、データベース利用にかかる登録人数が 11,000 名を突破していることから、十分活用されているといえる。また同プロジェクトで作成された「抵当法の解説書」は初版 1 万部が作成され、弁護士、企業家、銀行・金融関係者に広く活用されており、企業が銀行・金融機関から融資を受けるための抵当権(担保)の設定にかかる関係者間の理解が深まることから、企業の資金調達促進への寄与が期待される。一方、同プロジェクトで当初計画されていた、行政手続法の施行に必要となる下位法令の作成については、事業期間中に行政手続法がウズベキスタン国会で採択されなかったことから、ドラフトが作成されたものの最終化までは至らず、現地の事情によって一部活動が実施できなかった。

現地調査時に実施中であった「民間セクター活性化のための行政手続法改善プロジェクト」では、民間企業活動を広くカバーしている「企業活動の自由の保障法」の行政手続に関する行政官および企業家向け解説書を作成し、無料で行政官や企業関係者に配布することとなっている。同解説書が活用されることで、企業家にとって、ビジネスを展開する上で不可欠となる法令に対する理解を促進し、経済活動の活性化に寄与することが期待される。また企業家向けの解説書は、日本語版・英語版による作成も予定しており、外国・日本企業の当該国におけるビジネス環境の改善とともに、投資を検討する上での参考情報として活用でき、外国における外国企業からの投資促進を考える上で、貴重な参考資料となる。また、前身のプロジェクトで見送られた、行政手続法の下位法令の最終化については、当初本プロジェクトでの完了を計画していたが、行政手続法の国会での採択が不透明な状況であることから、別の法律である許認可法の下位法令作成に切り替える予定とのことであった。

「倒産法注釈書プロジェクト」については、倒産法の注釈書(ロシア語、ウズベク語、日本語、英語)が計 7,800 部作成され、司法関係者等に配布された。これにより、現地の裁判官や弁護士の多くが、同プロジェクト作成の注釈書を常日頃必携書として用いている。また裁判実務関係者(弁護士など)から裁判所への倒産手続にかかる照会も減少しており、法律情報の提供手段として効果的であることが伺える。また、日系企業にとっても、現地子会社が倒産する際に、同注釈書を基に適切に倒産の手続を行うことが可能であり、日本企業に対する情報提供という意味でも、成果をあげているといえる。

また、カザフスタンの地域振興、産業振興のためのマスタープラン調査では、日本側コンサルタントとカザフスタン政府が共同で、地域の事情を分析・把握した上で、今後の地域振興、産業振興の指針となるマスタープランを策定するとともに、かかる共同作業を通じてカウンターパートである地方政府の政策策定能力の向上が図られている。しかしながら、マスタープランの今後の展開については不明であるとともに、カウンターパートの能力向上の達成度についても、公開されている報告書からは確認できなかった。

さらにカザフスタンでは、中小企業金融に関するクレジットスコアリングの導入支援として、2007年および2008年にEBRDがクレジットスコアリングプログラム、カザフスタン・スモールビジネスプログラムを展開しており、日本も資金を拠出していた。クレジットスコアリングは、中小企業等への融資決定手法の一つであり、中小企業の属性や財務情報などにに基づき各企業の債務履行能力に応じた信用度を点数化し、信用供与の判断をなすものである。このような手法の導入によって、金融機関による中小企業へのより適正な融資が促進されることで、当該国における中小金融市場整備への一定の貢献が期待される。

以上より、個々のプロジェクトは、当初設定した目標をおおむね達成し、政策策定、法・制度整備支援は一定の成果をあげている。また本政策による政策策定、行政・法基盤の整備はある程度達成している。一方、相手側の政策や制度に直接働きかける支援であることから、成果の発現状況は、現地側の政策の実施状況やコミットメントの如何による影響を受けている。

図4-3 プロジェクトの主な実績・成果(カザフスタン)

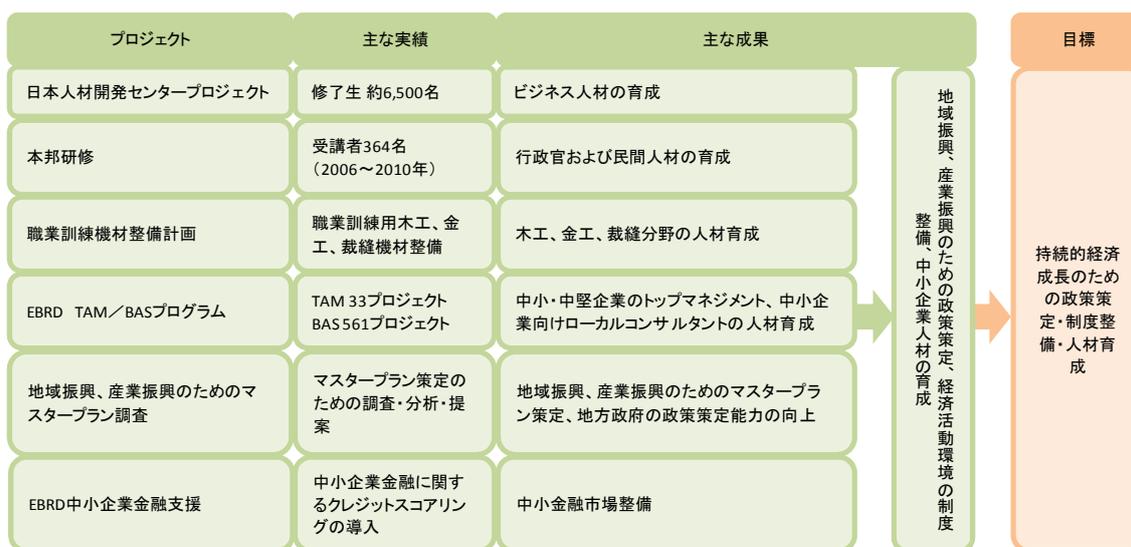
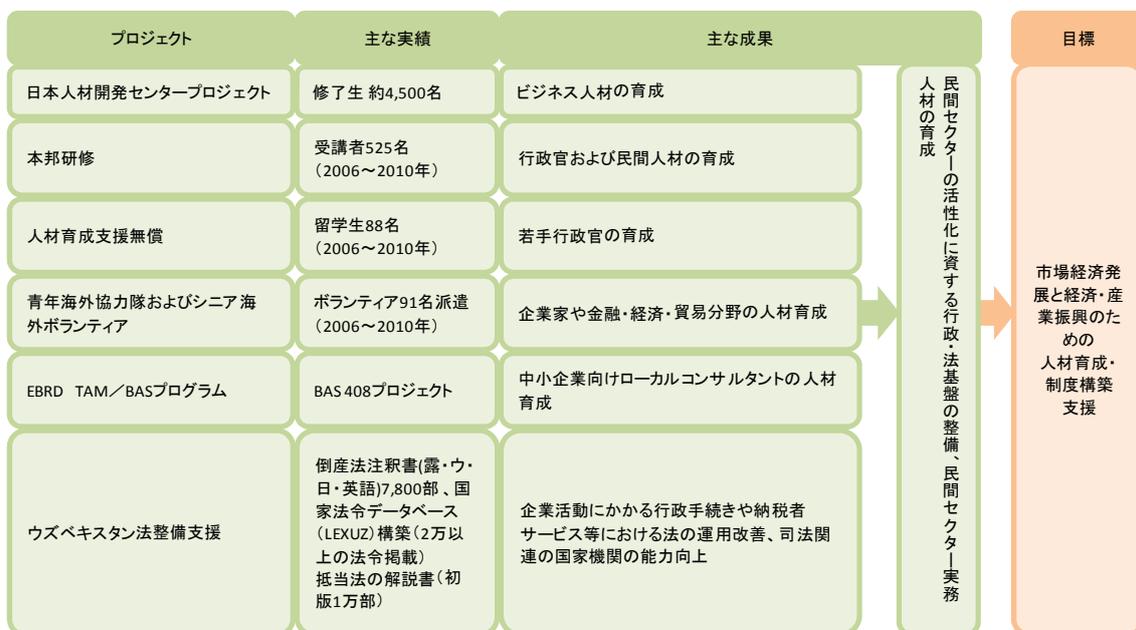


図4-4 プロジェクトの主な実績・成果(キルギス)



図4-5 プロジェクトの主な実績・成果(ウズベキスタン)



4-2-2 国別援助計画における重点課題の克服度

中央アジア 3 か国の国別援助計画では、市場経済化にかかる重点分野(重点課題)として、以下に示す課題克服の必要性が指摘され、おおむねこれら重点課題に対応する形で、政策策定・法制度整備支援や人材育成支援が策定・実施されてきている。

カザフスタン国別援助計画では、「持続的経済成長のための政策策定・制度整備・人材育成」を重点課題の一つとして掲げ、資源依存型経済からの脱却と産業構造の多角化に資する中小企業振興や金融・資本市場整備など制度構築を含めた政

策策定, WTO 加盟に向けた制度整備および経済活動の担い手を育てる人材育成, ガバナンス向上の重要性が指摘されている。これら重点課題に対応する形で, 日本政府は, 産業構造の多角化に資する政策策定支援(地域振興, 産業振興のためのマスタープラン調査), 中小企業振興にかかる人材育成支援(日本人材開発センタープロジェクト, 本邦研修, EBRD TAM/BASプログラム), 経済活動環境の整備支援(職業訓練機材整備計画, EBRD 中小企業金融支援)を行ってきている。

キルギス国別援助計画では, 「市場経済化に資する人材育成」が援助の重点課題の一つに位置付けられており, 近代的経営を行う企業家の育成, 市場経済化に対応した行政を担う公務員の育成, IT 人材の育成, 市場経済化のための法制度整備, 民主主義強化のためのガバナンスの改善, 法の支配の確立を目指す法制度整備の重要性を指摘している。これら重点課題に対応する形で, 企業家の育成支援(日本人材開発センタープロジェクト), 公務員の育成支援(本邦研修, JDS), IT 人材の育成支援(IT 人材育成プロジェクト), 民主主義強化のためのガバナンスの改善支援(本邦研修「地方自治セミナー」「キルギス国会運営セミナー」)が行われている。

ウズベキスタン国別援助計画では, 「市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」を援助の重点課題の一つとして挙げており, 金融・銀行システム改善, 民商法改革および経済改革, WTO 体制に順応できる経済貿易体制の整備, 改革の担い手としての行政官の育成, ビジネスの担い手としての民間人材の育成, ビジネス環境の整備の重要性を指摘している。これら重点課題に対応する形で, ビジネス環境の整備に資する民商法改革支援(法整備支援), 行政官の育成支援(本邦研修, JDS), 民間人材の育成支援(日本人材開発センタープロジェクト, EBRD TAM/BASプログラム)が行われてきている。

上述のように, 中央アジア 3 か国に対して行われてきた人材育成, 政策策定・法制度整備支援は, 各国国別援助計画の重点課題に対応する形で実施され, 4-2-1のとおり一定の成果を挙げてきたことから, 3 か国の重点課題の克服に一定の貢献を果たしているといえる。一方, 人材育成および政策策定・法制度の整備は, かかる課題の克服に時間を要するとともに, 各国政府をはじめとする現地側のコミットメントが課題の克服状況に影響を与えることから, 各国の状況に合わせた継続的な取組が肝要である。

4-2-3 外交的な波及効果

1. 友好関係の促進・親日家醸成への貢献

これまで日本政府は, 「中央アジア+日本」対話において「文化交流・人的交流」を5本柱の一つに位置付け, 大使館の文化事業, 国際交流基金の文化交流事業や, 日本語・日本研究振興によって, 中央アジア諸国と日本間の文化・学術面の交流を

行っている。また、ODA の枠組みを通じた知的・人的交流として、日本人材開発センタープロジェクト、JDS や本邦研修による研修員受入れ等を実施してきており、中央アジア諸国と日本間の友好関係促進／親日家醸成の取組を行ってきている。

特に、2000 年から技術協カプロジェクトとして実施されている日本人材開発センタープロジェクトは、親日家醸成を目指した支援として特筆すべきプロジェクトである。同プロジェクトでは、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の 3 本柱で活動が行われている。ビジネスコースは、4-2-1 で述べたように、独立後の中央アジアにおいて、起業家や中小企業経営者が市場経済下での経済活動を行う上でのビジネスマインド、実践的なビジネス知識を身に着ける格好の機会を提供しており、人材育成の拠点ともいえる地位を確立している。また、日本語コース、相互理解促進事業の参加者の多くは、日本のポップカルチャーへの関心から同プロジェクトの施設を利用している若者など潜在的な親日層である。同プロジェクトでは、他国の語学教育／文化発信拠点であるブリティッシュ・カウンシルやゲート・インスティテュートと同程度あるいはそれ以上の質の高い語学クラスが開講されているほか、アニメ、マンガ、コスプレなどの J ポップカルチャーに触れる機会を一般市民に提供している。このようにビジネス人材育成を目的とする「ビジネスコース」、日本語振興や文化交流を目的とする「日本語コース」、「相互理解促進事業」を一つの場において実施してきたことが相乗効果となって、親日家醸成に貢献している。

一方、中央アジアでは、外国の文化に接する機会が限られているため、ブリティッシュ・カウンシルやゲート・インスティテュート等、他国の文化センターも同様に活況を呈している。最近では、中国政府による文化活動の活発化が目覚ましく、特に中国語と中国文化普及のための国家プロジェクトとして 2004 年に設立された孔子学院は、文化外交推進のための拠点となっている。

日本政府による取組は、頻繁に現地テレビ・主要紙において報道されており、現地一般市民レベルにまで知りわたっていることから、日本の知名度はある程度高いといえる。特に日本人材開発センターは、各国での知名度は高く、日本のプレゼンスを示し、発信する拠点となっている。一般市民のアンケートにおける日本人材開発センターの認知度について、「とてもよく知られている」「よく知られている」と回答している割合は、キルギスが 75%、ウズベキスタンが 69%、カザフスタンが 38%であり、各国で差が出てはいるものの、一定の認知度が確保されていることが確認できる。

また、上記プロジェクト等により、受講生や研修員などの間に親日感情が芽生え、自主的な活動により、日本の東日本大震災の復興支援が行われた。ビジネスの実践に基づいた知識やノウハウを共有する場として JICA 研修員を中心に組織された同窓会のネットワークなど、将来的な親日層ともいえる人材のネットワークをフォローアップする取組(例:UJC 修了生による「A-Club」主催のビジネスフォーラム)は始まったところであるが、今後のさらなる取組が行われていくことが期待される。

以上のように、日本人材開発センターは、日本のプレゼンスを示し、日本を発信する重要な拠点となっており、外交的な効果はある程度達成されているといえる。一方、日本人材開発センターは現在、ODA による技術協カスキームの枠組みで実施されているため、期限が設けられていることから、終了後は相手国に移譲することが求められている。本政策による外交的な効果の高さを鑑み、今後どのように日本人材開発センターを位置付けていくかについては、さらなる協議・検討が必要である。

日本の支援の受益者による親日感情の現れの例

- キルギス日本人材開発センター(KRJJC)ビジネスコース修了生が起業し、ペットボトル入りミネラルウォーターなどを売り出した企業は、現地市場の約 7 割のシェアを占めるなど現地で有数の企業に成長している。また、同企業が製造したペットボトル入りミネラルウォーター2.5 トンが、東日本大震災において救援物資として日本に供与された。
- ウズベキスタンの JDS 留学生が勤務しているウズベキスタン国内のビール製造会社が、自社瓶ビールのプルタブを安い栓に変え、差額分を東日本大震災の復興支援のために寄付するキャンペーンを展開している。
- キルギスでは、政変により日本の支援事業の担当者が交代する場面が多々あるが、担当者は JICA 研修員の同窓会のメンバーであることが多く、支援にかかる協議がスムーズに運びやすい。
- 日本大使館の活動を地方で行うにあたり、トラブルが生じた際に、JICA 本邦研修参加者が解決に一役かってくれる場合もある。

2. 二国間経済関係の深化、地域の経済的成長への波及効果

これまで政府の公式文書において、経済関係の深化や地域の経済成長への波及効果の目標を明確に記した記述はなく、国別の目標も示されていないため、厳密に目標達成度を測定することはできない。また、二国間の経済関係の深化を図る一つの基準である日系企業の進出は、当該国の経済事情や政治情勢、現地の法制度上の制約など外部要因と切っても切り離せないため、目に見えた成果が見えづらいつともいえる。このような理由から、3 か国への日系企業進出には目立った動きは無い(カザフスタン 34 社、キルギス 2 社、ウズベキスタン 15 社、海外在留邦人数調査統計・平成 23 年速報版)。ただし、個別のプロジェクトレベルでは、小規模ながらも、以下のとおりの成果が発現しつつある。

ウズベキスタンの「民間セクター活性化のための行政手続法改善プロジェクト」により作成されている民間企業活動関連法の企業家向け解説書について、日系企業にとって当地のビジネス活動の事情を理解し、投資の可能性を検討する上で参考と

なるよう、日本語版の作成を検討中である。

また、日本人材開発センタープロジェクトでは、日本語コース・相互理解促進事業が、日本大使館による文化事業と相まって、当該地域における親日感情の醸成に役立ったことが確認されており、現地調査を通じ、日系企業が当該地域においてビジネスを展開しやすくなるといった効果をもたらしていることも確認された。また日本政府が推進する官民連携において、JICA 日本人材開発センターを活用した方策を考えることも一案であるとの考えから、現地への進出を考える現地企業に関する情報やコンタクトを有していない日本の企業に対し、日本人材開発センターが情報提供等により、両国企業の事業提携をサポートする方法も模索されている。また実際に、ビジネスコースの修了生のネットワークを通じた日系企業支援の試みが行われており、ウズベキスタンでは修了生による組織(A-Club)の主催で、両国企業の提携の機会拡大を目的としたビジネスフォーラムの開催が予定されている。

日系企業の進出に関し、日本語専門人材の育成が与える影響は現時点で特段、目立ったものは無い。要因には、日系企業進出数が限られていること、当該諸国に日本語教育が導入されて日も浅く、現地でのビジネス実務では英語の方が汎用性が高い現状にあるため、日本語能力は必ずしも求められていないという背景がある。

以上、日本側援助機関による日系企業進出のための取組については、ウズベキスタン法整備支援、日本人材開発センターによる日本語教育を通じた親日家醸成など、一部の日系企業におけるビジネスで役立っているとの報告もあるが、一方で日系企業はビジネスにおいて英語を使用する機会が多いこと等から、日本語学習により就労の機会を得られる可能性は高くなく、実用性は低いのが現状である。

なお、本評価対象外ではあるが、日本はこれまで日本の大使館、総領事館を通じ、海外における日本の民間企業の活動を支援してきている。「日本企業の海外における活動支援のためのガイドライン」において、日本企業にとっての海外におけるビジネス環境を一層整備するとともに、日系企業の進出を側面的にサポートすること、いわゆる「日本ブランド」を発信し、これを広めていくことは、日本のソフトパワーの増強という視点からも極めて重要であるとの基本的考え方を示している。また、このような観点から、官民連携を一層強化していくことの必要性を謳っている。

4-2-4 中央アジア全体への波及効果

中央アジア全体への波及が見込まれる取組として、まず挙げられるものは、中央

アジア諸国を対象とした地域別研修⁹である。地域別研修では、対象地域が共通に抱える課題に対し、当該諸国の研修員が共に学ぶ機会を提供することを目的として、2004年に新設された。以来2010年までに当該3か国の研修員768名(カザフスタン220名、キルギス276名、ウズベキスタン272名)が、共に様々なテーマの研修を受講している。この研修の実施において、中央アジア各国の研修員が、各国の抱える課題や事情に関する意見交換を行うことで、中央アジア諸国の研修員間の知見の共有が図られている。ただし、現時点で目に見えた確固たる成果は表れておらず、帰国後の継続的な交流や連携が今後の課題となっている。

また、キルギスでは、2004年から2008年にかけて「IT人材育成(国立ITセンター)プロジェクト」が実施されたが、他の中央アジア諸国にも成果を波及させるべく、2009年より同ITセンターにおいて、中央アジア諸国(カザフスタン、キルギス、ウズベキスタン、タジキスタン、トルクメニスタン)政府のIT関連機関職員を対象とし、IT技術の普及を目的とした第三国研修が実施された。これまで、中央アジア各国からの第三国研修の研修員は37名に達している。このプロジェクトに対する関係者・修了生からの評価は高いが、インターネット規制等から、各国間での交流の促進には至っていない。また、キルギス政府は、以前は電気通信や情報産業の発展を目指しITを積極的に推進しようとの意図があったものの、政権交代等により、現在は積極的な取組は行っていない状況である。

さらに、日本人材開発センタープロジェクトでの各国センター間における連携は、現時点ではセンタースタッフや受講生間の情報共有・交流にとどまっている。取組例として、日本人材開発センタースタッフ研修としてテレビ会議システムを活用し、JICA本部とセンタースタッフが各センターの活動について、広報や情報共有を図る試みが行われている。また、スタッフおよび受講生間の交流としては、KRJCスタッフのUJCおよびKJCにおける研修への参加や、カザフスタンにおけるキルギス日本人材開発センターのビジネスコース受講生による商品紹介フェア開催などの取組が挙げられる。

以上のように、中央アジア全体への波及効果は一部見られるものの、非常に限られているのが現状である。理由として、(1)市場経済化支援の中心である人材育成は各国の事情に応じた取組をせざるを得ないため、各国別の支援となりやすいこと、(2)対象3か国ともに経済活動が展開しやすい環境が整備されていないため、ロシアや中国と比べて、各国間の経済活動が活発でないこと、(3)各国間で水資源を巡る問題等を抱えていることから、近隣諸国と積極的に連携するプロジェクト展開には

⁹ 地域別研修は、JICAによる特定の地域を対象として実施する本邦研修である。本調査対象国においては、中央アジア地域もしくは中央アジア・コーカサス地域別研修等が行われており、当該諸国から複数名の研修員が訪日し、共に学ぶ機会を提供している。当該研修は、当該3か国から参加を得ているものがほとんどであるが、一部2か国のもの等もある。

つながりにくいこと等が考えられる。

4-3 プロセスの適切性

本節では、対中央アジア 3 か国市場経済化支援の「策定プロセスの適切性」、「実施プロセスの適切性」の両面から検証する。いずれについても、まずどのような体制で、どのような関係者が、どのような手続と意思決定を経て、策定・実施に至ったのかについて事実を把握し、そのプロセスにおける関係者間のコミュニケーションの適切性(対象国政府のオーナーシップ、情報収集・分析・共有、前回国別評価の反映、関係機関との連絡・調整状況)を検証する。

4-3-1 策定プロセスの適切性

対象 3 か国に対する、日本の現行の援助方針である国別援助計画は、対カザフスタンおよび対ウズベキスタンが 2006 年 6 月に、対キルギスが 2009 年 4 月に策定されたものである。

対カザフスタン、対ウズベキスタン国別援助計画の策定にあたっては、中央アジアにおける地域的特殊事情に留意する必要があるとの認識から、地域専門性を有する有識者等から構成される東京タスクフォースからの検討・助言を行う体制が整備された。東京タスクフォースは、外部有識者 7 名および外務省経済協力局国別開発協力第二課、同省経済協力局各課、同省欧州局中央アジア・コーカサス室、JICA アジア第二部中央アジア・コーカサスチーム、国際協力銀行(JBIC)開発第 4 部で構成された。

一方、カザフスタンの現地タスクフォースは、在カザフスタン日本国大使館、カザフスタン経済予算計画省に派遣された JICA 専門家、KJC、ウズベキスタンの現地タスクフォースは、在ウズベキスタン日本国大使館、JICA ウズベキスタン事務所、日本貿易振興機構(JETRO)タシケント事務所から構成された。

両援助計画策定にかかる検討作業は、2004 年 10 月から 2006 年 6 月にかけて実施され、現地 ODA タスクフォースが現地素案、第 1 次原案、第 2 次原案、最終案、重点課題・分野の素案等を作成し、各段階において、東京タスクフォースが専門的見地から検討・助言を行った。続いて、外務省や有識者、NGO、経済界、ジャーナリスト等が参加する ODA 総合戦略会議で報告・検討がなされ、議論の結果が最終案に反映された後、最終版が完成した。

2009 年 4 月に策定された対キルギス国別援助計画は、東京タスクフォースが外部有識者 2 名および外務省国際協力局、現地タスクフォースが在キルギス日本国大使館 2 名、JICA キルギス事務所 2 名で構成されるチームにより策定された。策定作業は、2006 年 10 月から 2009 年 4 月にかけて、現地 ODA タスクフォースが現地素案、第 1 次原案、最終案等を作成し、東京タスクフォースによる協議・検討が

なされた。策定にあたっては、キルギス政府や他援助機関と 3～5 回程、重点開発分野等について協議を行った。

また、援助計画の策定プロセスでは、現地政府との公式・非公式な会合を通じた協議を行うことで、先方政府の意見・要望を策定作業に反映させるよう留意されている。ただし、協議は現地タスクフォースの主導で行われているため、現地政府から、ドラフトに関するコメントが寄せられることは少ない。

上記の援助計画策定にとどまらず、在外公館・JICA など、現地の援助実務者間での意見交換や情報共有は定期・不定期に行われている。外務省内部でも、国別開発協力第二課、中央アジア・コーカサス室など部署間での協議が行われ、政策の策定に際し、相手国のニーズに配慮しているか等の確認が行われている。また、カザフスタンおよびウズベキスタン国別援助計画の策定にあたっては、作業方針の留意事項として「前回国別評価との連動」を示し、国別評価で提言された地域内協力の促進にかかる支援の必要性について、国別援助計画の援助の重点分野として明記するなど国別評価結果を同計画に反映している。

以上より、対中央アジア3か国支援方針は、おおむね適切なプロセスにより、策定されたといえる。

4-3-2 実施プロセスの適切性

1. 被援助国との対話

現地政府との事務レベルでの政策協議、その他非公式な会合を通じ、現地政府側のニーズに配慮した案件の形成、ニーズ発掘が行われている。日本側と現地側で、政府のトップレベルからプロジェクトレベルまで、案件の実施に応じたコミュニケーションが図られている。各国における対話の状況は以下のとおり。

(1) カザフスタン

援助の実施にあたっては、日本大使館が、主に経済発展貿易省、国家公務員庁と協議・調整を行い、カザフスタン側の意向に沿って、案件が形成されている(例:アスタナ上下水道整備計画の発端は、1998～1999年頃に大統領の覚書もしくは発言で示された優先事業)。また、案件レベルの詳細な協議・調整は JICA が実施している。

KJC プロジェクトについては、日本側とカウンターパートであるカザフ経済大学側で、毎週定例会議を開催し、意思疎通を図っている。両者は良好な関係にあり、緊密に連絡を取っている。また、アスタナで日本語教育を実施しているカザフ人文法科大学とも関係は良好で、日本語コースの教室は、カザフ人文法科大学が無料で提供している。

(2) キルギス

援助の実施にあたっては、日本大使館および JICA が、窓口機関の財務省および経済規制省の他、事業分野により運輸通信省などの担当省庁と連携・協力を図っている。

キルギスで事業を行う上での難しさについては、政情が不安定であり、政変等により政府の担当者やカウンターパートなど主要な関係者が頻繁に交替することがあげられる。そのことから、日本側がイニシアティブをとって案件形成を実施する機会が多い。

KRJIC プロジェクトでは、日本側とカウンターパートであるキルギス民族大学側は、緊密に連絡を取り合い、意思の疎通を図っている。また、日本大使館は、日本人の駐在スタッフのいる KRJIC とは頻繁に連絡を取り合っているが、現在、国立 IT センターには日本人の駐在スタッフはいないため頻繁なコミュニケーションを行える体制にはない。

(3) ウズベキスタン

援助の実施にあたっては、日本大使館および JICA が、窓口機関である対外経済関係・投資・貿易省(以下、対経省)、円借款の場合は財務省と協議・調整を図っている。ウズベキスタン政府は要望を明確に主張する傾向があり、政策策定および実施においてウズベキスタン政府側の意見は十分反映されている。一方、ウズベキスタン政府との政策協議は、最近 3 年程実施していない。

2. 援助実施体制の整備・運営状況

援助の実施にあたっては、日本側援助機関の間で、現在の案件形成および実施状況、今後の動き等について、情報共有・意見交換が図られており、関係者間の意思疎通は良好といえる。

また、案件形成にあたっては、日本側と被援助国側で協議が行われ、被援助国政府の開発計画、日本の援助計画、実施されている案件との関連性などを鑑みながら、案件選定を行うとしており、政策の妥当性を確認するプロセスが取られているといえる。

一方、被援助国側の窓口機関の調整能力は必ずしも高いとはいえず、受入れ体制は十分とはいえない。

(1) 日本側援助機関の援助実施体制

外務省および各国における援助の実施体制は以下のとおり。

ア 外務省

外務省では、国際協力局国別開発協力第二課が、中央アジア諸国における ODA (無償資金協力、技術協力、有償資金協力)に関する計画の立案および実施をとり

おこない、欧州局中央アジア・コーカサス室が、中央アジア地域における外交政策的観点から、国別開発協力第二課と協議している。案件の形成にあたっては、現地事情(他ドナーの援助動向含む)にかかる情報収集を行い、随時日本の対当該国「国別援助計画」や「中央アジア+日本」の重点分野を踏まえ、案件の実施妥当性を判断している。

イ カザフスタン

在カザフスタン日本大使館では、ODA 全般および KJC プロジェクトの①ビジネスコースは、経済・経協班が担当し、②日本語コースおよび③相互理解促進事業は広報文化班が担当している。日本大使館の経済・経協班は 8 名(本官 3 名、専門調査員 1 名、秘書 2 名、草の根委嘱員 2 名)体制である。また JICA キルギス事務所アスタナ連絡所は、日本人 1 名、現地スタッフ 2 名、KJC スタッフ 1 名体制である。

ODA タスクフォースは、日本大使館と JICA(キルギス事務所アスタナ連絡所)で月 1 回開催している。日本大使館はアスタナ、KJC はアルマティにあることから、日本大使館と KJC 日本側所長は緊密に連絡・情報共有を図っている。日本商工会の会合(月 1 回、アルマティ・アスタナで交互に開催)で KJC 所長の訪アスタナの際、また、大使館員の訪アルマティの際には、KJC の状況や課題について情報共有を図っている。なお、KJC は日本大使館に月報を提出している。

案件形成にあたっては、JICA が作成した案件候補のロングリストから、カザフスタン政府の開発戦略や日本の援助計画、現在、実施されている案件との関連性などを考慮しつつ、採択案件が決定されている。

ウ キルギス

在キルギス日本大使館は 9 名体制であり、そのうち経協担当は 2 名(書記官)で、他の業務と兼任している。人的リソースは、他の 2 か国の日本大使館と比較して限られている。また、日本大使館が、兼轄公館から実館になったことにより、当該国における日本のプレゼンスは大きく向上している。

ODA タスクフォースは、2 ヶ月に 1 回程開催され、6 名~7 名が参加している(大使館:大使を含め 2 名、JICA:4 名~5 名)。以前は日本大使館・JICA・日本人材開発センターで実施していたが、最近は日本人材開発センター以外の議題も多く、日本大使館・JICA のみで実施している。日本大使館、JICA は、メールや電話、ワーキングランチ等により頻繁に情報共有を図っている。

案件形成は、統一要望調査の実施や大使や外務省からの出張者とキルギス政府の会談における要望の表明などにより、開始される。政変によりキルギス政府の担当者が頻繁に変わることから、日本側がイニシアティブをとって案件形成を実施するケースが多い。また、MDGs 等との整合性についても確認が行われている。その他、日本側が主導することで、採択されやすい案件が形成されるという面もある。

キルギス政府によると、日本政府による支援は、他ドナーと比較して援助の手續

が簡易であるとしている。一方、キルギス政府からの要望に対し、最終的に承認される案件は要望より少ないことから、採択に至るプロセスについて透明性の向上を期待している。

エ ウズベキスタン

在ウズベキスタン日本大使館は、全体で 14 名、うち 4 名が経済・経協班(専門調査員含む)の体制である。

JICA ウズベキスタン事務所は、中央アジアで最大の事務所であり、在外職員 4 名、本部より 3 ヶ月間 OJT で派遣されている職員 1 名、ボランティア調整員 2 名、経理支援要員 1 名、健康管理員 1 名、有償資金協力専門家 1 名、現地スタッフ 13 名、非常勤スタッフ 3 名(安全管理クラーク 2 名、弁護士 1 名)の体制である。現地調査時駐在していた JICA 直営事業関係者には、UJC2 名、水管理改善プロジェクト専門家 3 名、法整備支援専門家 1 名、障害者支援専門家 1 名、シニア海外ボランティア 9 名、青年海外協力隊 32 名などが挙げられる。

ODA タスクフォースは、日本大使館、JICA、JETRO で構成され、不定期に開催している。また、UJC の運営について、日本大使館、JICA、日本人材開発センターによる月 1 回の定例会議が開催され、実施状況、今後の動き等について、情報交換を行っている。

現地調査における本調査団と対経省との面談において、日本政府によるプロジェクトの検討に時間がかかるとの言及があったが、これについて、日本大使館は中国による支援事業採択決定までの期間が約 3 カ月と非常に迅速であることと比較した発言であるものと思われると回答している。しかし、中国がトップダウンの意思決定や手続であるがゆえの迅速さであるのに対し、日本は民主的な意思決定や手続を確保することに留意されていることから、一概に比較は出来ないと思われる。

(2) 被援助国の受入れ体制

各国における援助の実施体制は以下のとおり。

ア カザフスタン

援助の受入れ窓口は、経済発展貿易省であり、援助受入れの調整役を担っている。カザフスタン外務省、経済発展貿易省および財務省の間で、ODA を含めた国際支援に関するワーキンググループがある。通常は局長級で協議を行い、副大臣でのハイレベル協議でコンセンサスを得ることが基本であるが、そうでない場合は大臣決裁となる。

また、カザフスタンでは、日本企業駐在員のワークパーミットの取得およびビザの延長が問題となっている。ワークパーミットの取得手続きが煩雑であり場合によっては希望どおり取得できないなど、多大なコストがかかっている。また、国内ではビザ延長ができないため、隣国等で取得しなくてはならない。その際、取得に必要な招へ

い状作成者の確保が困難であることなどが、カザフスタンで事業やビジネスを展開する際の障害となっている。

イ キルギス

援助の受入れ窓口は、財務省であり、支援全体の監督を行っている。財務省が海外からの支援に関する記録・報告書作成や承認に必要な書類作成等を担当している。アカウントビリティの観点から、すべての活動は記録し、議会へ報告している。度々起こる政変により、カウンターパートの幹部のみならず、事業担当者も頻繁に変わるため、援助調整能力は高いとはいえ、日本大使館自らが各支援の関係省庁に連絡・調整を図ることもある。

経済規制省援助計画・評価課は、世界銀行、アジア開発銀行(ADB)、ドイツ政府、イスラム開発銀行など主要なドナーによる大型プロジェクトの評価を行っており、その報告は「Country Performance Review」として、半期あるいは年に一度実施し、社会的・経済的な成果を評価している。一方、無償資金協力など各分野に対するインパクトが小さいもの、またベースラインデータ等が入手できない技術協力についてはこの評価を実施しておらず、担当となるカウンターパートとドナーにゆだねられている。

キルギスは政治的に不安定な情勢を抱えていることから、政府幹部の頻繁な人事交代、またプロジェクトのカウンターパートである州副知事や大学学長の交代により、プロジェクトの進捗よくやボランティアの活動への影響に留意が必要である。

ウ ウズベキスタン

ODA全般の窓口機関は対経省であるが、円借款の場合は主に財務省である。支援要請は、対経省もしくは財務省より、主に国家投資計画(5ヵ年計画)に掲載されているが、予算がついていない事業については、世界銀行、ADB、JICA、ドイツ復興金融公庫(KfW)などのドナーに対し、支援を要請している。新規案件の形成にあたり、対経省が関係省庁との協議・調整を行い、絞り込まれた案件を日本側に伝えている。

日本の支援の受入れ担当である対経省アジア太平洋局は、5名程(局長・副局長除く)の体制で1名あたり十数か国程を担当し、日本側との連絡・調整は3名程で担当するなど、人員不足が否めない。また対経省の受入れ体制としては、各種資料(統計など)が提供されないこと、手続が複雑であること、権威主義であることから決裁が上位レベルで行われること(例:大臣会議)などそのプロセスに課題が多く、執行に非常に時間を要している。これにより、各ドナーが支援をプレッジした案件に対しても、執行待ちの案件が増える傾向にある。また、UJC 共同所長である対経省の局長は、多忙を極め、実際のUJC 訪問は年数回程にとどまるなど、共同所長としてのプレゼンスは比較的小さい。しかし、対経省側の体制は、UJC 設立以来ほぼ同じであり、UJC の施設1階にUJC 専用の受付を設置するなど、非常に友好的・協力的

である。

3. スキーム間連携, 他アクターとの連携・調整

日本大使館および JICA は, 各国の援助動向に応じた形で, 他ドナー, 日系企業等との情報共有, 調整を図っている。また, 各国の日本人材開発センターを中心とし, スキーム間, 他アクター(ドナー, 日系企業)との連携による活動展開が図られている。しかし, かかる取組は小規模のものにとどまっているため, このような協力・連携をさらに発展させ, 各アクターが集うプラットフォームの役割を日本人材開発センターが果たし, 日本の顔の見える援助の拠点となることが望まれる。上記スキーム間連携, 他アクターとの連携・調整の具体的な状況は, 以下のとおり。

(1) スキーム間連携

対象3か国においては, 各国の日本人材開発センターを中心としてスキーム間連携が図られている。例としては, カザフスタンでは, KJC の施設を利用し, 他の JICA プロジェクトのプレゼンテーションやセミナー開催(例:北カザフスタン州食品加工クラスター振興マスタープラン調査の調査結果報告, 環境プログラム無償による太陽光等を活用したクリーンエネルギー導入計画のセミナー)が行われてきている。

またキルギスでは, 技術協力プロジェクト「イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト」により, 地方において一村一品運動を展開している。このプロジェクトでは, コミュニティリーダーを育成するとともに, イシククリ州で農民グループを組織化し, 手工芸品やドライフルーツなどの生産を行っている。またプロジェクト実施の際に農民グループの会計管理能力の不足が判明したため, 彼らに対し, 日本人材開発センターのビジネスコースを出張で実施した。さらに, ウズベキスタンの法整備支援の専門家やシニア海外ボランティアが, UJC で講義をしている。

センター以外の例として, 在キルギス日本大使館は, JICA ボランティアが派遣されている団体・組織において, 草の根・人間の安全保障無償, 草の根文化無償を実施し, ボランティアのソフト面での支援と草の根によるハード面の支援により開発効果の向上に努めている(2009~2010年:実績3件)。

(2) 他ドナーとの連携・調整

ア カザフスタン

カザフスタンにおいては, ドナーが, ドイツ(ドイツ国際協力公社(GIZ)), 米国(米国国際開発庁(USAID))等に限定されていること, 各国大使館に経協担当官が配置されていないことから, 大使館レベルのドナー会合は行われていない。しかし, JICA を含む援助機関の間では情報交換が行われている模様である。また EBRD から日本大使館に対し, TAM/BAS プログラムにかかる相談や定期的な活動報告等はないものの, 機会に応じて情報共有が図られている。

また, 多国間ドナーおよび民間企業との連携事例としては, KJC が 2011 年度に,

Japan Tobacco International をメインスポンサーとし、EBRD/BAS プログラム、カザフスタン産業新技術省傘下の National Innovation Fund の後援も得て、日本から著名講師を招へいした“カイゼンフォーラム”を開催する予定である。

イ キルギス

キルギスにおいては、DAC 加盟国メンバーや国際機関の間で、ハイレベル会合が年 1 回、その他通常の会合(総合、分野ごと)が月 1 回程の頻度でドナー会合が開催されており、情報共有が図られている。通常会合は、JICA、世界銀行、EBRD、USAID、GIZ 等が参加しており、週 1 回の頻度で開催している。一方、ドナー会合は参加費として 1,000 ドルを支払うと参加できるものであるが、中国やトルコ、ロシアなどの新興ドナーは同会合に参加していないことから、日本側援助機関と新興ドナーとの間での情報共有はほとんどできていない。

ウ ウズベキスタン

ウズベキスタンでは、2005 年のアンディジャン事件以降、ADB 等一部ドナーを除き、各国・主要ドナーからの支援は概して減少傾向にあったが、近年は増加傾向にある。ウズベキスタン政府主導によるドナー会合の機会は少ないものの、分野毎にドナー間での会合が適宜開催されており、実施中案件の情報共有が行われている。二か国間では日独間で定期協議を実施している。

(3) 他アクター(日系企業・大学等)との連携

ア カザフスタン

日本大使館は、カザフスタン日本商工会が月例で開催する会合に出席し、政治・経済情勢についての情報交換に参加しているほか、政治月報、経済月報の説明を行うとともに、大使館の活動状況、JICA や KJC の活動状況を伝え、日本大使館と日系企業間での情報共有を図っている。

KJC は、活動の一環として、日系企業との連携の下、現地のビジネスマンを対象とした研修を行っており、一例としては、日系企業(商社、メーカー、物流会社)の協力により、会社の歴史やビジネスなどについて講義する夜間公開無料講座を実施している。また日系企業がカザフスタンに進出する際に、通訳等を紹介するなどの企業活動に対する側面的なサポートを行っている。

イ キルギス

KRJC は、カウンターパートであるキルギス民族大学と連携した活動展開を図っている。例として、キルギス民族大学との共催で、2011 年 7 月に、カザフスタンのトヨタ関係者を招き、イシククリにおいて主に起業家を対象としたサマースクールを開催している。また、KRJC が懸け橋となり、日本・キルギス大学間の交流促進、連携強化に努めている。

さらに、JDS による留学生の選考プロセスにおいて、日本の大学教授がキルギスで候補者への面接を行う際に、併せてキルギス民族大学での講演の機会を設定するなど、日本をアピールする機会が設けられるような取組を行っている。

ウ ウズベキスタン

日本大使館、JICA ウズベキスタン事務所は、日本商工会主催による定期会合等にオブザーバーとして参加しており、日系企業との間で、現地政治経済事情、社会事情について意見交換・情報共有を行っている。

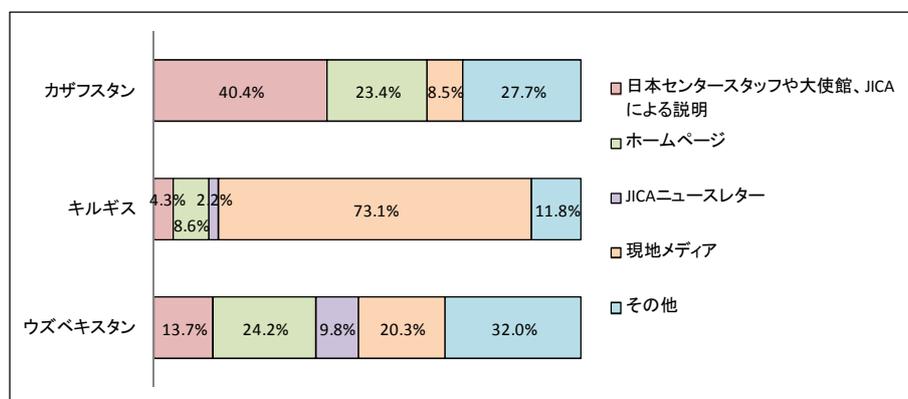
また、UJC と UJC 修了生で構成される A-Club との連携により、日系企業と現地企業間のビジネス提携の機会拡大についてのビジネスフォーラムを開催予定であり、第 1 部では、日本人のビジネス講師による講演、JICA の専門家による行政手続法プロジェクトで作成したテキスト等の解説を行い、第 2 部では、A-Club メンバー参加のパネルディスカッションが行われる予定である。

ウズベキスタンでは、名古屋大学が長年にわたり当地での法整備支援を展開しており、日本語による日本法教育を行うため 2005 年にタシケント法科大学に名古屋大学日本法教育研究センターを開所して、法律分野の人材育成支援を展開している。当地での法整備支援にかかる同大学の知見・経験を活かし、JICA は、同大学教授を短期専門家(法制アドバイザー)として当地に派遣しているほか、「企業活動の発展のための民事法令および行政法令の改善プロジェクト」では、同大学を日本側協力機関として、行政手続法案に関する国際セミナーの共催等連携を図った。

4. 広報活動

ODA の広報については、日本大使館および JICA、日本人材開発センターのホームページ、四半期に 1 回発行の ODA パンフレット、JICA 現地事務所のニュースレター、現地メディアへのプレスリリース等により行っている。各プロジェクトの評価報告書は、JICA のホームページに掲載しており、プロジェクトの広報は定期的実施されている。また、4-2-3 で述べたとおり、日本人材開発センターでの日本語コース・相互理解促進事業を始めとした日本の取組は、頻繁に現地のメディアで報道されており、現地における日本の認知度はある程度高いといえる。ただし、日本人材開発センター受講生へのアンケートによると、他国と比較した日本支援の認知度について「とてもよく知られている」「よく知られている」と回答している割合は、キルギスが 45%、ウズベキスタンが 31%、カザフスタンが 20%であり、各国の支援規模などによって、差が出ているものと思われる。

図4-6 日本人材開発センター事業をどのように知りましたか
(N=293) (問 2-1)



出所：日本人材開発センター受講生／修了生へのアンケート

これまで相手国における日本の支援については、大使館のホームページなどを通じ、新聞やテレビ等のメディアを利用し、時宜に適ったパブリシティがなされており、頻繁に日本政府の活動がマスコミに取り上げられるなど、ある程度効率的かつ効果的な広報が行われているといえる。しかし仮に市民の間でプロジェクト名が知られているとしても、日本の援助戦略、実施済みのプロジェクトの成果について十分に認知されているとは言い難い。

また、一般的に「知らせる」という目的に特化しており、戦略性に欠ける傾向は否めない。ODAの資源が削減傾向にある中、限られた投入で高い成果を上げるには、これら日本のリソースを存分に生かしつつ、現地の一般市民に正確な情報を伝えるため、適切に日本を理解した報道関係者との人脈作りを通じ、時宜にかなった情報提供を行うなど戦略的な広報を実施しなければならない。

一部の主要先進国では中央政府において、政府による国民に対するコミュニケーションの原則や手順、関係機関の役割等を示した「コミュニケーションポリシー」が確立されているほか（例：カナダ行財政管理調整委員会「カナダ政府のコミュニケーションポリシー」）、省庁共通基盤としての広報活動に関するガイドライン等が作成されている。一方日本では、省庁レベルで広報の基本方針は作成されているものの、より具体的な実行指針やマニュアルが作成されていないため、戦略的な政策広報の展開が難しいものと考えられる。今後は外務省において、各国別のニーズに対応した広報方針など、明確なODA広報政策を立案し、それに基づいた数年間のアクションプランを検討するなど、広報活動の戦略化と高度化を目指す必要がある。