カンボジア国
カンボジア日本人材開発センター
プロジェクト
中間評価調査報告書

平成18年12月

（2006年）

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

序　　文

カンボジア国では、1980 年代後半の体制崩壊に続く内戦状態を経て、1991 年に和平協定が成立しました。これ以降、カンボジア国政府は本格的に自由市場経済の採用に努めてきましたが、体制・制度基盤が脆弱であることなどから、市場経済化に伴う制度作り及び人材育成が課題となっています。

一方、我が国はアジア、中央アジア、インドシナ地域の市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う実務人材の育成を目的とした通称「日本センター」の設置を進めてきました。カンボジア国においても、2000 年 3 月にプロジェクト形成調査団を派遣し、「カンボジア日本人材開発センター」設置に係るカンボジア国政府の強い関心を確認しました。カンボジア国政府は、2002 年 6 月、無償資金協力による「カ」日本センターの建設並びに技術協力プロジェクトによる同センター運営指導に関する正式要請書を我が国政府に提出しました。

カンボジア国政府の要請を受け、JICA は 2003 年 11 月に第 3 回事前評価調査を実施し、プロジェクトの実施・運営体制、各活動内容案を合意するとともに、2004 年 3 月に実施協議調査団を派遣し、2004 年 4 月から 5 年間でカンボジア日本人材開発センターの運営体制を構築し、活動の三本柱（人材育成コース、日本語コース、相互理解促進事業）の実施体制確立を目標とした技術協力プロジェクトを開始しました。その後、無償資金協力によるセンター施設建設が 2005 年 11 月に完工し、2006 年 2 月にはセンター開所式を開催するとともに、本格的なプロジェクト活動を展開しています。

今般、プロジェクト開始から 2 年半を経過したため、2006 年 10 月 17 日から同 28 日の日程で、中間評価調査団を現地に派遣し、カンボジア側と合同で、プロジェクトの中間評価を行いました。本報告書は、同調査団の調査・協議結果をとりまとめたものであり、プロジェクトの成果達成のために、広く活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力をいただいた内外関係者の方々に深い謝意を表するとともに、一層のご支援をお願いする次第です。

平成 18 年 12 月

独立行政法人国際協力機構
社会開発部長　岡崎　有二

地　　図

出典：http://www.eastedge.com/cambodia/map.html

写　　真

ミニッツ署名
立原団長(正面左)
H. E. Prof PIT Chamnan, Secretary of State
MOYSE(正面右)

HDR 経営診断

日本語コース授業風景

目　　次

頁

序文
地図
写真
目次 i
略語表 iii
評価調査結果要約表 iv

第 1 章　中間評価調査の概要 1
1-1 調査の経緯と目的 1
1-2 評価者の構成 2
1-3 調査日程 2
1-4 主要面談者 3

第 2 章　評価の方法 5
2-1 評価手法 5
2-2 調査対象者とデータ収集方法 6
2-3 データ分析方法 7
2-4 評価調査の制約・限界 9

第 3 章　プロジェクトの実績 11
3-1 投入実績 11
3-2 活動の実績 12
3-3 アウトプットの実績 22
3-4 プロジェクト目標の達成状況 30
3-5 上位目標の達成見込み 33
3-6 実施プロセスにおける特記事項 33

第 4 章　評価結果 35
4-1 評価 5 項目ごとの評価 35
4-1-1 妥当性 35
4-1-2 有効性 36
4-1-3 効率性 37
4-1-4 インパクト 38
4-1-5 自立発展性 39
4-2 結論 40
4-2-1 総合判定 40
4-2-2 阻害・貢献要因 41

第5章　今後の計画 43
5-1 改訂PDM 43
5-2 提言 43
5-3 教訓 45

別添資料：

1　PDM、PO
2　M/M
3　CJCC組織構成
4　評価グリッド
5　Record of Exchange Program Activities
6　Publicity of CJCC Activities
7　OGENKIDESUKA BROADCASTING SCHEDULE
8　スタディツアー受入
9　受講生の満足度
10　Record of Income of Each Activities at CJCC
11　Facilities Utilization Record
12　C/P研修受入実績

略　語　表

略語	正式名称
ADB	Asian Development Bank
AFTA	ASEAN Free Trade Area
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
C/P	Counterpart
CJCC	Cambodia-Japan Cooperation Center
GDP	Gross Domestic Product
GMS	Greater Mekong Subregion
GTZ	Deutsche Gesellscahft fur Technische（ドイツ技術協力公社）
HRD	Human Resource Development
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LDC	Less Developed Countries
NEM	New Economic Mechanism
ODA	Official Development Assistance
OJT	On-the-Job Training
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
RUPP	Royal University of Phnom Penh

評価調査結果要約表

１．案件の概要		
国名：カンボジア国		案件名：カンボジア日本人材開発センター
分野：人的資源開発一般		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（2006 年度末時点）：721,461 千円
協力期間	(R/D)： 2004/04/01~2009/03/31 (延長)： (E/N)（無償）2004/06/15	先方関係機関：教育青年スポーツ省、王立プノンペン大学 日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金 他の関連協力：

１−１　協力の背景と概要

カンボジア国（以下「カ」国）では、1980 年代後半の体制崩壊に続く内戦状態を経て、1991 年に和平協定が成立した。これ以降、「カ」国政府は本格的に自由市場経済の採用に努めてきたが、体制・制度基盤が脆弱であることなどから、市場経済化に伴う制度作り及び人材育成が課題となっている。

JICA はアジア、中央アジア、インドシナ地域の市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う実務人材の育成を目的とした通称「日本センター」プロジェクトを実施している。「カ」国については､2000 年 3 月にプロジェクト形成調査団を派遣し､カンボジア日本人材開発センター(以下 CJCC)設置の必要性について調査を実施して、CJCC 設置に係る「カ」国政府の強い関心を確認した。2002 年 1 月、「カ」国政府は王立プノンペン大学（以下 C/P）構内に CJCC を設置することを決定し、2002 年 6 月に、無償資金協力による CJCC の建設並びに技術協力プロジェクトによる同センター運営指導に関する正式要請書が「カ」国政府から我が国政府に提出された。

「カ」国政府の要請を受け、JICA は 2003 年 11 月の第 3 回事前評価調査において、プロジェクトの実施・運営体制、各活動内容案について「カ」国政府と合意した。これら事前評価調査の結果を踏まえ、2004 年 4 月から 5 年間での運営体制を構築し、活動の三本柱である人材育成コース、日本語コース、相互理解促進事業の実施体制を確立することを目的とする技術協力プロジェクトを開始した。

１−２　協力内容

（１）上位目標

「カ」国の市場経済化促進に資する人材の育成と、日本・「カ」国間の相互理解・協力関係が促進される。

（２）プロジェクト目標

「カ」日本センターの管理体制並びに事業実施体制が整う。

（３）成果

ア　センターの管理、運営計画、運営体制の構築
　「カ」日本センターの効率的、効果的な管理、運営計画、運営体制が構築される。

イ　人材育成コース：市場経済全般、公務員能力向上、日本的経験に基づくビジネスマネジメント分野に関する研修コースが実施される。

ウ　日本語コース：質の高い日本語教育が提供される。

エ　相互理解促進事業：日本と「カ」国間の人的ネットワークの構築支援、並びに両国民の相互理解促進を目的とした事業が実施される。

（４）投入（評価時点）

日本側：
　長期専門家派遣　4 名、機材供与　71,508 千円
　短期専門家派遣　5 名、
　　業務実施契約「人材育成コース運営管理業務」(2005 年度より 4 年計画）に基づく投入
　研修員受入　6 名、

相手国側：
　カウンターパート配置　4 名、
　CJCC スタッフ 26 名、　ローカルコスト負担:光熱水費､国内通信費､土地･施設提供(CJCC 敷地)

２．評価調査団の概要			
調査者	団長・総括：	立原 佳和	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：	岩元 隆一	国際交流基金日本語事業部試験課嘱託
	日本語教育：	濱部 れい	国際交流基金日本語事業部派遣・助成課長補佐
	評価分析：	徳良 淳	アイ・シー・ネット株式会社シニアコンサルタント
	協力企画：	森畑 真吾	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	2006 年 10 月 17 日～2006 年 10 月 28 日		評価種類：中間評価

３．評価結果の概要

３－１　実績の確認

（１）投入

日本側の投入はほぼ予定通り行われた。しかし、2005 年度は JICA 予算が削減されたため、プロジェクト業務運営費が削減され、投入の一部が予定通り実施されなかった。カンボジア側の投入に関しては、CJCC が配置する予定であったアドミニストレーターが配置されていなかった。運営経費は滞ることなく支払われているが、実施協議での合意に基づき、本来カンボジア側が負担すべき経費の一部を日本が肩代わりしている。

（２）活動

PDM Version 0 に示された活動はほぼ実施されている。2005 年 4 月に予定されていた人材育成コースの開始が 12 月になったが、これは JICA 専門家人選規則の変更により、人材育成コースをコンサルタント等契約に基づいて実施することになったためである。

（３）成果の達成度

成果１「効率的で効果的なマネジメント、運営計画、運営体制が構築される。」に関しては、CJCC の組織が立ち上がり、アドミニストレーター以外は人員が配置されている。センターの運営組織として、評議委員会（Steering Committee）と運営委員会（Managing Committee）が設置され、プロジェクトのモニタリングを行っている。一方、JICA 技術協力プロジェクトとしての投入計画は毎年作成されているが、受講料など事業収入を含めた CJCC としての予算は策定されていない。以上をふまえて、成果１はプロジェクト終了時までに達成する見込みと判断するが、財務面で課題があるとともに、カウンターパートとマネージャーの権限の明確化と意思決定プロセスの徹底、セクション間のコミュニケーションの促進といった課題がある。

成果２「市場経済全般、公務員能力向上、日本的経験に基づくビジネスマネジメント分野に関する研修コースが実施される。」に関しては、コースが立ち上がり、軌道に乗りつつあること、受講生の満足度が高いことをふまえて、プロジェクト終了時までに達成する見込みと判断する。コースはコンサルタント等契約に基づいて実施されているため、効率的なコース運営が期待できるが、専門家とカウントパート間、その他のセクションとの間のコミュニケーションの確保に留意する必要がある。

成果３「質の高い日本語教育が提供される。」に関しては、ニーズに合わせて適宜コースが立ち上げられていること、受講生の満足も高いことからプロジェクト終了時までに達成すると判断する。

成果４「日本とカンボジア国間の人的ネットワークの構築支援、並びに両国民の相互理解促進を目的とした事業が実施される。」に関しても、多くのプログラムが開催され、参加者の満足度も高いことから達成されつつあると判断する。

（４）プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標「センターの管理体制並びに事業実施体制が整う。」に関しては、各事業が軌道にのっていることから、達成される見込みと判断する。しかし、「管理体制並びに事業実施体制の整備」のためには、カウンターパートの能力向上と現地講師の育成、収支バランスの改善、施設稼働率の向上が必要である。

３－２　実施プロセス

評議委員会と運営委員会によってモニタリングが行われていること、カンボジア側のオーナーシップが高いこと、カンボジア・日本両国から支援を得られていることは評価できる。一方、2005 年度には人材育成セクションで、専門家とカウンターパートとの間のコミュニケーションが不足し、カウンターパートのキャパシティ向上が十分配慮されなかったといった課題もあった。2006 年度はコミュニケーションが改善されるとともに、専門家、マネージャー、現地スタッフ間の職務分担表の作成、技術移転計画の導入が行われた。

３－３　評価結果の要約

（１）妥当性

本プロジェクトは、プロジェクト開始後に策定されたカンボジアの国家開発計画の内容にも則していること、JICA 事業計画と方向性が一致していること、現地のニーズもふまえて事業が実施されていることから、本プロジェクトの妥当性は高いと判断する。しかし、JICA の日本センターに関する方針が変更された場合には、本プロジェクトの妥当性も大きく影響を受ける。

（2）有効性

プロジェクト目標であるセンターの管理体制と事業実施体制の整備を実現するには、広報セクション、図書室・メンテナンスセクションの貢献が不可欠である。広報に関する成果を PDM に加えるとともに、図書室やメンテナンスに関する活動を PDM に記載することによって、PDM 上の成果とプロジェクト目標の間のロジックは改善する。

（3）効率性

専門家派遣、カウンターパートや現地スタッフの配置、本邦研修は、それぞれ課題はあるものの、プロジェクトの運営に大きな影響を及ぼすほどではなかった。しかし JICA 予算の削減によって図書室の蔵書を増やせなかったことによって、センター会員を勧誘しても逆に失望するのではないかという憂慮から、会員募集活動を活発に行っていない。事前評価の際に期待された他の日本センターの講師の活用や、カンボジア国内と近隣諸国のリソースの活用は実現されていない。実現されれば効率性は改善される。

（4）インパクト

上位目標の指標のレベルが高く、本プロジェクトとの関連性が薄い。CJCC は王立プノンペン大学のキャンパス内に位置し、学生は図書室など CJCC の施設にアクセスできる。また、相互理解促進関連のイベントには多くの学生が参加している。よって大学への正のインパクトが期待される。日本語に関しても、CJCC で継続的に日本語教師養成コースを開催することによって、カンボジア全体の日本語教育レベルの向上が実現することも見込まれる。一方、現在のところ負のインパクトの発生は予測されていない。

（5）自立発展性

組織面に関しては、意思決定プロセスを徹底させること、アドミニストレーターの確保、現地講師の育成、カウンターパートや現地スタッフのキャパシティ向上が自立発展性に欠かせない。加えて、CJCC の将来像を示したアクションプランを、評議委員会の承認を経て公式なプランとすることも自立発展性の確保に向けて重要である。財政面に関しては、プロジェクト経費が大幅に事業収入を上回っている。CJCC がどの程度財政的な自立発展性を確保しなければいけないのかということも重要である。CJCC を「日本の顔」の見える拠点として、日本の社会と文化に対する理解を深めるための組織として日本が支援を続けるべきなのか、それとも他の技術協力プロジェクトのように協力期間を定め、自立発展性を求めるべきなのか、今後の日本センターのあり方によって、CJCC に求められる財政的な自立発展性が変わる。以上のように、自立発展性の確保に向けて、プロジェクトの残りの期間で様々な対応策が導入する必要がある。

3-4　効果・阻害要因

本プロジェクトは王立プノンペン大学を実施機関とし、センターは大学の敷地内に建設された。CJCC にとっては、大学の日本学科のターゲット層と重複しないよう日本語のコースを設計するといった制約がある一方で、下記のようなメリットが期待できる。

・CJCC の相互理解促進プログラムへの学生の参加が見込める。
・今後、大学によって多くの日本語教師が輩出されることが予想されるため、CJCC の日本語教師養成講座はその役割を大学の日本学科に譲ることになる。しかし、CJCC で大学講師をはじめとする日本語教師の日本語能力の向上を図るための研修を実施するなど、新たなニーズも見込める。

一方、大学には経済・マネジメント関連の学部がなく、CJCC の人材育成コースと大学との相乗効果は今のところない。経済・マネジメント関連学部が新設された際には、CJCC から大学への講師派遣、CJCC の現地講師育成に向けた大学との連携など新たな展開が望める。以上のように、王立プノンペン大学との協力関係を構築することができれば、大学の存在はプロジェクト成功への貢献要因となる。

阻害要因としては、カンボジアへ進出する日系企業が少ないことがあげられる。日系企業が少ないため、日本語を習得しても、就職につながるわけではない。人材育成コースは、起業家育成と企業経営の改善を目指し、日系企業への就職を目的としてはいないが、日系企業の進出が進まないのであれば、日本的経営を学習しようというニーズが減少することもありうる。日本語学習のニーズに関しても同様である。相互理解促進プログラムに関しては、日系企業が少なく、在留邦人の数が限られているため、講師の確保が容易でない。

３－５　結論

プロジェクト開始後２年半で、センターの組織が立ち上がり、人材育成コースと日本語コースが始まり、受講生の満足度も高い。相互理解促進プログラムでは多くのイベントを実施し、参加者の満足度も高い。広報活動も活発になるとともに、図書室も整備されつつある。施設のメンテナンスは計画に基づいて定期的に実施されている。中間評価団は、効率性と自立発展性に課題はあるものの、プロジェクト期間終了時にはプロジェクト目標が達成される見込みと判断する。しかし、下記の課題に関して、早急にプロジェクトとして対応することを要望する。

・マネージャーの権限と意思決定プロセスが共有されていない。
・セクション間のコミュニケーションが不足している。
・財務計画が策定されていない。
・カウンターパートと現地スタッフのキャパシティ向上が早急に必要である。
・現地講師の確保が難しい。
・会員数が予定通り増加していない。

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）

（１）PDM の改訂

現行の PDM は、広報活動、図書室、メンテナンスの位置づけが明確でない、活動が現実に則していない、定性的な指標が多く達成度を測定するのが難しい、といった課題がある。中間評価時に開催されたワークショップで作成した PDM 改定案を 12 月に開催が予定されている評議委員会に諮り、承認を得ることを期待する。

（２）運営体制面

＜意思決定プロセスの明確化＞

センターの意思決定プロセスとカウンターパートやマネージャーの役割と権限を明確にし、プロジェクト関係者間で共有するべきである。

＜財務マネジメントの強化＞

プロジェクトの中期財務計画、年度予算を策定すべきである。CJCC 全体の計画とともに、各コースの財務計画も同様である。計画策定のために必要なスキルが不十分なら、研修の機会が与えられるべきである。

＜社内研修の促進＞

プロジェクトの自立発展性の確保のために、カウンターパートと現地スタッフのキャパシティ向上が不可欠である。ワークショップの際にもカンボジア側から社内研修への要望があったことから、カンボジア側で研修計画案を策定することが有効と考える。

＜CJCC の将来像の確定＞

アクションプラン（案）の内容を再検討し、関係者間の合意を得る必要がある。

（３）活動面

＜スタディツアーの活用＞

日本文化を紹介できる人材の確保に向けて、外のリソースの活用を検討すべきである。例えば、日本からのスタディツアーの参加者に日本の社会や文化を紹介してもらい、相互理解促進事業のイベントとして積極的に活用することが考えられる。在留邦人の多い近隣諸国からリソースパーソンを招待することも検討に値する。これは人材育成コースに関しても同様である。

＜センター会員増加に向けた取り組み＞

なぜ会員数が増加しないのか原因を分析し、分析に基づいた対応策を導入する必要がある。図書室の蔵書を増やすとともに、図書室でイベントを開催し、会員を勧誘することも一案である。

＜王立プノンペン大学との提携強化＞

大学が経済・ビジネス関連の学部を新設した際には、講師のスキルアップを CJCC が担当することが考えられる。カンボジアの経済・ビジネス関連学部の講師とのネットワークが充実すれば、センターの現地講師の確保にもつながる。カンボジアの日本語教育のレベルアップに向けて、王立プノンペン大学の日本学科と協力することが有効である。例えば、カンボジアの日本語教師会を共に支援することなどが考えられる。

＜プロジェクトの地方展開＞

人材育成コースのセミナーの地方都市での開催、日本語コースの地方都市での実施、相互理解促進事業の地方展開を実現すれば、プロジェクトのインパクトの拡大が期待できる。相互理解促進事業の地方展開の際に、地方で活動している青年海外協力隊員の協力が得られれば、効率的な事業運営が可能になる。

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）

＜業務委託の際の役割と権限の明確化＞

本プロジェクトは、技術協力プロジェクトの一部がコンサルタント会社に業務委託されるといった、いわば二重構造のプロジェクトである。本プロジェクトでは、内部での意思決定プロセスがコミュニケーション不足もあって混乱した。今後もプロジェクトの効率化のために、技術協力プロジェクトの業務委託が進められるであろうが、その際には、コンサルタントもプロジェクト本体の一員であることを確認しつつ、意思決定プロセスを初期の段階から明確にすることが重要である。

＜セクション間のコミュニケーション促進＞

日本センターでは各セクションの独立性が強いが、CJCC が経験したように、セクション間のコミュニケーションと情報共有は重要である。コミュニケーションがセクション間の垣根を越えた新たなビジネスアイデアにつながることもありうる。他の日本センターにおいても、セクション間のコミュニケーションと情報共有を意識したプロジェクト体制づくりがなされるべきである。

第１章　中間評価調査の概要

1-1 調査の経緯と目的

カンボジアでは、1960 年代以降、内戦等に因る荒廃の影響が現在も続いており、ハード面及び人材育成や政府組織・制度整備に係るソフト面での支援が必要とされている。カンボジアは、1975～1979 年にかけての共産主義政権の後、長く内戦状態が続き、1991 年にようやくカンボジア和平協定が成立した。以降、政府は本格的に自由市場経済の採用に努力してきたが、まだ体制・制度基盤が脆弱であり、市場経済化に伴う制度作り及び人材育成が喫緊の課題である。

一方、我が国はアジア等の市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う実務人材を、日本の特色を生かして育成することを目指した通称「日本センター」の設置を進めており、カンボジアにおいても 2000 年 3 月にプロジェクト形成調査団が派遣され、その必要性について調査が行われた。本件について、カンボジア政府は強い関心を示し、2002 年 1 月に、カンボジア政府は王立プノンペン大学構内に日本センターを設置とすることを決定し、さらに 2002 年 6 月に無償資金協力及びプロジェクト方式技術協力に係る正式要請書が日本政府に提出された。

2003 年 2 月に第 1 回事前評価調査にてプロジェクトの枠組みについて先方と合意、2003 年 6 月第 2 回事前評価調査において、活動の 3 本柱である人材育成、日本語、相互理解促進事業の各コースのコース設計を行い、2003 年 11 月第 3 回事前評価調査において、プロジェクトの基本コンセプト、実施体制、運営体制、各コース案について先方と合意し、2004 年 3 月実施協議調査団を派遣、R/D に署名した。

2005 年 11 月に無償資金協力による「カンボジア日本人材開発センター」施設建設が完工し、新施設においてプロジェクト活動を本格化している。

プロジェクト開始より 2 年半が経過した時点で、これまでのモニタリングの結果をもとに、総合的な評価の視点からプロジェクト計画全体を検証し、プロジェクト開始時に想定された状況と現状の相違点を把握するとともに、今後のプロジェクトの方向性等を検討するために本中間評価調査を実施した。

本中間評価の主な調査内容は次のとおり。

（１）プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）及び活動計画（PO）（別添資料 1 参照）に基づき、プロジェクトの投入実績、実施プロセス、因果関係を検証。

（２）評価５項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から分析し、プロジェクトチーム、カンボジア側関係者と協議。

（３）検証・分析結果を踏まえ、プロジェクトチーム、カンボジア側関係機関の双方に対し、必要な提言を行い、今後の活動計画を協議。

（４）関係者との協議結果を踏まえ、PDM 及び PO を見直すとともに、プロジェクト終了時に成果の達成状況を判断するための定量的な指標を設定。

1-2 評価者の構成

調査団

No	担当分野	氏　名	所属／役職
1	団長・総括	立原 佳和	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	岩元 隆一	国際交流基金日本語事業部試験課嘱託
3	日本語教育	濱部 れい	国際交流基金日本語事業部派遣・助成課長補佐
4	評価分析	徳良 淳	アイ・シー・ネット株式会社
5	協力企画	森畑 真吾	JICA 社会開発部第一グループ日本センターチーム

調査団以外

No	氏　名	所属／役職
1	H.E. Prof. PIT Chamnan	教育青年スポーツ省長官
2	H.E. Mr. Lav Chiv Eav	王立プノンペン大学長
3	作田　吉弘	在カンボジア日本国大使館ニ等書記官
4	米田　一弘	JICA カンボジア事務所長

なお、合意議事録（Record of Discussion: R/D）ANNEX VI で規定しているステアリングコミッティのメンバーのうち、今回評価者に含めていない以下の関係省庁については、2006 年 12 月に開催する第 3 回ステアリングコミッティにおいて調査結果を報告し、コメントを取り付けるとともに、必要に応じて計画の修正を行うこととする。

No	省庁名
1	外務国際協力省（Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation: MOFAIC）
2	経済財務省（Ministry of Economy and Finance: MOEF）
3	開発評議会（Council for the Development of Cambodia: CDC）
4	文化芸術省（Ministry of Culture and Fine Arts: MOCFA）
5	商業省（Ministry of Commerce: MOC）
6	観光省（Ministry of Tourism: MOT）

1-3 調査日程

No	月日	調査内容
1	10/9-15	評価分析団員による事前調査
2	10/16	事務所、団内（事前調査結果共有・打合せ） 大使館表敬（事前調査結果報告、調査方針説明） 日本人専門家（　〃　）
3	10/17	カウンターパート（　〃　） 王立プノンペン大学表敬（　〃　） 教育青年スポーツ省（　〃　）
4	10/18	日本人専門家（インタビュー）

No	月日	調査内容	
5	10/19	日本人専門家（インタビュー） ミニッツ修正作業 カウンターパート（PDM 改定案の説明） 大使館、事務所（　〃　）	日本語コース授業見学 受講生（インタビュー） 市内日本語学校訪問
6	10/20	人材育成コース修了生企業訪問（インタビュー） 経営診断・現場指導対象企業訪問（視察）	日本語学科長（インタビュー） カウンターパート（　〃　） 指導助手（　〃　）
7	10/21	調査結果取り纏め 団内打合せ	
8	10/22	ミニッツ修正	
9	10/23	日本人専門家、カウンターパート（調査結果説明） 教育青年スポーツ省（調査結果報告、ミニッツ署名） 事務所報告	
10	10/24	大使館報告	

1-4 主要面談者

カンボジア側

（1）教育青年スポーツ省（Ministry of Youth and Sports, Education: MOYSE）

H.E. Prof. PIT Chamnan, Secretary of State

（2）王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh: RUPP）

H.E. Mr. Lav Chiv Eav, Rector

（3）カンボジア日本人材開発センター（Cambodia-Japan Cooperation Center: CJCC）

Dr. Oum Ravy, Director

Mr. Ing Leng, Course Manager, HRD Course Section

Mr. Seang Nimorl, Course Manager, Japanese Language Section

Ms. Pauv Ampor, Course Manager, Exchange Program Section

Mr. Kleng Sokhour, Public Relations Manager, Public Relations Section

Ms. Tea Hourng Seang, Library Manager, Library Section

（4）民間企業

人材育成コース修了生

Mr. Saly Uon, Managing Director, OS (Cambodia) Co., Ltd.（IT 関連製品販売・サービス）

経営診断・現場指導先企業

Mr. Ma Thai Tong, General Manager, Kek Seng（プラスチックボトル製造）

Mr. Am Deang, Director, JVC Work Shop / Technical School（自動車修理・研修所運営）

Mr. Soum Sambath, Executive Director, CAM-PAINT（外壁用塗料製造・販売）

日本側

（1）在カンボジア日本国大使館

髙橋　文明　　特命全権大使

作田　吉弘　　二等書記官

（2）JICA カンボジア事務所

米田　一弘　　所長
鵜飼　彦行　　次長
中島　啓祐　　所員

（3）カンボジア日本人材開発センタープロジェクト専門家

中村　三樹男　日本側所長／チーフアドバイザー
石田　和基　　業務調整員
市瀬　俊介　　日本語コース運営管理
矢追　まり子　相互理解促進事業
黒田　康之　　人材育成コース・総括／研修計画
萩生　光紀　　人材育成コース・経営診断
福山　哲郎　　人材育成コース・経営診断
野本　直記　　人材育成コース・経営コース講師

（4）他 JICA 個別専門家

佐藤　公一　　テレビ番組制作専門家、国立テレビ放送局（TVK）

第 2 章　評価の方法

今回の中間評価では、プロジェクト・サイクル・マネージメント（Project Cycle Management、以下 PCM）手法で用いられるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix、以下 PDM）を活用し、評価を実施した。その際には、評価グリッドを作成し、評価のデザインを行った（別添資料 4 参照）。本中間評価は、前述の日本側及びカンボジア側評価者からなる合同評価委員会によって実施された。

2-1 評価手法

本評価調査では、PDM 上の成果、プロジェクト目標、上位目標の達成状況と実施プロセスの確認に加え、JICA 事業評価ガイドラインにある評価 5 項目に基づいて評価を行った。

＜実績の確認＞

PDM に記載されている上位目標、プロジェクト目標、成果の指標がどの程度達成されたか、どのような投入がなされたかを確認した。

＜実施プロセスの確認＞

プロジェクトの活動状況、モニタリング活動、日本人専門家とカウンターパートの協力関係、カウンターパートや現地スタッフのプロジェクトへのオーナーシップなどを確認した。

＜評価 5 項目＞

評価 5 項目の主な調査項目は以下の通り。

項目	主な調査項目
妥当性	● カンボジアの開発政策と合致しているか。 ● ターゲットグループのニーズとの整合性。 ● 日本の援助政策や JICA 国別事業計画と合致しているか。
有効性	● プロジェクトの実施により、プロジェクト目標は達成されるか。 ● プロジェクトの有効性に影響を与えた貢献要因・阻害要因。
効率性	● 投入された資源量に見合った成果が達成されているか。 ● 投入は計画通り実施されているか。 ● プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献要因・阻害要因。
インパクト	● プロジェクト実施によりもたらされる正・負の効果とその要因に関する考察。 ● 上位目標の達成見込み。 ● その他のインパクトの可能性（政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会などへの影響）。
自立発展性	● プロジェクトの効果が協力終了後も持続する見込みはどの程度あるかを組織能力、財務状態などから判断する。

	● 自立発展性に今後影響を与えうる貢献要因・阻害要因。

2-2 調査対象者とデータ収集方法

本調査対象者は、大きく分けて以下の通りである。

＜カンボジア側＞

- 本プロジェクトのカウンターパートとマネージャー（インタビュー、ワークショップ）
- 教育青年スポーツ省（インタビュー）
- 王立プノンペン大学（インタビュー）
- 人材育成コース修了生（インタビュー、アンケート）
- 人材育成コースの経営診断を受けている企業（インタビュー、視察）
- 民間日本語教育機関（インタビュー）
- 日本語コース受講生（インタビュー、授業見学、アンケート）
- 日本人材開発センター会員（アンケート[1]）
- プノンペン市民（アンケート[2]）

＜日本側＞

- 長期・短期専門家（アンケートとインタビュー）
- JICA カンボジア事務所担当者（インタビュー）

調査方法は以下の通り。

調査方法	活動
キーインフォーマント・インタビュー	本プロジェクト関係者（キーインフォーマント）にインタビューし、対話をしながら深く掘り下げて情報・知見を得た。
資料収集・レビュー	プロジェクトが収集・整理した基礎的情報・データを分析した。
アンケート調査	① 専門家に質問表を送付し、回答を記入してもらった。 ② センター会員を対象にアンケートを行った。 ③ プノンペン市民の CJCC の認知度を調査した。
直接観察 (Observation)	① CJCC 施設を見学した。 ② 授業を参観した。 ③ 経営診断／現場指導に同行し、企業を見学した。
ワークショップ	10 月 13 日、専門家、カウンターパート、マネージャーの参加を得てワークショップを開催した。プロジェクトが直面している課題を抽出し、対応策を議論するとともに、PDM 改定の作業を行った。

[1]実施期間は 2006 年 10 月 5 日から 23 日まで。回答数 54（カンボジア人 46、日本人 8、男性 29、女性 25）。回答者のほとんどが 20 歳代以下で、回答者の 70%が大学生。

[2] 終了予定は 12 月。

2-3 データ分析方法

現地調査の際には、まず専門家、カウンターパート、マネージャーに評価目的や手法を説明した。その後、インタビューや文献調査、ワークショップを経て、ミニッツの第１次ドラフトを作成した。第１次ドラフトは、プロジェクト関係者、王立プノンペン大学、教育青年スポーツ省に提示され、得られたコメントや追加で実施された調査結果をふまえて、第２次ドラフトを再度関係者に提示し、内容に関する議論を行い、カンボジア側と日本側の合意に至った。

ミニッツをふまえて、報告書を作成したが、上記のアンケート調査のうち、カンボジア日本人材開発センター（CJCC）会員を対象としたアンケートと認知度に関するアンケートは実施・集計が遅れたことから、報告書には結果が反映されていない。

＜ワークショップの概要＞

日時：10 月 13 日（木）9:00～16:30　場所：CJCC セミナールーム、参加者：専門家、CJCC 所長、マネージャー全員

概要：（1）PCM 手法の説明

・PCM 研修を受けたことがない参加者が多かったので、PCM 手法に関して概論を説明した。

（2）課題の抽出、対応策の検討

・プロジェクトが抱える課題を抽出し、グルーピングした（下記参照）。課題に関して、対応策を検討した。

（3）PDM 改定案の作成

・現行の PDM の問題点に関して議論を行った。

・各セクションで活動を見直した。成果の指標を検討し、確定した。

・プロジェクト目標と上位目標の指標に関して全員で議論し、確定した。外部条件を確認した。

プロジェクト内部の課題

＜設備関連＞

・図書室の蔵書が少ない。

・セミナールームの数が限られている。

＜コミュニケーション＞

・セクション間のコミュニケーションが不足している。

・情報共有ができていない。

・水平的な協力ができていない。

＜意思決定プロセス関連＞

・マネージャーの権限が不明確。

・プロセスと各ポジションの権限が不明確。

＜対外的なネットワーク＞

・現地講師の確保が難しい。

・センターのプロモーションが不十分。

＜受講料＞

・受講料が妥当か。

・学生にとって図書室設備使用料金が高すぎる。

＜スタッフのキャパシティ関連＞

・職務に必要なスキルを向上させる必要がある。

・コンピュータスキルが欠けている。

プロジェクト外部の問題

・停電が多い。

・日本語コースやセンターの将来のあり方に関する JICA の方針が曖昧。

・JICA 予算の削減。

・政治的な干渉。

対応策

＜コミュニケーション＞

・ セクションの枠を超えたコースを導入する。

・ レクリエーション活動の実施。

・ LAN を活用する。必要ならば活用に向けたトレーニングを導入する。共通スケジュール表を活用する。

＜意思決定プロセス＞

・ 稟議書を活用する。

・ マネージャーの職務内容と権限を明確にする。まずはマネージャーが案を作成する。

2-4 評価調査の制約・限界

CJCC 人材育成コースと日本語コースが本格的に始まったのが 2005 年で、受講生がコースで得た知識・スキルを実務で活用できたか否かを判断するには時期尚早である。よって今回の調査では、コースの満足度、何を習得したかを中心に調査した。ただし、人材育成コースに関しては、2005 年度の修了生をフォローアップし、実務において有効であったかを調査している。カークパトリックの 4 段階評価モデルでいえば、今回はレベル 2 までを中心に調査した。終了時評価の際にはレベル 3 とレベル 4 を中心に調査することが必要である。

図１　カークパトリックの 4 段階評価モデル

	調査内容	評価手法
レベル 4 Business Results	学習と知識がビジネスに、どう活かされているか評価する。	生産性、顧客のロイヤルティー、売り上げ、利益などで測定する。
レベル 3 Behavior	実際に行動に移すことができるということを、参加者の真の変化を評価する。	参加者の実際の仕事でのパーフォーマンスを観察する。
レベル 2 Learning	新たな知識、スキル、行動様式を習得したか、行動が変わったかを評価する。	事前と事後の評価、観察、テストなど。
レベル 1 Reaction	参加者にとってコースを楽しんだかどうか、意味のあるコースであったかどうかを評価する	コース修了後の評価アンケートなど。

（出展：http://www.elc.or.jp/kaigai/lp5.htm を参考に、調査団作成）

今回の調査では、カンボジア商工会議所へのインタビューが実現しなかった。商工会議所へのインタビューの目的は、日本的経営手法がカンボジアの状況に適しているのか、カンボジアに日本的経営手法を学びたいといったニーズがあるのかを確認するためだった。過去の受講生へのインタビューの際に同じ質問を行い、その代替とした。

第3章　プロジェクトの実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側の投入

日本側の投入はほぼ予定通り行われた（表１参照）。しかし、2005 年度は JICA 予算が削減されたため、プロジェクト業務運営費が削減され、下記の投入が予定通り実施されなかった。

表１　日本側の投入実績　　単位千円

形態	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
研修員受入	387	324	13,915	604
専門家派遣	12,491	47,845	233,264	91,386
調査団派遣	10,130	3,086	610	6,444
機材	67	48,234	22,828	19,180
現地業務費	0	12,109	25,412	152.624
その他	17,452	23	0	0
合計	40,527	111,621	296,029	270,238

出典）2005 年度実績までは filemaker-menu 及び経理業務統合システムを利用、2006 年度実績以降は事業管理支援システム・データ分析及び経理業務統合システムを利用。

（１） 図書室の書籍購入

書籍の購入が予定通り行われなかったため、図書室の書棚には空きスペースがかなりある。専門家によると、図書室の所蔵書籍数が十分でないため、センター会員増加に向けたプロモーション活動を十分行えなかったとのこと。所蔵書籍数が十分でないと、会員を増やしても図書室の評判が悪くなり、結果として会員数の減少につながるのではという判断だった。なお、2006 年 12 月と 2007 年初めに書籍の購入が行われる予定である。

（２）図書室の盗難防止用ゲート（ディテクションシステム）

2005 年度に投入されず、2006 年度に投入された。現在まで書籍の返し忘れはあったが、盗難は発生していない。

（３）短期専門家

相互理解促進セクションが要望したインターネットライブ授業関連の短期専門家が 2006 年度は派遣されなかった。その代替策として、長期専門家によって操作が簡単な Skype を利用してインターネットライブ授業が行われた。授業自体への影響はなかったが、短期専門家が作成する予定だった授業用コンテンツが欠けたままである。

その他、日本のアニメーション DVD が希望通り投入されなかったが、これは版権や著作権の問題

が関係したためで、JICA 予算の削減が原因ではない。

3-1-2 カンボジア側の投入

（１）マネージャーとスタッフの配置

2004 年 3 月に署名された討議議事録（Record of Discussions、以下 R/D）で示されたカンボジア政府が配置すべきカウンターパートは全て予定通り配置されている。一方、CJCC が配置するとされているスタッフのうち、アドミニストレーターが配置されていない。適任の人材が見つからなかったことが原因である。

（２）運営経費

運営経費は滞ることなく支払われている。ただし、2004 年３月に作成されたプロジェクトドキュメントにあるように、本来カンボジア側が負担すべき経費の一部を、当面日本が肩代わりすることになっている。カンボジア人講師代、通信費、インターネット接続料、文房具、家具、委員会や式典の際の日当は、現在でも日本側が負担している。

3-2 活動の実績

PDM Version 0 に示された活動はほぼ実施されている。2005 年４月に予定されていた人材育成コースの開始が 12 月になったが、これは 2004 年４月から JICA 専門家人選規則の変更により、人材育成コースをコンサルタント等契約に基づいて実施することになったためである。

3-2-1 人材育成コースの概要とその活動

カンボジアの市場経済化に適応する人材を育成することを目的にコースが設置された。CJCC のコースの特徴は以下の通り。

- カンボジアの経営者や起業家を育成するための実学とする。
- 多様な科目を用意し、現地のニーズに応える。
- 日本の企業経営の経験やノウハウを伝える。

人材育成コースは、コンサルタント契約に基づいてプロポーザル方式競争入札を実施した結果、コンサルティング会社が受注し、カウンターパートへの運営指導と講師派遣を担っている。

（１）2005 年度の活動

①ベースライン調査

2005 年 8 月から 11 月にかけて、カンボジアの現状、ビジネス講座のニーズを把握することを目的に、企業、ビジネス研修機関、ビジネス団体、国際機関、NGO、金融機関、政府機関を対象にインタビューとアンケートを実施した。

②起業集中コース

起業集中コースは、起業家や起業家を志す人が新事業を立ち上げるために必要なビジネススキル

の習得を目的としている。事業計画書の作成を受講生に義務付け、コースは６つの科目で構成されている。

表２　2005 年度起業集中コース概要

科目	開催日	受講料	定員	応募数	平均出席率	受講生の成績
事業計画の方法と事業計画書作成法	2005/12/5～9	180 US ドル	15 人	31 人	84.4%	12 人が事業計画書提出 平均点 66.19 点、 暫定不合格者５人
新事業における財務計画と資金調達法	2005/12/12～23					
中小企業創業の課題と留意点	2006/1/9～20					
企業組織の形成方法と起業運営及び人材育成方法	2006/1/30～２/10					
販売戦略、市場調査及び市場開発の方法	2006/2/13～２/24					
事業の評価及び事業計画書作成指導	2006/２/27～3/４					

コース評価：受講生による各講師のアンケートとコース最終段階での全体評価のアンケートを実施した。コース全体の評価は、4 段階の 4.0 満点で平均が 3.3 点だった。講義時間に関しては、時間不足の指摘があり、2.5 点と比較的低い点にとどまった。

③総合経営コース

総合経営コースは、既存企業の経営者が、個人的経営から組織的、近代的経営に脱皮することを目指してビジネススキルを習得することを目的とし、以下の７つの科目で構成されている。

表３　2005 年度総合経営コース概要

テーマ	開催日	受講料	定員	応募数	平均出席率	修了者数
中小企業経営の課題と要点	2005/12/5～9	1 科目 30US ドル、一括受講は 180 US ドル	20 人	97 人[3]	60%	一括受講 13 人、ｺｰｽ別受講 16 人
マーケティング	2005/12/19～23					
生産管理	2005/1/9～13					
会計・簿記	2005/12/29～2006/1/5					
財務管理	2006/1/30～2/10					
人材管理	2006/2/13～2/24					
経営診断と経営革新	2006/2/27~3/4					

コースの評価：コース全体に関する総合評価は平均 3.4 点だったが、個別の評価に関しては、教材の翻訳が 2.7 点と低い評価となった。

[3]全科目、科目別の応募者の合計

④セミナーシリーズ

本シリーズは、民間企業、民間セクター開発に携わる研究者や政府関係者を対象に、最新の企業経営やビジネス戦略に関する知識や経験を伝達し、啓発することを目的に実施された。

表４　2005 年度セミナーシリーズ一覧

テーマ	開催日	聴講者数	参加費
優良企業の条件　－日本企業の経験より－	2005/12/9	128	1US ドル
経済発展における金融の役割	2005/12/24	153	1US ドル
地場産業のビジネス化促進	2006/1/11 (ﾌﾟﾉﾝﾍﾟﾝ) 2006/1/13 (ｼｪﾑﾘｱｯﾌﾟ)	224 71	無料
カンボジア中小企業と会計基準	2006/１/25	84	3US ドル
国際公会計基準の外部援助プロジェクトの概要	2006/１/27	32	無料
中小企業の輸出実務のポイント	2006/２/４	75	3US ドル
中小企業の経営のポイント	2006/２/17	22	3US ドル
本田宗一郎のデザイン哲学（開所式典特別セミナー）	2006/２/22	265	無料

セミナー参加者を対象に行った評価結果によると、各セミナーとも「大変良い（Very good）と「良い（Good)」が 9 割以上占めた。特に「国際公会計基準の外部援助プロジェクトの概要」と「中小企業の経営のポイント」が高い評価を得られた。

（２）2006 年度の活動

①　実践起業集中コース

2005 年度と同様に、事業計画書の作成を義務付けた。カンボジアの起業経験者や現地経営者をゲストスピーカーとして講義に呼ぶこととした。

表５　2006 年度実践起業集中コース一覧

科目	開催日	定員	応募人数	受講料
起業とビジネスアイデアの創設	2006/10/2～10/13	20 人	22 人（辞退者があり最終的には 19 人となった。）	180 US ドル
会計、財務管理	2006/10/16～10/27			
マーケティング、販売戦略	2006/11/13～11/24			
起業有望分野の現状と可能性	2006/12/４～12/15			
事業計画書作成演習	2007/1/8～1/19			
事業計画書評価及び発表				

②　企業経営コース

2005 年度と同様に、科目ごとに参加できるようにした。これは経営者が自社の弱みに合わせて参加できるようにするためである。

表６　2006 年度企業経営コース一覧

科目	開催日	定員	応募人数	受講料
企業経営の課題と要点	2006/10/2ー10	20 人	一括受講希望者は 28 人。科目別受講希望者を合わせると教室の収容可能人数を超えることからスクリーニングを行った。	科目ごとに 30US ドル 一括受講の場合は 180US ドル
マーケティング	2006/10/16ー24			
生産管理	2006/11/13ー21			
組織・人材育成	2006/12/4ー13			
経営改善	2006/12/18ー26			
簿記会計	2007/1/8ー16			
財務管理	2007/1/22ー30			

企業経営コースでは、受講生や元受講生が勤務する民間企業や NGO のうち、申し込みのあった 8 社を対象に経営診断を行っている。その目的は、現地企業の経営状況の改善や生産性向上を実現するとともに、人材育成コースの講義内容を実践面で補完することである。

③ 2006 年度目的別セミナー

2006 年度は 7 回セミナーを行う予定である。

表７　2006 年度セミナーシリーズ一覧

テーマ	開催日
個別投資のための費用対効果分析	2006 年 7 月 12 日
中小企業のビジネスマインド　ー成功のための鍵ー	2006 年 9 月 16 日
金融機関の視点から見た企業分析の要点	2006 年 10 月 7 日
カンボジア中小企業が必要とする会計基準	2006 年 10 月 27，28 日
カンボジアにおける地場産品振興とマーケティング戦略	2006 年 12 月 1 日
カンボジアで見つけた新しい食文化の波　ーカンボジアでのビジネス体験―	2007 年 1 月 27 日
CJCC 1 周年記念特別セミナー	2007 年 2 月 22 日

（３）現在までの具体的な成果

2005 年度実践起業集中コースの受講生をフォローアップしたところ、コースで得た知識を活用して新たな事業を開始した修了生が 1 人いた（表８参照）。

事例）歯科診療所の設立

歯科医の資格を持つ姉がいることから、家族で共同出資をして診療所を設立した。コースで習得した財務・利益計画作成能力、マーケティング、人材育成、顧客満足に関する知識が役に立った。

表８　実践起業集中コース過去の受講生の動向

	全受講生数	全修了生数	回答者数	新事業開始者数	新事業準備中	予定なし	その他
人数	15 人	11	11	1	6	2	2
修了生を母数とした割合(%)				9.1	54.5	18.2	18.2

2005 年度の企業経営コースの受講生に関しては、全 7 科目を修了し回答した 10 人のうち 5 人がなんらかの経営改善を行った。一部の科目を選択した修了生のうち 5 人も経営改善を行った（表９参照)。

表９　企業経営コース前受講生の動向

	全受講生数	修了生数	回答者数	経営改善をした人の数	経営改善準備中	計画なし	その他
全科目選択	18 人	13	10	5	1	2	2
一部科目選択	33	16	10	5	5		

＜参考＞

現地調査の際に元受講生が勤務する企業や経営診断に申し込んだ企業を訪問した。ヒアリングの際に聞かれた主な内容は以下の通り。

OS Cambodia：IT 関連会社、社長は 2005 年度総合経営コース受講生

- コースで習得したことを活用して、社内に人事課を設立するとともにマネージャーへの権限委譲を進めた。スタッフの人材育成に向けてトレーニングも導入した。
- 大学では理論だけしか教えず、生徒は自分で考える癖を身につけていない。加えて卒業生の事務能力は低い。
- CJCC のコースを選択した理由は、欧米以外のメソッドを習得したかったから。設備や講師の質が高いことも理由である。
- 金融機関から資金を借りる場合は、事業計画書の提出が求められる。しかし中小企業にとって事業計画書の作成は難しい。
- 起業家集中コースには、学生ではなく、現在事業を行っているものが参加すべき。
- 元受講生を臨時講師として教壇に立たせてみたらどうだろうか。

Kek Seng：ペットボトル製造業、経営診断対象企業

専門家の最初の観察で下記のような課題を抱えていることがわかった。家庭内工業から製造業へと脱皮できるかどうかの瀬戸際である。

- 在庫数や製造数といった基本的な数値を把握していない。
- 原材料の質が悪い。コストが上昇しても良質の原材料を使い、製品の質の向上を図るべきではないか。
- 不良品が発生しているが、原因を理解していない。

JVC：自動車修理工場、経営診断対象企業

工場を近々移転するので、移転に伴う従来の顧客の減少をいかに防ぐか、そして新たな顧客をいかに発掘できるが課題である。

- 企業診断を申し込んだ理由は、経営者が技術畑の出身で、マネジメントの知識が欠けているためである。
- マネージャーのひとりは CJCC の企業経営コースを受講している。

3-2-2 日本語コースの概要とその活動

CJCC の日本語コースでは、カンボジアの大学や民間の日本語教育機関と競合しないようコース設計を行っている。

（１）2004 年度の活動

2004 年度は 2 つの日本語コースが実施された（表 10 参照)。「基礎コース」は、教師養成コース１期生が初級者を対象に実地研修を行う場として導入されたが、その応募倍率は約 9 倍とその他のコースと比較しても非常に高かった。

表 10　2004 年度日本語コース一覧

コース名	期間	時間数	受講者数	修了者	修了者割合	応募者	応募倍率	受講料（月）
教師養成コース 1 期生	2004/11/17 -2005/11/18	週 3×1.5 h	10	8	80.0%	28	2.8	$8
基礎コース	2005/02/24 -2006/02/28	週 3×1.5 h	22	22	100.0%	約 200	約 9 倍	$2.5

（２）2005 年度の活動

2005 年度は 8 つのコースが実施された（表 11 参照)。「中級 I」は 4 つの技能をバランスよく養成するコースで、カンボジアの他の機関には見当たらない。「RUPP 学生コース」は日本語を専攻しない学生を対象とし、王立プノンペン大学の日本学科との競合を避けた。「ホテルの日本語」は実務的な内容に特化している。

いずれのコースも応募倍率は高い。中級 I コースの修了者割合は、56%と決して高い数字ではなかったが、専門家によると、日本語クラスの場合、ある程度の脱落者が出るのが常であるため、追加募集などを行うなどしながらコース運営を行っているとのことである。その他の活動としては、2004 年度に実施された教師養成コース 1 期生を対象に、日本語テキストのクメール語翻訳を行っている。

表 11　2005 年度日本語コース一覧

コース名	機関	時間数	受講者数	修了者	修了者割合	応募者	応募倍率	受講料（月）
能力試験対策コース（1 級）	2005/05/05 -2005/12/01	週 3×1.5 h	9	―	修了試験なし	-	-	$6
中級 I	2005/05/17 -2005/11/17	週 3×1.5 h	25	14	56.0%	97	3.9	$8
RUPP 学生コース	2005/12/12 -2008/12/12	週 3×1.5 h	50	実施中	-	273	5.5	$7
中級準備コース	2006/01/09 -2006/04/09	週 3×1.5 h	41	―	修了試験なし	62	1.5	$12

コース名	機関	時間数	受講者数	修了者	修了者割合	応募者	応募倍率	受講料（月）
教師養成コース 2 期生	2006/01/11 -2007/2/28	週 3×1.5 h	10	実施中	-	34	3.4	$15
留学のための日本語	2006/02/15 -2009/02/13	週 3×1.5 h	30	実施中	-	194	6.5	$9
留学生支援無償事業留学予定者クラス	2006/03/01 -2006/05/31	週 3×1.5 h	20	20	修了試験なし	-	-	$15
翻訳者養成コース	2006/03/04 -2006/09/09	週 1×3h	15	9	修了試験なし	-	-	$8

（3）2006 年度の活動

2006 年度は下記のコースを実施している。その他、読売新聞奨学生を対象とした来日前研修を請け負っている。

表 12　2006 年度日本語コース一覧

コース名	機関	時間数	受講者数	修了者	修了者割合	応募者	応募倍率	受講料（月）
ホテルの日本語（学生向け）	2006/05/02 -2006/11/03	週 2×1.5h	30	実施中	-	51	1.7	$10
中級準備コース（継続）	2006/05/02 -2006/08/22	週 3×1.5h	15	—	-	-	-	$12
中級 I	2006/05/22 -2006/11/22	週 3×1.5h	25	実施中	-	53	2.1	$12
能力試験対策コース（3 級）	2006/08/07 -2006/11/29	週 3×1.5h	24 3	実施中	-	31	1.3	$50(全) (12.5$)
能力試験対策コース（2 級）	2006/08/09 -2006/11/30	週 3×1.5h	17 17	実施中	-	20	1.2	$65(全) (16.25$)

2006 年 12 月には、CJCC によってカンボジア初めての日本語能力検定試験が行われることになった。CJCC は日本学生支援機構の日本留学促進資料公開拠点に指定され、留学情報や日本の大学や研究機関の資料を提供する役目を果たしている。

現在コースを受講している受講生へのアンケートを実施したところ、授業に満足しているかに関しては、「とても満足」が 62.1%、「満足」が 37.9%となり、総じて満足度が高いことがわかった。もっと CJCC で勉強したいか聞いたところ「はい」が 94.8%で無回答が 5.2%だった。

3-2-3 相互理解促進プログラムの概要とその活動

2006 年 9 月までに 66 のイベントを実施し、合計 1 万人弱が参加した[4]（別添資料 5 参照）。基本的に参加は無料であるが、2006 年度からは料理教室などで実費を徴収している。主なイベントは以下の通り。

- DVD ショー：王立プノンペン大学の学生を対象に日本の社会を無料で紹介。
- 料理教室：日本、カンボジア料理の紹介。
- インターネットライブ授業：日本とカンボジアの学生をインターネットで結び、日本やカンボジアの生活を紹介し、意見交換を行った。カンボジアには水族館がないため、日本の水族館をインターネットライブ授業で学生に紹介したこともある。
- 講演：日本文化、クメール文化の紹介。
- 日本文化の紹介：武道、浴衣着付け、盆踊り、書道、和太鼓、茶道、折り紙など
- 日本の行事紹介：ひな祭り、子どもの日、七夕、月見など
- 合唱祭の開催。
- 日本からのスタディツアー受け入れ。
- その他：文部科学省奨学金の説明会。

2006 年度からはボランティアを活用してイベントを実施するようになった。例えば、七夕の際には、まずはカンボジア人ボランティアを募集し、応募してきたボランティアを対象としたイベントを事前に開催し、七夕に関する知識を伝えている。七夕イベントの当日は、ボランティアが中心となって行事を進行している。

また、イベント開催時には、参加者へのアンケートを実施しており、アンケート結果からは、どのイベントも総じて高い評価を得ていることがわかる。

3-2-4 広報活動の概要

センターの広報活動として、メディアとのネットワーク作り、CJCC ウェブサイトの維持、プレスリリースの発行、センター紹介用パンフレットやビデオの作成、マルチメディア教材の作成などが行われている。ウェブサイトはクメール語、日本語、英語で作られ、随時更新される[5]。

2006 年 9 月末までに、受講生募集の広告などを 55 回新聞に掲載した。一方、CJCC が新聞や雑誌の記事で取り上げられたことは 8 回、テレビやラジオで CJCC の活動が放映されたことは 25 回あ

[4] 2005 年の盆踊りも含む。

[5] http://www.cjcc.jp/

る（詳しくは別添資料 6 参照）。CJCC は、2005 年度に国営放送局の番組「Ogenki Desuka」を提供した。この番組は、カンボジアで活躍する日本人を扱ったもので好評を得た（別添資料 7 参照）。番組のコンテンツは国営放送に派遣されている JICA 専門家のもとで決定され、CJCC 自体の広報のみならず CJCC 設置の目的の一つでもある在カンボジアの日本人の活動紹介を目的としていた。

CJCC は、日本からのスタディツアーを今まで 11 回受け入れている（別添資料 8 参照）。基本的には JICA カンボジア事務所内の NGO デスクとの連携のもとツアーを受け入れており、CJCC 独自の企画として受け入れているわけではない。

3-2-5 図書室・メンテナンスの概要

CJCC 内に図書室があり、将来は日本関連や市場経済化に関する書籍、日本語教育関連の書籍などが 5000 冊以上揃う予定である。視聴覚資料もブースで利用できるほか、インターネットも利用できる。図書室を利用するには、年会費を支払って CJCC の会員になる必要がある。年会費は表 13 のように設定されているが、2006 年 12 月 31 日までは会費 50%オフとしている。

表 13　年会費一覧

学生	
18 歳以下	$ 5.00
王立プノンペン大学の学生	$7.00
他大学の学生	$10.00
一般	
王立プノンペン大学の教職員、教育青年スポーツ省の職員	$12.00
その他	$15.00
外国人	
日本人	$20.00
その他	$25.00

図書室の利用目的に関して、CJCC 会員を対象としたアンケートで聞いたところ、「日本語や日本に関する学習」と「書籍閲覧」がそれぞれ 32%、27.5%を占めた（複数回答、表 14 参照）。回答者の多くが大学生であることから[6]、学習のために図書室を使用する答えた割合が多かった。

表 14　図書室の利用目的

	書籍閲覧	学習（日本語、日本）	学習（その他）	ｲﾝﾀｰﾈｯﾄ	視聴覚教材	音楽 CD	その他
カンボジア人	22	33	5	10	10	8	2
日本人	8	2	3	5	0	0	1
計	30	35	8	15	10	8	3

[6] 回答者の 70%が大学生

＜参考：図書室に関する要望、CJCC 会員を対象としたアンケート結果から＞
- 日本に関する蔵書、アニメを増やしてほしい。
- 研究に有効な専門書を揃えてほしい。
- 貸出不可の蔵書を減らしてほしい。
- 利用経費（入会費、コピー・印刷代、インターネット利用料）が高い。
- 開館時間を延長してほしい。
- 広報活動を充実したらどうか、等。

施設や機材のメンテナンスは、月ごとのメンテナンス計画に基づいて実施されている。現在合計で 71 のメンテナンス作業が行われ、機材リストも整備されている。

3-3 アウトプットの実績

3-3-1 成果１「効率的で効果的なマネジメント、運営計画、運営体制が構築される。」の達成状況

現行の指標		指標の達成状況
1－1	CJCC の組織構成	・別添 3 のような組織が立ち上げられた。コースやプログラムごとにセクションが設置され、広報、図書室・メンテナンスに関連するセクションが設置された。
1－2	CJCC の運営戦略	・プロジェクトによってアクションプラン（案）「自立発展性を確立した 10 年後の姿を見据えて」が作成された。
1－3	財務計画	・センターの財務計画は策定されていない。
1－4	人員配置	・アドミニストレーター以外は予定通り配置されている。
1－5	定期的な会議の開催	・ 週に２回、プロジェクト内で会議を行っている。 ・ 運営委員会（Managing Committee）と評議委員会（Steering Committee）が２回ずつ開催された。

（１） 組織構成

2004 年 3 月に作成されたプロジェクトドキュメントで示された組織図と現在の組織図の違いは、広報と図書室・メンテナンスが独立したセクションとして立ち上げられ、それぞれマネージャーが配置されていることだ。これらのセクションは各々の活動を相当実施して、独立性が強いことから、総務（アドミニストレーション）から分離したことは妥当と考える。6 つのセクション[7]は、所長とチーフアドバイザーのもと、並列して位置づけられている。スタッフ規則[8]は 2004 年に導入された。

カウンターパートや現地スタッフへのインタビューやワークショップの場で、組織の意思決定プ

[7] 総務、人材育成、日本語、相互理解促進、広報、メンテナンス･図書室

[8] Rules and Regulations for Cambodian Staff

ロセスが明確でないとの指摘があった。一方、あるカウンターパートと専門家が承認の申請をする場合は、それぞれカンボジア人所長と専門家であるチーフアドバイザーに申請し、両者が承認した場合はセンターとして承認するといった承認システムが導入されている。また、稟議書も導入されている。意思決定プロセスに関する混乱が生じているのは、カウンターパートやマネージャーの権限が明確にされておらず、マネージャーが自分でどこまで決定できるのかわからないことが原因と思われる。

（2）運営戦略

アクションプラン「自立発展性を確立した 10 年後の姿を見据えて」では、3 年後、6 年後、10 年後のセンターのあるべき姿を示すとともに、センター会員数、施設・機材の貸し出し件数、コース実施数、カンボジア側の支出分担割合に関して数値目標を設定した。センターの運営に関しては、①カウンターパートと現地タッフの育成、②自主財源による運営体制の確立、③収益の確保と採算性の向上、④ISO14001 の取得、を運営体制の構築に向けた重点項目とした。

（3）財務計画

現在のところ、JICA 技術協力プロジェクトとしての投入計画は毎年作成されているが、受講料など事業収入を含めた CJCC としての予算は策定されていない。これは JICA からの投入が CJCC の予算の大半を占めていることを反映している。現在、コースやプログラムの受講料、施設貸出料などの事業収入が、プロジェクト開始から約 4 万 US ドル累積しているが、全額貯蓄に回されている。

（4）人員配置

アドミニストレーター以外は、2004 年 3 月 25 日に署名された R/D に示された通りに配置されている。アドミニストレーターが配置されていないのは、適切な人材が見つかっていないことによる。

（5）定期的な会議の開催

プロジェクト内で定期的に会議が開催されている。センターの運営組織として、評議委員会[9]（Steering Committee）と運営委員会[10]（Managing Committee）が設置され、評議委員会は 2005 年４月と 2006 年５月に、運営委員会は 2005 年１月と 2006 年３月に開催された。評議委員会で、相互理解促進プログラムは日本文化に偏ることなく、カンボジア文化の紹介を増やすべきとのコメントがあり、その後、カンボジア文化関連のイベントを開催したように、両委員会での議論はセンター運営に反映されている。

その他、成果 1 に関連する成果として、下記の項目がある。

[9] プロジェクトの基本方針に関連する事項を決定する。運営委員会からプロジェクトの進捗について報告を受け、政策的見地から助言を与える。共同委員長は教育青年スポーツ省長官と日本大使館代表。

[10] プロジェクトの活動計画を立案、プロジェクトの進捗についてモニタリングを行い、評議委員会に報告し承認を得る。共同委員長は王立プノンペン大学学長と JICA カンボジア事務所長。

・ LAN の設置：業務効率化のために LAN（Local Area Network）が設置され、LAN を通じた情報共有などが行えるようになった。しかし、カウンターパートへのインタビューやワークショップで、LAN の活用の意義や活用方法に関してスタッフ間で十分に共有されていないことがわかった。
・ 施設・設備利用規定の策定：センターの利用規定が決められ、日本語、クメール語、英語のパンフレットが作成された。現在、施設利用の料金体系などを見直しており、2008 年 1 月に規定が改正される予定である。

以上をふまえて、成果 1 はプロジェクト終了時までに達成する見込みと判断するが、以下の課題への対処が求められる。
・ カウンターパートとマネージャーの権限の明確化と意思決定プロセスの徹底
・ アクションプランの承認
・ CJCC 年度予算の作成、中期財務計画の策定
・ アドミニストレーターの選任
・ LAN の活用による情報共有、業務の効率化

3-3-2 成果２「市場経済全般、公務員能力向上、日本的経験に基づくビジネスマネジメント分野に関する研修コースが実施される。」の達成状況

現行の指標		指標の達成状況
2－1	コース コンテンツ	・ 2004 年度は 3 つのセミナーを実施。 ・ 2005 年度にベースライン調査を実施。 ・ 2005 年度は「起業集中コース」、「総合経営コース」、12 のセミナーが実施された。講義内容に関する受講生の評価は、「起業集中コース」が 4 点満点中 2.9 点。「総合経営コース」が 3.0 点。 ・ 2006 年度は「実践起業集中コース」、「企業経営コース」、目的別セミナーを実施中。
2－2	教材	・ 「起業集中コース」向けに６つ、「企業経営コース」向けに 7 つ、セミナーごとに 9 つ教材が作成された。 ・ 2005 年度に実施された「起業集中コース」の教材に関する受講生の評価は 4 点満点中 3.1 点。 ・ 2005 年度に実施された「総合経営コース」の教材に関する受講生の評価は 3.4 点。教材の翻訳に関しては 2.7 点。
2－3	コース数	・ 年に 2 つのコースが実施されている。加えて単独セミナーが開催されている。
2－4	受講生の数	・ 2005 年度の「起業集中コース」は 15 人。「総合経営コース」の一括受講は 18 人、科目別受講生は 33 人。 ・ 2005 年度のセミナー参加者の合計は 1051 人[11]。 ・ 2006 年度の「実践起業集中コース」は 19 人（定員 20 人）、「企業経営コー

[11] 複数回参加した場合はそのたびカウントする。

現行の指標		指標の達成状況
		ス」の一括受講は 16 人、科目別受講生は 116 人。
2－5	試験結果	・ 2005 年度の「起業集中コース」の修了生は 11 人、修了テストの平均点は 66,19 点。「総合経営コース」一括受講の修了生は 13 人、テストの平均点は 67.47 点。
2－6	受講生の満足度	・ 2005 年度の「起業集中コース」の受講生による総合評価は 4 点満点中平均 3.3 点。「総合経営コース」の受講生による総合評価は平均 3.3 点。 ・ セミナー参加者の 97.8%が「大変満足」、「満足」と回答。

（1）コースコンテンツ

プロジェクトドキュメントでは、零細企業を対象としたマネジメントコース、起業コース、単独のセミナーの実施を想定したが、ほぼ同様のコースが開設されている。2005 年にベースライン調査が実施され、結果はコースのコンテンツに反映されている。受講生の評価によると、両コースとも講義内容に関する評価がコースの総合評価より低い。

（2）教材

「起業集中コース」と「企業経営コース」では、科目ごとに教材が作成されている。受講生による評価によると、「企業経営コース」の教材の翻訳に関して相対的に低い満足度が示された。クメール語への翻訳に課題があると人材育成セクションでは考えている。

（3）コース数

2006 年 4 月から 6 月の間、コースやセミナーが開催されなかった。コンサルタント会社との契約交渉、1 年次が終了した後の報告書の作成、団員の交代などに時間がかかったのが原因である。

（4）受講生の数

2006 年度の「実践起業集中コース」は 19 人と定員を 1 人下回った。専門家は、コースを一括受講のみとしたことが応募者数の減少につながったと分析し、2007 年度は必修科目と選択科目を組み合わせることを予定している。

（5）試験結果

専門家にインタビューした際に、スコアの平均点が予想より低かったとの意見が聞かれた。2006 年度の結果もふまえて判断すべきである。

（6）受講生の満足度

2005 年度のアンケート結果では、比較的高い満足度が示された。しかし、満足度が低い科目（「起業集中コース」の「財務計画」）があり、カテゴリでも「講義時間」や「教材の翻訳」に関する満足度が低いことがわかった。

＜参考：受講生の声＞

（１）起業集中コース

・ スーパーマーケットの業務改善など実際のビジネス経験を聞けたことが有益だった。
・ 講義よりも議論の時間を確保してほしかった。
・ 総合的で質の高いコースであった。
・ 受講した際に得た知識は忘れやすい。事後フォローとしてスタディツアーなどを企画してほしい。

（２）企業経営コース

・ 製造業に携わる受講生が増えるべきだ。カンボジアの製造業は中国系企業が多いので、中国語の新聞に広告を掲載すべき。
・ 事例紹介が少なかった。
・ 自習をするためにも教材を充実させてほしい。
・ 教材はクメール語版と英語版両方を準備してほしい。
・ 「プレゼンテーション」と「コミュニケーション」がよかった。
・ 通訳は機械的に訳すのではなく、説明もしてほしい。

コースが立ち上がり、軌道に乗りつつあること、受講生の満足度が高いことをふまえて、成果 2 はプロジェクト終了時までに達成する見込みと判断するが、2006 年度の結果をふまえて再度成果の達成見込みを判断する必要がある。その際には以下の項目に注目すべきである。

・ 2005 年度は講義の内容に関する評価が、コース全体の評価より低かったが、2006 年度も同じような傾向か。
・ 教材の翻訳に関する対応策。
・ 2005 年度に受講生の満足度が低かった科目の 2006 年度の評価結果。

3-3-3 成果３「質の高い日本語教育が提供される（中級レベルを中心に）。」の達成状況

現行の指標		指標の達成状況
３－1	コース コンテンツ	・ カンボジアの大学や民間の日本語教育機関と競合しないようコンテンツを作成。 ・ 「中級 I」は 4 つの技能をバランスよく養成するコースで、他の機関には見当たらない。 ・ 「RUPP 学生コース」は日本語を専攻しない学生を対象とし、RUPP の日本語学科との競合を避けた。 ・ 「ホテルの日本語」は実務的な内容に特化した。 ・ 日本への留学生増加、留学生支援を狙ったコースがある。 ・ 日本語教師の質が高くない現状をふまえて、日本語教師養成コースを導入。
３－２	教材	・ 民間の日本語教育機関と比較して教材が充実している。 ・ 受講生の評価は、「よい」が 75.9%、「ふつう」が 22.4%。「悪い」と答えた受講生はいなかった。
３－３	コース数	・ 2006 年 9 月までに、合計 13 のコースが導入された。

現行の指標		指標の達成状況
３－４	受講生の数	・合計 353 人（2006 年 9 月現在）。
３－５	試験結果	・修了試験は「中級 I」だけで実施されている。2005 年度は 25 人のうち 14 人が合格した。
３－６	受講生の日本語能力	・「教師養成コース」では、コースを受講して自分の教え方がよくなったかという質問に対して「とても」が 1 人、「はい」が 4 人、「いいえ」が 1 人だった。
３－７	受講生の満足度	・平均して、コース受講生の 62.1%が「とても授業に満足している」、37.9%が「はい」と答えている。

（1） コースコンテンツ

2005 年度に王立プノンペン大学に日本語学科が設立されたこと、民間の日本語教育機関と競合を避けることを念頭にコンテンツが作成されている。上記の表にあるように、初心者を対象としないこと、実務的なコンテンツとすること、日本語教師養成に力を入れること、日本への留学を支援することを主眼に置いている。これらはプロジェクトドキュメントで提案された方向性でもある。留学への支援を重視しているのは、カンボジアでは日系企業が少なく、日本語を学習しても日本語を使う機会が限られているためである。

（2） 教材

市販されているテキストと副教材、視聴覚教材などを使用している。民間の日本語学校には、副教材、視聴覚教材、参考書など含め教材が揃っていない場合が少なくなく、CJCCの教材は充実しているといえる。2006年9月に実施した受講生を対象としたアンケートによると、教材を「よい」と判断した受講生は75％を超えた。授業の全体的な満足度と比較しても教材への満足度は高い。

（3）コース数

ニーズに合わせて適宜コースが導入されている。コース企画は専門家の発案に拠るところが大きい。コースが増える一方で、「RUPP 学生コース」などでドロップアウトの数が多いことに一部から懸念の声が聞かれた。「RUPP 学生コース」は初心者を対象としており、好奇心で勉強を始める受講生も多いことから、ある程度のドロップアウトは想定内との意見もある。

（4）受講生の数

コース数が増えるにつれ、受講生の数も増加している。平均応募倍率は 3.2 倍と高い倍率を記録している。講師の人数や教室数に限界があること、損益などをふまえて、適切な受講生の数を決定する必要がある。

（5）試験結果

2005年度の「中級I」の修了試験では受講生の56.0%が合格した。この数値は高いとは言えないが、大学の専攻として勉強しているのではなく、様々な動機を持つ学習者が自主的に参加しているコースであることを踏まえると、想定した範囲内の割合と判断する。

（6）受講生の日本語能力

修了試験が「中級 I」だけで実施されていること、学習した日本語を使う環境にある受講生が多くないことから、CJCC の日本語コースによって受講生の日本語能力がどの程度向上したのかを判断するのは難しい。2004 年度に実施した「教師養成コース」の受講生を対象としたアンケートでは、大半の修了生が日本語能力の向上につながったと答えた。

（7）受講生の満足度

アンケート結果から総じて受講生の満足度は高いといえる（別添資料 9 参照）。ただし、「中級 I」と「中級準備コース」では、他のコースに比べて「とても満足」と答えた受講生の割合が少し低い[12]。

＜参考：受講生の声「コースの改善に向けた提案」＞

- **授業日数を増やす（中級準備コース、留学のための日本語、RUPP 学生コース）**
- **宿題を増やす（ホテルの日本語、留学のための日本語）**
- **視聴覚教材をもっと活用する（ホテルの日本語）**
- **カンニングを禁止してほしい（ホテルの日本語）**
- **教室外への視察や日本人との交流があるとよい（ホテルの日本語、RUPP 学生コース）**
- **ゲームでリラックスしながら学習できるとよい（中級 I）**
- **会話練習を重視する（留学のための日本語、RUPP 学生コース）**
- **聴解練習を増やす（RUPP 学生コース）**

以上をふまえて、成果３はプロジェクト終了時までに達成される見込みと判断する。課題としては以下の項目がある

- ドロップアウト率に関する関係者間の認識を統一。
- ドロップアウトが多いコースでは、選考の際に、日本語を学ぶことの困難さをあらかじめ実感してもらうなど選考方法を改善。

[12] 「中級準備コース」では、45.5%、「中級 I」では 50.0%が「とても満足」と答えた。

3-3-4 成果４「日本とカンボジア国間の人的ネットワークの構築支援、並びに両国民の相互理解促進を目的とした事業が実施される。」の達成状況

現行の指標		指標の達成状況
４－1	事業実施回数	・プロジェクト開始以来、66 のイベントが実施された（2006 年 9 月 15 日現在)。
４－２	セミナーと展示実施回数	・セミナーは 2005 年度に 1 回、2006 年度に 2 回開催された。
４－３	参加者数	・9,559 人（2006 年 9 月 15 日現在、盆踊りの 2,000 人含む）
４－４	参加者の満足度	・参加者を対象としたアンケート結果によると、参加者の満足度は高い。
４－５	外部からの要望件数と問い合わせ件数	・
４－６	CJCC で促進されたネットワーク数	・日本からのスタディツアーを 11 件受け入れた。 ・2005 年度にインターネットライブ授業を 5 回実施した。

（１） 事業実施回数

日本の年中行事として、2 月餅つき、3 月ひな祭り、5 月こどもの日、7 月七夕、9 月月見の催しが行われ、その合間に各種イベントをコンスタントに開催している。茶道、生け花は人気があるものの、カンボジアでの講師確保が難しく実施回数は多くない。茶道に関しては、過去の参加者が教える練習会を行っている。

（２）セミナーと展示回数

日本文化を紹介するセミナーは、講演を行える人材を確保することが難しいこともあって開催回数は多くない。2006 年 2 月の日本の伝統建築に関するセミナー、8 月の原爆後の広島市復興に関するセミナーだけである。「3-3-1 成果１」で述べたように、評議委員会でカンボジアの文化紹介も行うべきとの意見があったことから、カンボジア文化を紹介するセミナーを 2006 年 9 月に開催した。

（３） 参加者人数

参加者人数はイベントの内容によって大きく異なる。CJCC が王立プノンペン大学の敷地内にあることもあって、学生の参加が確保しやすい。重要なのはイベントの広報が的確に行われることで、日本やカンボジアの文化に関心があるのに、CJCC でイベントが行われていることを知らない「潜在的な参加者」をいかに引き付けるかである。

（４） 参加者の満足度

イベント実施後には、イベントの満足度に関して調査をすることとしている。アンケート結果から総じて参加者の満足度は高いと判断する。中間評価時に図書室に来訪した会員にアンケートをとったところ、相互理解促進事業に参加したことのあるカンボジア人全員（34 人）が「事業は日本の理解に有益であった」と答えた。

＜参考：CJCC 会員の声、会員を対象としたアンケート結果から＞

（１） 相互理解促進事業が有用である理由

・ 日本の文化、経済、教育システム、発展プロセスを理解できた。
・ 日本語で会話をする練習ができた。
・ 両国の文化、発展と平和に関して学ぶことができた。
・ テレビや本からではなく、日本の文化や日本人に実際に触れる経験ができた、等。

（２） 日本理解を深めるために希望すること

・ 日本人と日本語を話す機会。
・ 日本の映画上映。
・ 経済に関する意見交換会。
・ 日本へのスタディツアー
・ クイズ大会、等。

（３） その他コメント

・ イベントを実施する際に、メールや電話で事前に告知してほしい。
・ 図書室は快適。
・ CJCC は両国の市民が交流できる大切な場所である。
・ 図書室以外の設備・施設を有効に使ったほうがよい、等。

（５） ネットワーク数

スタディツアーは JICA カンボジア事務所の紹介によって行われ、プロジェクトにとっては受身的な事業である。今後は単なる日本人への施設紹介にとどめるのではなく、相互交流を重視したイベントとして、プロジェクトが積極的に取り組んでいけば、スタディツアーがより有効なものになる。インターネットライブ授業に関しては、Skype を利用すれば専門家でも接続できるが、コンテンツが不足している。

以上のように、コンスタントにイベントが開催されていること、参加者の満足度が高いことから、成果４も達成されつつあると判断する。講師をいかに確保していくかが今後の課題である。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：センターの管理体制並びに事業実施体制が整う。

現行の指標		指標の達成状況
1	人材育成コースの持続的運営	・コースは軌道に乗りつつある。 ・カウンターパートと現地スタッフはコース運営をできるようになったが、企画は専門家によるところが大きい。 ・カンボジア講師は１人のみ。
2	日本語コースの持続的運営	・コースは軌道に乗っている。 ・カウンターパートと現地スタッフはコース運営をできるようになったが、新たな企画をできるような能力は身につけていない。

現行の指標		指標の達成状況
		・講師は合計 11 人。現地講師（現地在住の日本人講師も含む）は９人。
3	相互理解促進事業の持続的運営と両国関係者の継続的関与	・事業は軌道に乗っている。 ・カウンターパートと現地スタッフはプログラムを運営できるようになったが、企画力を身につけることが今後の課題。 ・両国関係者の関与を得るためには日ごろのネットワーク作りが重要。
4	収支バランス	・現在までのプロジェクト収入は約 4 万 US ドル。 ・現在までのカンボジア側の支出は約４万 US ドル。日本側は 77 万 3000US ドル（専門家派遣、本邦研修、日本で購入した機材を除く）。
5	施設稼働率	・2004 年 12 月から 2006 年９月までの施設稼働率の月平均は 12.7%。 ・和室とコンピュータルームの稼働率が低い。和室の月平均稼働率は 2.7%。コンピュータルームはほとんど使われていない。
6	CJCC の認知度	・アンケートが実施されておらず、プノンペンでの CJCC の認知度は把握されていない。

（1）コースとプログラムの持続的運営

人材育成コース、日本語コース、相互理解促進プログラムとも予定通り実施されている。持続的な運営に向けて必要なことは、カウンターパートの能力を高め現地講師を増やすことである。各コース、プログラムのカウンターパートは事業の運営は実施できるようになったが、企画に関しては専門家によるところが大きい。プロジェクトの残りの期間でいかに企画力を高めるかが課題である。中間評価の際に開催したワークショップで、人材育成セクションが作成した能力レベルの評価基準が参加者間で共有された（図２参照）。例えば、人材育成コースのコースマネージャーであるカウンターパートは、レベル 3 を除いた 2 から 9 までは既に実施できている。今後の課題はレベル 1 と 3 と 10 をクリアすることである。

図２　能力レベルの評価基準

レベル 1	企画	コース設計
レベル 2		年間計画の計画策定・改定
レベル 3	実施	受講生の募集
レベル 4		受講生の選定
レベル 5		コース準備
レベル 6		コースの実施
レベル 7		モニタリング・トラブル対応
レベル 8	評価	評価・分析
レベル 9		報告書作成
レベル 10	評価→計画	提言

現地講師の増加に関しては、日本語セクションは在プノンペン日本人講師をはじめ、現地講師を充実させつつある。既に現地講師の人件費をまかなえるだけの収益をあげていること、日本語講師養成コースもあることから更なる充実が期待できる。人材育成コースの場合は、現地講師はコースマネージャーの 1 人にとどまっている。ただし、人材育成セクションでは現地講師養成アクションプランを進めているので、今後現地講師が増えることが期待される。

相互理解促進セクションでは、日本文化を教えることができる人材が不足していることが、生け花や茶道といったプログラムの実施を妨げている。現在は専門家のカンボジアでの人脈を通じて講師を見つけている。プロジェクトの残りの期間でカウンターパートと現地スタッフがそのような人脈を築くことは難しいので、カウンターパートと現地スタッフがイベントの企画を行うものの、日本人講師の発掘は専門家に依頼せざるを得ない。同時に、カンボジアの在留邦人に依存しないプログラムを検討する必要がある。例えば、近隣諸国の在留邦人への講師依頼や、スタディツアーの参加者にプログラムに参加してもらうことなどが考えられる。

（2）収支バランス

センターの収入に関しては表 15 の通り。詳細は別添資料 10 参照。「3-3-1 成果１」で述べたように事業収入は全額貯蓄に回されている。

表 15　センター収入の内訳　　単位 US ドル

	2004 年	2005 年	2006 年	計
コース・プログラム受講料				
人材育成コース	0.00	9,130.51	2,871.00	12,001.51
日本語コース	1,035.70	6,764.90	8.041.83	15,842.43
相互理解促進コース	0.00	8.00	108.37	116.37
施設レンタル料	0.00	2,052.00	5,273.25	7,325.25
機材レンタル料	0.00	161.00	274.50	434.50
会員フィー	0.00	1.45	920.90	922.35
図書室機材利用料（コピー、印刷など）	0.00	1.45	264.40	265.85
その他収入	0.00	72.95	1,199.65	1,272.60
計	1,035.70	18,192.26	18,953.9	38,181.86

出展）プロジェクト資料、2006 年は９月までの数字

一方、支出はカンボジア側が約 4 万 US ドル、日本側が約 77.3 万 US ドル[13]負担している。センターの事業収入は支出の 5%にも満たなく、収支バランスを大幅に改善する必要がある。

（3）施設稼働率

施設の過去の稼働率は別添資料 11 の通り。センター施設が完成して 1 年に満たないので、現在の稼働率を評価するのは時期尚早ではあるが、センターの収入源として稼働率を上げる必要がある。稼働率が特に低いコンピュータルームに関しては、プロジェクトでいかに活用すべきか検討されている。和室の稼働率が低いのは、相互理解促進プログラムのうち、生け花や茶道が行われてい

[13] 専門家人件費、本邦研修、日本で購入した機材は含まず。

ないからである[14]。一方、王立プノンペン大学の学生を対象とした日本語コースは、大学の昼休みにしか開催できないことから、昼休み時に一時的な教室不足が生じかねない。教室のやり繰りがつかないときは、和室を活用などすれば、和室の稼働率も改善する。

以上、各事業が軌道にのっていることから、プロジェクト目標は達成される見込みと判断する。しかし、プロジェクト目標に掲げられた「管理体制並びに事業実施体制の整備」のためには、カウンターパートの能力向上と現地講師の育成、収支バランスの改善、施設稼働率の向上が必要である。

3-5 上位目標の達成見込み

上位目標：カンボジア国の市場経済化促進に資する人材の育成と、日本・カンボジア国間の相互理解・協力関係が促進される。

現行の指標		指標の達成状況
1	民間セクターの活動規模	いずれの指標もプロジェクトとの関係が薄く、因果関係を証明することは難しい。
2	カンボジアと日本の貿易量	
3	カンボジアと日本の人材リソースネットワークの規模	

本プロジェクトは、上位目標の実現に向けた活動を行っている。しかし、現行指標はプロジェクト以外の要因によるところが大きく、仮に指標が達成されたとしてもプロジェクトとの因果関係を証明することは難しい。新たな指標を導入すべきと考える

3-6 実施プロセスにおける特記事項

（1）モニタリングの実施

評議委員会と運営委員会において、プロジェクトの進捗状況が確認されている。専門家は定期的に報告書を JICA に提出している。今後は、カウンターパートとマネージャーのカンボジア側がモニタリングの主体となって、プロジェクトの進捗監理を行っていくことが求められる。

（2）専門家とカウンターパートのコミュニケーション、カウンターパートのキャパシティ向上

人材育成セクションでは、2005 年度に専門家とコースマネージャーであるカウンターパートとの間のコミュニケーションが不足し、カウンターパートのキャパシティ向上が十分配慮されなかった。2006 年度は前年度の反省をふまえ、コミュニケーションが改善されるとともに、専門家、マネージャー、現地スタッフ間の職務分担表の作成、技術移転計画の導入が行われた。

セクション間のコミュニケーションが十分行われていない、情報共有がなされていないといった指摘がワークショップで聞かれた。各セクションの独立性が強いことからこのような課題が発生

[14] 理由は、上記の通り、講師となる人材が見つからないため。

していることと思われるが、ワークショップでも提案されたように、共通スケジュールシートの活用、LAN の活用による情報共有、内部メールシステム（Internal Mailing System）の活用、複数セクションによる共同プロジェクトの実施、レクリエーション活動の奨励などによってコミュニケーションが促進されることが期待される。

（3）カンボジア側のオーナーシップ

カウンターパートやマネージャーの発案による活動が行われ始めている。人材育成セクションでは、コースマネージャーが今後の人材育成セクションのあり方に関して提案を行っている。日本語セクションではコースマネージャーが、「公務員対象の日本語コース」の立ち上げを提案し、実施に向けた検討を始めている。相互理解促進セクションでは、マネージャーが本邦研修の成果を活用し広島長崎原爆展を企画した[15]。広報セクションではマネージャーがセクションの職務を洗い出し、それぞれの職務に担当者を割り当てた。図書室ではマネージャーを中心に図書室利用規定が作成され、メンテナンスセクションではマネージャーが毎月のメンテナンス計画を策定し、メンテナンス作業を実行している。以上のことから、カウンターパートのオーナーシップは高いと判断する。

（4）プロジェクト支援体制

2005 年度に JICA のプロジェクト予算が削減されたことを除いて、日本側、カンボジア側から十分な支援が得られている。

[15] 実施前に日本大使館から中止の要請があり、やむなく中止した。

第 4 章　評価結果

4-1 評価 5 項目ごとの評価

4-1-1 妥当性

事前評価時には、日本の対カンボジア援助計画と JICA 対カンボジア国別事業実施計画の方向性と合致していること、カンボジアで「日本の顔」の見える拠点として CJCC を位置づけられること、CJCC を拠点に二国間の人的･文化的交流を促進することでお互いの関係を緊密化できることから、本プロジェクトは妥当性があると判断した。

（1）カンボジア政府の政策との一致

カンボジア政府は 2004 年 7 月に、新たな国家開発戦略として四方戦略（Rectangular Strategy）を発表した。この戦略はグットガバナンスを推進しつつ、①農業の発展、②インフラ整備、③民間セクター開発と雇用創出、④キャパシティ向上と人的資源開発、を実現しようというものである。民間セクター開発と雇用創出に関しては、民間セクターの強化と投資誘致、中小企業の育成が必要とされており、本プロジェクトの人材育成コースの方向性と一致している。よって、本プロジェクトはカンボジア政府の国家開発戦略に資するものと判断する。

（2）カンボジアのニーズに適合

民間セクター開発に向けて、カンボジアでは法律の整備が進められてきている。しかし、国内の産業基盤は脆弱で、雇用を吸収できるような産業はいまだに存在しない。よって民間セクター開発は零細・中小企業の振興と新たな起業家の育成によって実現するしかない。CJCC の人材育成コースが起業家の育成と中小企業経営のノウハウ改善を目指すのは妥当である。

人材育成コース受講生にインタビューした際に、他の教育機関では欧米式のマネジメント手法を教えており、日本式経営に関して学習する場所は CJCC のみであるとのコメントがあった。日本のノウハウをカンボジアの現状に合わせてカリキュラムを設定することによって、他の教育機関との差別化が図られるとともに、カンボジアのニーズを発掘できるものと考える。

カンボジアの日本語教育の現状は、中級レベル以上の学習者が少ない、能力の高い日本語教師が不足していることから、中級レベルの日本語習得と日本語教師の養成に焦点を当てている CJCC の日本語コースは現状のニーズに適応している。一方、同時期に開設された王立プノンペン大学の日本学科や民間教育機関との競合を避けるようコースが設定されていることも、コースの妥当性を高めている。相互理解促進事業に関しても、カンボジア人の間で日本への関心が高く、実際にプログラムに多くの人が参加していることから、その妥当性は高いと判断する。

（3）JICA の国別事業実施計画との整合性

JICA が重点的に支援する５つの分野[16]のひとつである経済・産業振興に関して、JICA は民間セクター育成と経済成長の基礎となるインフラ整備を重視している。本プロジェクトの人材育成コースは民間セクター育成に資するものであるので、国別事業実施計画との整合性は高いと判断する。ちなみに、本プロジェクトは経済・産業振興分野で唯一の技術協力プロジェクトである。

一方、日本センターそのものを JICA の事業においていかに位置づけるかといった議論が、JICA 本部と外務省など関係機関との間で始められている。２国間の人的・文化的交流を促進するといった中長期的な目標を掲げた日本センターが、途上国の機関や人々のキャパシティ向上を目的とした JICA の技術協力プロジェクトとして運営されることが妥当なのか検討が必要である。本プロジェクトが本当に JICA 事業として妥当なのか、日本センター全体の今後の議論の推移をふまえて判断する必要がある。

（４）公平性の観点からの妥当性

CJCC はカンボジア国民、在留邦人に「開かれたセンター」となるよう運営がされている。上記のように。コースを企画する際には大学や他の民間教育機関と競合しないよう、カリキュラムの作成、受講料の決定が慎重に行われている。図書室を使用にするには、年会費を支払ってセンターの会員となる必要があり、大学生からは年会費が高いとの声が寄せられている。収入の確保も考慮しなければならないので、年会費のレベルを決めるのは容易ではないが、大学生を対象とした特別価格の設定、図書室利用料と年会費を区別して料金を設定することなどが検討されている。公平性の面でも、プロジェクトの妥当性を損なうような事柄は発生していない。

以上、事前評価時と変わらず JICA の事業計画と方向性が一致していること、プロジェクト開始後に策定されたカンボジアの国家開発計画との内容にも則していること、現地のニーズもふまえて事業が実施されていることから、本プロジェクトの妥当性は依然高いと判断する。しかし、JICA の日本センターに関する方針が変更された場合には、本プロジェクトの妥当性も大きく影響を受ける。

4-1-2 有効性

事前評価時には、CJCC の事業を通じてプロジェクト目標が達成できると判断した。

（１）プロジェクト目標の達成見込み

「3-4 プロジェクト目標」で述べたように、プロジェクト終了までに CJCC の体制は整備される見込みと判断する。プロジェクト目標にあるセンターの持続的な運営に向けた課題のひとつは、カウンターパートの能力向上と現地講師の育成である。これからの 2 年半はコースやプログラムの運営を実施するだけではなく、カウンターパートや現地スタッフのキャパシティ向上のために必要な対策を実施することが不可欠である。また、収支バランスの改善に向けて、施設稼働率の向

[16] グッドガバナンスの推進、経済・産業振興、農業・農村開発、社会セクター開発、援助協調や NGO との連携といった分野共通重要事項

上と CJCC 会員数の増加が必要である。中間評価時のワークショップで、プロジェクト終了時までに会員数を 900 に増やすことが合意された。

（2）成果がプロジェクト目標の達成につながるか
プロジェクト目標であるセンターの管理体制と事業実施体制の整備を実現するには、広報セクション、図書室・メンテナンスセクションの貢献が不可欠である。ワークショップでは、広報をひとつの成果として取り上げることで合意が得られた。図書室やメンテナンスに関する活動を PDM に記載するとともに、関連指標を設定した。評議委員会で PDM の改定が承認されれば、PDM 上の成果とプロジェクト目標の間のロジックは改善する。

以上、今回 PDM 改正案を作成したことによって、プロジェクトの有効性は高まった。ただし、カウンターパートや現地スタッフのキャパシティ向上、収支バランスの改善など重要な課題を残りのプロジェクト期間でいかに対処するのか早急に検討する必要がある。なお、有効性の達成に影響を及ぼすような外部条件は発生していない。カンボジア側のプロジェクト経費の支払いが滞るようなことはなく、評議委員会と運営委員会の協力、在留邦人の協力も確保されている。

4-1-3 効率性
事前評価の際には、他国の日本センターの講師やカンボジア国内や近隣諸国のリソースを活用することで効率化が図れると判断した。また、国際交流基金の協力を得ることで効率的な日本語コースの運営が期待できるとした。

（1）専門家の派遣
人材育成コースに関しては、効率性と効果を向上させることを目的に、コンサルタント等契約に基づく技術協力プロジェクトとしてコンサルタント会社に業務委託された。2005 年度と 2006 年度の間にコースやセミナーが実施されない空白期間が生じたが、今後は空白期間を短くするような工夫が必要である。広報分野の専門家も業務実施契約に基づいて派遣されており、効率性の向上が期待される。なお、インターネットライブ授業を担当する短期専門家などが予定通り派遣されなかったが、プロジェクトの成果の達成に影響を与えることはなかった。

（2）機材の供与
日本側の機材供与は、図書室の蔵書以外は予定通り行われた。「3-1 投入の実績」で述べたように、蔵書が充実していないことから、センター会員への入会を勧誘しても逆に失望するのではないかとの懸念から募集活動を控えている。

（3）カウンターパート、現地スタッフの配置
R/D の ANNEX に示された、カンボジア政府によって配置されるカウンターパートとセンターによって採用される現地スタッフの中で、アドミニストレーターが配置されていない。プロジェクト期間の後半は、プロジェクトの自立発展性の確保が重要となることから、アドミニストレーター

を早急に配置し、調整員とともに仕事をすることで、センター運営のノウハウを身につけるべきだ。R/D では、アドミニストレーターをカウンターパートとしてカンボジア政府が雇用するのではなく、センターが雇用することとしたが、今回の中間評価の際に、アドミニストレーターはカウンターパートとしてカンボジア政府が選任して雇用することが望ましいという結論になった。自立発展性の確保に向けて、アドミニストレーターの役割は重要であることから、カンボジア政府が安定的に雇用することは妥当と判断する。

（４）本邦研修

別添資料12のように現在まで7人が本邦研修に派遣された。参加者へインタビューをしたところ、研修は業務の遂行に欠かせないものであったという声を聞く一方で、内容が実務的ではなかったといったネガティブな反応もあった。

（５）その他

「3-3-1 成果１」で述べたように、LAN の活用が不十分なので、LAN の使用マニュアルの作成やトレーニングを実施して、LAN の活用を徹底することによって業務の効率化を図る必要がある。

以上のように、効率性を改善する余地はまだあるといえる。事前評価の際に期待された他の日本センターの講師の活用や、カンボジア国内と近隣諸国のリソースの活用は実現されていない。なお、センターの建物に関しては、漏水や化学臭の発生など問題が生じたが、プロジェクトの成果達成や効率性に大きな影響を及ぼすような問題ではない。

4-1-4 インパクト

事前評価の際には、CJCC の持続的な事業運営の体制が整備されれば、上位目標は達成されると判断した。日本語コースに関しては、カンボジアの日本語教育全体の向上につながるといったインパクトを想定していた。

（１）上位目標の達成

「3-5 上位目標」で述べた通り。プロジェクトと上位目標との関連性が薄い。

（２）王立プノンペン大学へのインパクト

CJCC は王立プノンペン大学のキャンパス内に位置し、学生は図書室など CJCC の施設にアクセスできる。相互理解促進関連のイベントは大学の学生を対象としたものもあり、多くの学生が参加している。CJCC でカンボジアと日本の間の交流が図られることで、大学がカンボジアにおける日本への窓口（Gateway）といったイメージを確立することもできる。

大学の日本学科の学生は、会費さえ払えば、CJCC の図書室の蔵書を使って、勉強することができる。今後、日本学科と CJCC の日本語コースとの間の協力が進展すれば、大学へのインパクトはより大きいものになる。一方、大学には現在、経済・ビジネス関連の学部はないが、現在設立に向

けた申請を行っている最中である。大学に経済・ビジネス関連の学部が新設された際には、CJCCの人材育成コースと連携して講師の育成を行うなど、様々な連携が可能である。

（3）技術的なインパクト

継続的に日本語教師養成コースを開催することによって、事前評価にもあるようにカンボジア全体の日本語教育レベルの向上が実現する。2004 年度の日本語教師養成コースの修了生が、世界で最もよく使われている教科書「みんなの日本語」をクメール語に翻訳している。翻訳が完成すれば、カンボジアの日本語教育にとって有益である。人材育成コースに関しても、他の教育機関との提携などが実現すれば、そのノウハウがカンボジア全体へ広がるといったインパクトが期待される。

以上のように、本プロジェクトの正のインパクトは予測されるが、現在のところ負のインパクトの発生は予測されていない。

4-1-5 自立発展性

事前評価の際には、プロジェクトの実施機関である王立プノンペン大学は受講料を徴収したコース運営を経験しているので、CJCC のマネジメントに習熟することを予測していた。また、受講料や参加費を徴収することから、財務面での自立発展性は高いと評価した。

（1）組織面での自立発展性

CJCC の組織体制は確立し、規則ルールも既に導入されている。課題としては稟議書や意思決定プロセスを、いかに専門家、カウンターパート、現地スタッフの間に浸透させるかである。アドミニストレーターの確保も自立発展性に欠かせない。加えて、未だ案であるアクションプランを評議委員会の承認を経て公式なプランとすることも自立発展性の確保に向けて重要である。

「3-4 プロジェクト目標」で述べたように、現地講師の育成、カウンターパートや現地スタッフのキャパシティ向上がプロジェクトの自立発展性に影響を与える。図１の能力レベルの評価基準でいえば、カウンターパートやマネージャーがレベル１から 10 まで行えるようになることが求められる。相互理解促進プログラムに関しては、在留邦人に依存しないプログラム運営を検討する必要がある。例えば、近隣諸国の在留邦人に講師を依頼したり、スタディツアーの参加者にプログラムに参加してもらったりすることなどが考えられる。

（2）財政面での自立発展性

「3－4　プロジェクト目標」で述べたように、プロジェクト経費は大幅に事業収入を上回り、財務的な自立発展性に課題を抱えている。まずは、中期的な財務計画を策定し、プロジェクトが終了する時点、2012 年[17]にどの程度の収入を確保すべきなのかを確定する必要がある。そして、その財務計画に基づいて活動内容を決めるべきである。中期的な財務計画の枠組みの中で、センタ

[17] 上位目標の達成が見込まれるのが 2012 年頃である。

ーの年間予算も策定する必要がある。ちなみに、今回 PDM の見直しにより、プロジェクト終了時までに、事業収入の規模を対センター運営経費で 15%を目標とした。

CJCC がどの程度財政的な自立発展性を確保しなければいけないのかが明確ではないといった課題もある。CJCC を「日本の顔」の見える拠点として、日本の社会と文化に対する理解を深めるための組織として日本が支援を続けるべきなのか、それとも他の技術協力プロジェクトのように協力期間を定め、自立発展性を求めるべきなのかが必ずしも明確ではない。今後の日本センターのあり方によっては、CJCC に求められる財政的な自立発展性の意味合いが異なる。

（3）その他
センターの設備に関して、メンテナンスマネージャーがメンテナンス計画を策定し、計画に基づいてメンテナンスが行われている。建物が完成後 1 年に満たないこともあり、自立発展性を阻害するようなメンテナンス上の問題は発生していない。今後の課題としては、財務状況が厳しい中、いかにスペアパーツを補充していくかという点である。加えて、経年に伴って必要となる施設補修費の確保も課題である。

以上のように、事前評価時の想定と異なり、財政的な自立発展性に課題を抱えている。自立発展性の確保に向けて、残りのプロジェクト期間中において対応が必要である。

4-2 結論

4-2-1 総合判定

プロジェクト開始後 2 年半で、センターの組織が立ち上がり、活動が計画通り行われている。人材育成コースと日本語コースを立ち上げ、受講生の満足度も高い。相互理解促進プログラムでは多くのイベントを実施し、参加者の満足度も高い。広報活動も活発になるとともに、図書室も整備されつつある。施設のメンテナンスは計画に基づいて定期的に実施されている。

JICA の事業計画とカンボジアの国家開発計画の方向性に則していること、現地のニーズもふまえて事業が実施されていることから妥当性は高い。有効性も現在では高いものの、カウンターパートと現地スタッフのキャパシティ向上、現地講師の育成、運営収支の改善といった課題への取り組みが必要である。効率性に関しては、コンサルタント型契約による専門家派遣の利点を活用すること、他の日本センターの講師やカンボジア国内や近隣諸国のリソースを活用することで改善できる。インパクトに関しては、正のインパクトこそ予測されるが、負のインパクトは予測されていない。自立発展性に関しては、特に財政面に課題があり、対応策が必要である。

以上をふまえて、中間評価団は、プロジェクトは順調に実施され、プロジェクト期間終了時にはプロジェクト目標が達成される見込みと判断する。しかし、下記のような課題もあり、早急にプロジェクトとして対応することを提言する。

- マネージャーの権限と意思決定プロセスについて、関係者間での共有が不足している。

- セクション間のコミュニケーションが不足している。
- 財務計画が策定されていない。
- カウンターパートと現地スタッフのキャパシティ向上が早急に必要である。
- 現地講師の確保が難しい。
- 計画に比べセンター会員数の伸びが低調である。

4-2-2 阻害・貢献要因

本プロジェクトは王立プノンペン大学を実施機関とし、施設は同大学の敷地内に建設された。「4-1-4 インパクト」で述べたように、本プロジェクトは王立プノンペン大学に正のインパクトを与えうる。CJCC にとっては、大学の日本学科のターゲット層と重複しないよう日本語のコースを設計するといった制約がある一方で、下記のようなメリットが期待できる。

- CJCC の相互理解促進プログラムへの学生の参加が見込める。
- 大学の卒業生が増え、多くの日本語教師が輩出されることが予想されるため、CJCC の日本語教師養成講座はその役割を大学の日本学科に譲ることになる。しかし、CJCC で大学講師をはじめとする日本語教師の日本語能力の向上を図るための研修を実施するなど、新たなニーズも見込める。

一方、王立プノンペン大学には、経済・経営関連の学部がなく、CJCC の人材育成コースと大学との相乗効果は今のところない。経済・経営関連学部が新設された際には、CJCC から大学への講師派遣、CJCC の現地講師育成に向けた大学との連携など新たな展開が望める。

以上のように、王立プノンペン大学との協力関係を構築することができれば、大学の存在はプロジェクト成功への貢献要因となる。

阻害要因としては、カンボジアへ進出する日系企業数の伸びが低調であることがあげられる。日系企業が少ないため、日本語を習得しても、就職につながるわけではない。また、人材育成コースは、起業家育成と企業経営の改善を目指し、日系企業への就職を目的としてはいないが、日系企業の進出が進まないのであれば、日本的経営を学習しようというニーズが減少することもありうる。相互理解促進プログラムに関しては、「3-4 プロジェクト目標」で述べたとおり、日系企業が少なく、在留邦人数が限られているため、講師の確保が容易ではない。

第 5 章　今後の計画

5-1 改訂 PDM

現地調査の際に、ワークショップを開催し、PDM の改定作業を行った。現行 PDM の問題点は以下の通り。

- 広報活動、図書室、メンテナンスの位置づけが明確でない。
- 一部の活動内容が、実際の現状に則していない。
- 指標が一部適切ではない。例えば、上位目標の指標はプロジェクトの投入に比してレベルが高く、指標の達成に対するプロジェクトの寄与を説明できない。また、定性的な指標が多く、プロジェクトとして何を目標とすべきかが具体的ではない。

ワークショップでは、セクションごとに PDM 上の活動を見直すとともに、成果レベルの指標を修正した。その後、全体でプロジェクト目標と上位目標の指標を修正した（添付資料〇参照、各レベルの指標に関しては添付資料 13 参照。）。今後は、この PDM 案を 12 月に開催が予定されている評議委員会に諮り、承認を得るといったプロセスを経ることとなる。

5-2 提言

評価の結論を踏まえて、調査団として以下の提言を行う。

（1）運営体制面

①意思決定プロセスの明確化

センターの意思決定プロセスとカウンターパートやマネージャーの役割と権限を明確にし、プロジェクト関係者間で共有するべきである。カウンターパートとマネージャーの役割と権限に関しては、カウンターパートとマネージャーが案を作成すべきと考える。自らの役割と権限を考察することは、プロジェクトの自立発展性の観点からも有効である。

②財務マネジメントの強化

プロジェクトの中期財務計画、年度予算を策定すべきである。CJCC 全体の計画とともに、各コースの財務計画も同様である。計画策定のために必要なスキルが不十分なら、研修の機会が与えられるべきである。「実践起業集中コース」で業務計画書を作成する際に、参加するのも一案である。

③社内研修の促進

プロジェクトの自立発展性の確保のために、カウンターパートと現地スタッフのキャパシティ向上が不可欠である。ワークショップの際にも社内研修への要望があった[18]。これもカンボジア側でまずは研修計画案を策定することが有効と考える。

[18] 例としては、マイクロソフトオフィスの習得、データベースの活用など。加えて、それぞれの職務分野での専門性を高めるための研修を受けたいという希望があった。

④CJCC の将来像の確定

上述のアクションプラン（案）の内容を再検討し、関係者間の合意を得る必要がある。今回、PDM の指標を見直したことから、本プロジェクトが 2009 年に目指すべき到達点とアクションプラン(案)の整合性を確認すべきである。

（２）活動面

①スタディツアーの活用

相互理解促進事業の発展のためには、日本文化を紹介できる人材の確保が欠かせない。カンボジアの在留邦人の数が今後増加することは期待できないので、外のリソースの活用を検討すべきである。例えばスタディツアーは、現在、日本側の希望に合わせるといった受身的なものであるが、スタディツアーの参加者に日本の社会や文化を紹介してもらうなど相互理解促進事業のイベントとして積極的に活用することもできる。同時に、在留邦人の多い近隣諸国からリソースパーソンを招待することも検討に値する。これは人材育成コースに関しても同様である。

②センター会員増加に向けた取り組み

今回のワークショップで、プロジェクト目標の新たな指標として「センターの会員をプロジェクト終了時までに 900 まで増やす」を加えることとした。現在までのところ、会員数が計画通り増えていないが、なぜ会員数が増加しないのか原因を分析し、分析に基づいた対応策を導入したらどうか。図書室の蔵書を増やす一方で、図書室でもイベントを開催し、会員を勧誘することも一案である。

③王立プノンペン大学との提携強化

大学が経済・ビジネス関連の学部を新設した際には、講師のスキルアップを CJCC が担当することが考えられる。これは他の大学との連携に関しても同様である。カンボジアの経済・ビジネス関連学部の講師とのネットワークが充実すれば、センターの現地講師の確保にもつながる。

カンボジアの日本語教育のレベルアップに向けて、王立プノンペン大学の日本学科と協力することが有効である。例えば、カンボジアの日本語教師会を共に支援することなどが考えられる。

④プロジェクトの地方展開

プロジェクトの活動の大半はプノンペン市内で行われている。人材育成コースのセミナーの地方都市での開催、日本語コースの地方都市での実施、相互理解促進事業の地方展開を実現すれば、プロジェクトのインパクトの拡大が期待できる。相互理解促進事業の地方展開の際に、地方で活動している青年海外協力隊員の協力が得られれば、効率的な事業運営が可能になる。

5-3 教訓

本プロジェクトの経験をふまえた、類似案件への教訓は以下の通り。

①業務委託の際の役割と権限の明確化

本プロジェクトは、技術協力プロジェクトの一部がコンサルタント会社に業務委託されるといった、いわば二重構造のプロジェクトである。初年度である 2005 年度は、プロジェクト内部での意思決定プロセスが、コミュニケーション不足もあって混乱した。今後もプロジェクトの効率化のために、技術協力プロジェクトの業務委託は進められるであろうが、その際には、コンサルタントもプロジェクト本体の一員であることを確認しつつ、意思決定プロセスを初期の段階から明確にすることが重要である。

②セクション間のコミュニケーション促進

日本センターでは、上述のように各セクションの独立性が強い。しかし、CJCC が経験したように、セクション間のコミュニケーションと情報共有は重要である。コミュニケーションがセクション間の垣根を越えた新たなビジネスアイデアにつながることもありうる。他の日本センターにおいても、セクション間のコミュニケーションと情報共有を意識したプロジェクト体制づくりがなされるべきである。

別　添　資　料

1　PDM、PO

2　M/M

3　CJCC 組織構成

4　評価グリッド

5　Record of Exchange Program Activities

6　Publicity of CJCC Activities

7　OGENKIDESUKA BROADCASTING SCHEDULE

8　スタディツアー受入

9　受講生の満足度

10　Record of Income of Each Activities at CJCC

11　Facilities Utilization Record

12　C/P 研修受入実績

Tentative Project Design Matrix (PDM) for Cambodia-Japan Cooperation Center

Narrative Summary	*Verifiable Indicators*	*Means of Verification*	*Important Assumptions*
Overall Goal: To enhance consistent human resources development to promote market economy and to further strengthen the mutual understanding and cooperation between Cambodia and Japan.	1) Scale of activity of the private sector 2) Scale of business transaction between Cambodia and Japan 3) Scale of human resource networks between Cambodia and Japan	- Survey - Various reports	
Project Purpose: To establish a management system and a framework of CJCC.	1) Sustainable implementation of human resource development course. 2) Sustainable implementation of Japanese language course. 3) Sustainable implementation of exchange program and continuous involvement of counterparts of both countries. 4) Balance between income and expenditure. 5) Facility utilization level. 6) Awareness of CJCC among Cambodian and Japanese people.	- Survey - Monitoring reports - Record of visitors, exit survey - Result of examinations - Questionnaire to the participants - Record of facility operation, observation	- Ministries and agencies of Cambodian government continue their support to CJCC.
Output: **1. Management, planning and operation system** To establish efficient and effective management, planning and operation system of CJCC.	1-1 Organizational structure of CJCC 1-2 Implementation strategy of CJCC 1-3 Financial plan 1-4 Arrangement of personnel 1-5 Regular meetings	- Organization chart - 6months progress report - Financial records - Monitoring report - Record of Meetings	-Necessary budget for CJCC secured by MoEYS and RUPP - Members of steering committee and managing committee will continue their support.
2. Human Resource Development Course To provide some training courses on market economy, public management skill and Japanese-style management.	2-1 Contents of courses (curriculum) 2-2 Course materials 2-3 Number of courses 2-4 Number of participants 2-5 Result of examinations 2-6 Degree of participant's satisfaction	- Activity records - Examinations at the end of the course to check their level of understanding - Questionnaire at the end of the course. - Conduct a survey	- Japanese company and Japanese people who live in Cambodia continue their support to CJCC.
3. Japanese Language course To provide high-quality Japanese language education (intermediate level).	3-1 Contents of courses (curriculum) 3-2 Course materials 3-3 Number of courses 3-4 Number of participants 3-5 Result of examinations 3-6 Japanese language proficiency of participants 3-7 Degree of participant's satisfaction	- Activity records - Examinations at the end of the course to check their level of understanding - Questionnaire at the end of the course. - Conduct a survey	
4. Exchange Program To provide exchange activities to contribute to human resources and information networks between Cambodia and Japan.	4-1 Number of exchange programs. 4-2 Number of seminars and exhibitions 4-3 Number of participants 4-4 Degree of participant's satisfaction 4-5 Number of requests and inquiries from outside 4-6 Number of networks facilitated in CJCC	- Activity Records - Questionnaire to participants - Survey - Monitoring reports - Record of facility operation	

Narrative Summary	**Input:**		*Important Assumptions*
Activities: **1. Management,planning and operation system** 1-1 To make and implement a personnel management plan of CJCC. 1-2 To make and implement the operational and financial plans for CJCC's activities. 1-3 To arrange Steering Committee as planned. 1-4 To hold Managing Committee as planned and when needed. 1-5 To hold CJCC staff meetings regularly. 1-6 To recruit staff and lecturers 1-7 To advertise CJCC 1-8 To manage, monitor and evaluate the Project.	(By Japanese resource) <Experts> 1) Long-Term Experts - Chief Advisor - Project Coordinator - Expert on Human resource development course - Expert on Japanese language course - Expert on Exchange program 2) Short-Term Experts (lecturers or advisors) <Training in Japan> 1) For CJCC director, managers and staff. 2) For participants of each course. <Expenses> - Staff recruited by CJCC from outside of the universities. - Travel allowance for regular staff. - Translations of materials - Print and binding of text books. - Advertisement - International telephone and fax expenses, international postage. <Equipments/Materials>	(By Cambodian resourse) <Managing Staff> - Director - Course manager of Human resource development course - Course manager of Japanese language course - Course manager of Exchange program - General administration staff <General administrative expenses to run and maintain the Center> - Payroll of staff assigned by the universities. - Fee for Cambodian lectures - Rent of space outside of CJCC. - Local Telephone and fax expenses , local postage. - Internet connection - Stationary - Furniture - Remuneration for committee / ceremony participants. - Public utility charges. - Facility maintenance. - Equipment maintenance.	Steering Committee will be held as planned.
2. Human Resource Development Course 2-1 To prepare an implementation plan. 2-2 To prepare plan to recruit staff and lecturers. 2-3 To implement HRD course. 2-4 To establish the network of related government organizations to mobilize human resources for lecturers. 2-5 To monitor and evaluate the course.			
3. Japanese Language Course 3-1 To prepare an implementation plan. 3-2 To prepare plan to recruit staff and lecturers 3-3 To implement Japanese language courses (intermediate level) 3-4 To monitor and evaluate the course.			**Preconditions:** Center building shall be constructed by the Japan's grant aid as planned.
4. Exchange Program 4-1 To conduct a study and form a detailed plan. 4-2 To prepare plans to recruit staff and lecturers 4-3 To implement Exchange Programs. 4-4 To establish and develop information systems between Cambodia and Japan. 4-5 To facilitate the establishment of human resources networks in CJCC. 4-6 To follow up human resources networks facilitated in CJCC. 4-7 To monitor and evaluate the program.			

Tentative Plan of Operation (TPO)

	JPFY2004 Year1				JPFY2005 Year2				JPFY2006 Year3				JPFY2007 Year4				JPFY2008 Year5				Responsible person in project team
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1. Management, planning and operation system																					
1-1 To make and implement a personnel management plan of CJCC.	—	—		—				—				—				—				—	Director CJCC and Chief Advisor (JICA)
1-2 To make and implement the operational and financial plans for CJCC's activities.			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Director CJCC and Chief Advisor (JICA)
1-3 To arrange Steering Committee as planned.		*		*		*		*		*		*		*		*		*		*	Secretary of State MoEYS and Embassy of Japan
1-4 To hold Managing Committee as planned and when needed.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Rector RUPP and JICA Cambodia office
1-5 To hold CJCC staff meetings regularly.		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Director CJCC and Chief Advisor (JICA)
1-6 To recruit staff and lecturers	—	—	—																		-ditto-
1-7 To advertise CJCC		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
1-8 To manage, monitor and evaluate the Project.								—				—				—			—	—	-ditto-
1. Human Resource Development Course																					
2-1 To prepare an implementation plan.	—	—	—	—			—				—				—				—		Course manager and respective JICA expert
2-2 To prepare plan to recruit staff and lecturers.			—	—																	-ditto-
2-3 To implement HRD course					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
2-4 To establish the network of related government organizations to mobilize human resources for lecturers.					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
2-5 To monitor and evaluate the course.								—				—				—			—	—	-ditto-
2.Japanese Language Course																					
3-1 To prepare an implementation plan.	—	—	—	—			—				—				—				—		Course manager and respective JICA expert
3-2 To prepare plan to recruit staff and lecturers		—	—																		-ditto-
3-3 To implement Japanese language courses (intermediate level)			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
3-4 To monitor and evaluate the course.								—				—				—			—	—	-ditto-
3. Exchange Program																					
4-1 To conduct a study and form a detailed plan.	—	—					—				—				—				—		Course manager and respective JICA expert
4-2 To prepare plans to recruit staff and lecturers		—	—	—																	-ditto-
4-3 To implement Exchange Programs.					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
4-4 To establish and develop information systems between Cambodia and Japan.					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
4-5 To facilitate the establishment of human resources networks in CJCC.					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
4-6 To follow up human resources networks facilitated in CJCC.					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-ditto-
4-7 To monitor and evaluate the program.								—				—				—			—	—	-ditto-

<I: April - June, II: July-Sept., III: Oct.-Dec., IV: Jan.-Mar.>

別紙2

MINUTES OF MEETING BETWEEN THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR THE CAMBODIA-JAPAN COOPERATION CENTER PROJECT

The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Yoshikazu TACHIHARA, visited the Kingdom of Cambodia (hereinafter referred to as "Cambodia") from October 9 to 23, 2006, for the purpose of conducting the evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation on the Cambodia-Japan Cooperation Center Project (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Cambodia, the Team had a series of discussions with the Cambodia-Japan Cooperation Center (hereinafter referred to as "CJCC") and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on March 25, 2004.

Based on these discussions, the evaluation was jointly conducted and recommendations were made by the Cambodian and Japanese sides. The evaluation report including the updated Project Design Matrix 1 (hereinafter referred to as "Tentative PDM 1", see ANNEX 1) was developed as attached here. The result of the evaluation will be confirmed by members of the Steering Committee (hereinafter referred to as "SC") in December 2006.

Phnom Penh, October 23, 2006

立原 佳和

Mr. Yoshikazu TACHIHARA
Leader, Japanese Mid-term
Evaluation Team, Japan International
Cooperation Agency, Japan

H. E. Prof. Pit Chamnan
Secretary of State
Ministry of Education, Youth and Sport
Royal Government of Cambodia
The Kingdom of Cambodia

H. E. Lav Chhiv Eav
Rector
Royal University of Phnom Penh
The Kingdom of Cambodia

(Attached)

EVALUATION REPORT

TABLE OF CONTENTS

1. Outline of the Evaluation
1-1. Purposes
1-2. Evaluation Criteria
1-3. Methodology
1-4. Members of the Joint Evaluation

2. Achievements of the Project Purpose
2-1. Input
2-2. Implementation of Activities
2-3. Achievement of Outputs
2-4. Achievement of Project Purpose

3. Evaluation (Five Criteria Evaluation of the Project)
3-1. Relevance
3-2. Effectiveness
3-3. Efficiency
3-4. Impact
3-5. Sustainability

4. Conclusion and Recommendations
4-1. Conclusion of the Evaluation
4-2. Recommendations
4-3. Lessons Learned

5. Amendment of the Record of Discussion

(ANNEXES)
ANNEX 1: PDM 1
ANNEX 2: Performance of the Input
ANNEX 3: Evaluation Grid for the Project
ANNEX 4: CJCC Organizational Chart
ANNEX 5: Record of Human Resource Development Course Activities
ANNEX 6: Record of Japanese Language Course Activities
ANNEX 7: Record of Exchange Program Activities
ANNEX 8: Record of Public Relations Activities

1. Outline of the Evaluation

1-1 Purposes

The Project was initiated in April 2004 and will be completed by March 2009. The purposes of the mid-term evaluation were as follows:

1. To review and confirm the achievements and the implementation process of the Project, as indicated by documents such as the Record of Discussion (R/D) and the PDM.
2. To evaluate the activities and achievement in terms of five evaluation criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
3. To clarify issues and countermeasures to resolve them by the time Project is due to be completed.
4. To discuss revision of the framework of the Project, PDM with its quantitative criteria.

1-2 Evaluation Criteria

The following five evaluation criteria are applied to the project evaluation.

(1) Relevance: The Project's relevance is assessed in terms of validity of the Project Purpose and the Overall Goal in relation to the development policy of the Government of Cambodia and the needs of the Project beneficiaries.

(2) Effectiveness: Effectiveness is determined based on whether the Project has actually benefited the target group. It also assesses whether the Project Purpose is being achieved as expected and whether this is due to the Project's Outputs.

(3) Efficiency: An assessment of the Project's efficiency verifies whether the project used its resources effectively. The relationship between Inputs and Outputs is reviewed. In essence, this criterion examines whether the Input is commensurate with the degree to which the Outputs and the Project Purpose have been achieved.

(4) Impact: An assessment of the Project's impact examines the indirect effects and extended effects of the Project in the long run. The analysis also extends to the positive and negative impacts that were not expected when the Project was planned.

(5) Sustainability: The project's sustainability is assessed by focusing on the Project's institutional, financial and technical aspects in an examination of the extent to which the Project's achievements have been sustained or extended at this point.

1-3 Methodology

The evaluation was jointly conducted by the Cambodian side which consists of the Ministry of Education, Youth and Sport (hereinafter referred to as "MoEYS"), Royal University of Phnom Penh (hereinafter referred to as "RUPP"), and the Japanese side

which consists of the Embassy of Japan in Cambodia, the JICA Cambodia Office and the Team. The Project was evaluated based on the PDM for the Project.

1-4 Members of the Joint Evaluation

<Cambodian Side>

(1) H. E. Prof. Pit Chamnan	Secretary of State, MoEYS
(2) H. E. Lav Chhiv Eav	Rector, RUPP

<Japanese Side>

(3) Mr. Yoshihiro SAKUDA	Second Secretary, Embassy of Japan in Cambodia
(4) Mr. Kazuhiro YONEDA	Resident Representative, JICA Cambodia Office

Mid-term Evaluation Team

(5) Mr. Yoshikazu TACHIHARA	Team Leader
(6) Mr. Ryuichi IWAMOTO	Japanese Language Course Evaluation
(7) Ms. Rei HAMABE	Japanese Language Education
(8) Mr. Shingo MORIHATA	Evaluation Planning
(9) Mr. Atsushi TOKURA	Evaluation Analysis

2. Project Achievement

2-1 Input

<Japanese Side>

- List of Dispatched Japanese experts (ANNEX 2-1)
- List of Counterpart Personnel Training in Japan (ANNEX 2-2)
- List of equipment provided (ANNEX 2-3)
- Operating Cost (ANNEX 2-4)

Inputs have been done nearly as scheduled. However, the budget from JICA for fiscal year 2005 was cut drastically and some activities were put off. For instance, books for the library were not purchased as requested and the detection system in the library was not introduced in 2005. A short-term expert for the exchanging program was not dispatched as requested.

<Cambodian Side>

- Allocation of CJCC staff (ANNEX 2-5)
- Operating Cost (ANNEX 2-4)

The Cambodian side has borne the necessary operating cost. As described in the Project Document in March 2004, JICA's burden sharing such as fees for the

Cambodian lecturers and Internet connection amounts to more than US$100,000 annually.

2-2 Implementation of Activities

As mentioned before, some activities such as dispatch of the short-term expert and purchasing books were cancelled because JICA's input for the Japanese fiscal year 2005 was partially cut.

There was an event worth noting. The opening ceremony of the Center's building was held in February 2006 with the attendance of Samdec. Hun Sen, Prime Minister of the Royal Government of Cambodia, and H.E. Fumiaki Takahashi, Ambassador of Japan. Dr. Mahathir bin Mohamad, former Prime Minister of Malaysia delivered the special lecture on the day.

2-3 Achievement of Outputs

The achievement level of each Output is shown below. The detailed information is included in the attached Evaluation Grid (ANNEX 3).

Output 1:	To establish efficient and effective management, planning and operation systems of CJCC.
Indicators:	(1) Organizational structure of CJCC (2) Implementation strategy of CJCC (3) Financial Plan (4) Personnel arrangement (5) Regular meeting

The organization structure was introduced as planned and all positions of the Center are filled as of October 2006 except an administrator who was expected to be hired by the Center. (see ANNEX 4) "Rules and Regulations for Cambodian Staff" which stipulate the main duty and responsibility of the staff was introduced in 2004. The approval sheet for decision making was also introduced. The CJCC's financial plan which aims to utilize its income has never been elaborated. Weekly meetings are held among the Cambodian director, managers and the JICA experts. As a part of the reporting system, monthly reports of each section are submitted to the Cambodian director.

The groupware system was introduced in the Center for its operational efficiency improvement, but it is not fully utilized yet. An operation manual and training are

necessary as some staff members are not familiar with the system. For the external users, "Rules and regulations for the use of CJCC facilities and equipment" was introduced and published in Khmer, Japanese and English. It has been under revision and is going to be finalized in January 2007.

The Center has opened a library, attracting 20 to 30 visitors per day. Only members of CJCC are eligible to use the library.

Output 2:	To provide training courses on market economy, public management skills and Japanese-style management.
Indicators:	(1) Contents of courses (2) Course materials (3) Number of courses (4) Number of participants (5) Results of examinations (6) Degree of participants' satisfaction

The planning and operation of the Human Resource Development course (HRD course) have been outsourced to the consortium of the International Development Center of Japan and the Japan Economic Research Institute. In Japanese Fiscal Year 2004, 3 seminars were held with 730 participants in total. In 2005, 3 courses and 12 seminars were held with 1,579 participants in total. Under the HRD Course, "the Intensive Entrepreneurship Course" and "the Cooperate Management Course" were introduced and several business seminars were held in 2006, with 691 participants in total as of October 2006 (see ANNEX 5).

In 2005, 15 people took the Intensive Entrepreneurship Course and 11 of them completed the course. In the Cooperate Management Course, there were 51 participants and 29 of them completed the course. The average test scores of participants for the Entrepreneurship Course and the Cooperate Management Course were 66.19 and 67.14, respectively. In both courses, the average level of participant satisfaction was 3.3 out of 4.

There was reportedly a communication problem between the Japanese experts of the HRD course and the others in 2005. In 2006, however, communication between them has improved and division of labor between the Cambodian staff and the Japanese experts was clarified. The plan for capacity development of the Cambodian staff was also introduced in the HRD section.

Output 3:	To provide high-quality Japanese language education.
Indicators:	(1) Contents of courses (2) Course materials (3) Number of courses (4) Number of participants (5) Result of examinations (6) Japanese language proficiency of participants (7) Degree of participants' satisfaction

The numbers of courses introduced in 2004 and 2005 were 2 and 8, respectively. In 2006, 5 courses have been introduced so far. The total number of participants in the newly introduced courses since 2005 is 353. The questionnaire survey showed that all the respondents were "very satisfied" or "satisfied" with their courses, while 79.3% of the participants finished the courses (See the ANNEX 6). CJCC will implement the Japanese Language Proficiency Test for the first time in Cambodia, which has been conducted worldwide for more than 20 years, in December 2006.

One of the major issues is that ex-participants in Japanese Language course have little chance to use their acquired language skills, as Japanese companies have not expanded their business to Cambodia. To keep up a motivation for learning Japanese, some measures have been introduced to increase a chance to study in Japan. The Center is officially recognized by the Japan Student Services Organization as the information center on Japan for Cambodian students. The Yomiuri Shimbun, Japan's largest-circulation daily newspaper, has approached CJCC and asked to provide lessons for its scholarship students. Thus, the Center has introduced the class for the scholarship students. In addition, CJCC is planning to organize a Japanese language training program when twining programs between Cambodian and Japanese Universities are established.

Output 4:	To provide exchange activities to contribute to human resource and information networks between Cambodia and Japan.
Indicators:	(1) Number of exchange programs (2) Number of seminars and exhibitions (3) Number of participants (4) Degree of participants' satisfaction (5) Number of requests and inquiries from outside (6) Number of networks facilitated in CJCC

Since the beginning of the Project, 66 events have been introduced and 9,959 people have participated in them as of September 15, 2006. In general, the events have been highly appreciated by the participants. They presented various aspects of not only Japanese culture but also Cambodian culture. Most of the events were free of charge (See the ANNEX 7).

The issue is lack of the resource person for Japanese cultural events. Such as tea ceremony and flower arrangement rely on Japanese volunteers in Phnom Penh and it is sometimes difficult to find a volunteer who can teach Japanese culture. Therefore, those events are not carried out regularly and the Japanese style room in the Center is not fully used.

The Center has carried out public relations activities. The Center has set up the Khmer, Japanese and English websites and has developed multimedia educational contents of HRD and Japanese Language courses. The Project hosted the TV program "OGENKI DESUKA", which introduces Japanese people in Cambodia (See the ANNEX 8). The Center also has received several study tours from Japan and introduced CJCC activities to the Japanese visitors.

It is fair to say that the system for management, planning and operation of the Center is in place. Courses on HRD the Japanese language have started and are expected to achieve credible results. Meanwhile, the Exchange Program has introduced many events that are expected to achieve the specified Outputs within the project period.

2-4 Achievement of Project Purpose

The Project Purpose, which is "to establish a management system and a framework of CJCC", is likely to be achieved to a certain extent. The HRD course, the Japanese Language course and the Exchange Program would be implemented in a sustainable way if the Cambodian staff steadily acquired the necessary capacities and necessary budget was secured. With regard to the budgetary situation of the Center, the expenditure is far larger than the income. Regarding the level of facility utilization at the Center, the computer room and the Japanese style room could be more widely used. Number of Center's membership has not increased as planned.

3. Evaluation

3-1 Relevance

It is fair to say that the overall relevance of the Project is high. Details are as follows.

Relevance of the Project for the Cambodian government's policy

The Rectangular Strategy of the Cambodian government was introduced in 2004. According to the strategy, private sector development is one of the most important tasks for Cambodia and human resources development in the field is urgently needed. It is relevant for the Project to foster human resources for the private sector in Cambodia.

Relevance of the Project for the target areas

In Cambodia, the private sector has not developed enough although the legal environment is improving toward the development of a market economy. Most local companies are small and lack of knowledge and skills for formulating a business plan, accounting and other business fundamentals. It is relevant for the HRD course of CJCC to foster entrepreneurs and improve business skills among small and medium-sized companies.

Demand is high for learning the Japanese language and culture. Most of the Japanese Language courses at the Center received applications that far exceed their enrollment quotas. The Exchange Program sometimes had more than 100 participants for its events.

Relevance of the Project for JICA Country Assistance Strategy

According to the assistance strategy, JICA has focused its assistance on five topics and one of them is economic and industrial development. Private sector development is regarded as one of the urgent issues in the strategy. The Project is thus relevant to the JICA Country Assistance Strategy.

3-2 Effectiveness

Overall, the effectiveness of the Project is reasonably high. The reasons are outlined below.

Probability of achieving the Project Purpose

As mentioned before, the Project Purpose is likely to be achieved provided that

capacities of the staff members are adequate. As they need to be capable of implementing the activities, the Project should focus on their capacity development through some staff trainings.

Other tasks include promotion of the Center, enlargement of its membership, and improvement in the balance of income and expenditure of the Center.

Contribution of the Outputs to the Project Purpose

By improving the CJCC staff's capacity through the Project's activities, the Project Purpose, or "to establish a management system and a framework of CJCC", will be achieved.

3-3 Efficiency

As stated below, conversion of input into output was sometimes not as smooth as the Project had intended.

Dispatch of the Japanese experts

The long-term Japanese expert for the HRD course was not dispatched. Instead, JICA outsourced course management to the Japanese consultant team to increase the efficiency and effectiveness of the Project. In 2005, coordination in the HRD section was not adequate, causing some miscommunication. In 2006, coordination in the section as well as their operational efficiency has improved. Dispatch of a few short-term experts was cancelled due to the downsizing of the JICA budget. However, the achievement of outputs has not been affected.

Provision of machinery and equipment

This was carried out as planned except books for the library. A shortage of books has discouraged the CJCC staff from promoting the Center's membership to the Cambodians and the Japanese residents in Cambodia.

Counterpart personnel allocation

An administrator of the Center has not yet been assigned, although the four counterparts have been assigned as planned. If an administrator had been assigned, he/she would have been in charge of the general affairs instead of the Project Coordinator.

Training in Japan

According to the interviews with the participants from CJCC, some training courses such as the one for the library manager were practical. Some others could have been more useful if the participants' needs had been assessed carefully.

3-4 Impact

The Project has had a certain positive impact, and does not seem to have caused any negative impact.

Probability of achieving the Overall Goal

The Overall Goal, or "to achieve consistent human resource development to promote market economy and to further strengthen the mutual understanding and cooperation between Cambodia and Japan", is likely to be achieved to some extent by the Project. However, other factors would affect the achievement of the Overall Goal as well. It may be difficult to justify the causal link between the Project and the Overall Goal as indicators to prove this link need improvement. Objective and measurable indicators should be provided to assess the achievement of the Overall Goal.

Other impact

The Project will have a positive impact on the Royal University of Phnom Penh (RUPP). The Center is located in RUPP and lecturers and students of RUPP have access to the Center. The exchange events were regularly held in the Center and many students of RUPP participated in the events. Through such interaction with the Japanese community in Cambodia, RUPP may be able to establish its image as a gateway to Japan.

A synergy effect between the Japanese department of RUPP and CJCC is expected. CJCC already introduced a class for RUPP students and Japanese language students of RUPP can use the educational materials at the CJCC library if they get a CJCC membership. Meanwhile, RUPP does not have a faculty of economics and business administration. When RUPP establishes such economics-related courses, assets of the HRD course at CJCC could be an advantage.

Ex-participants of the Japanese Language course are translating the most widely-used textbook of Japanese language education into the Khmer language. This translation will have a positive impact on the Japanese language environment in Cambodia.

3-5 Sustainability

To increase the Project's sustainability, several measures should be taken.

Institutional Aspects

The organizational structure is already established at the Center and rules and regulations have been introduced. However, as mentioned before, an administrator has not been assigned yet. This vacancy could have a negative effect on institutional sustainability of the Center. Decision making process at the CJCC was formulated but not widely shared among the Japanese experts and the Cambodian staff. Regarding communication among the Japanese experts and the staff, there is still room to improve.

Financial Aspects

The Center has got the financial autonomy status since 2005 and is now able to generate its own income. Since the beginning of the Project, the accumulated income from the Center's activities is approximately US$40,000 and the amount of the expenses covered by the Cambodian side is approximately US$40,000. JICA has provided approximately US$ 773,000 in addition to expenses of dispatch of Japanese experts, training in Japan and equipment purchased in Japan. The financial sustainability of the Center is thus weak at the moment.

Levels of tuition and rent at the Center and other financial resources have to be considered as they could affect the future of the Center. If the Center is expected to be self-sufficient after the Project period, the Center has to find a way for the cost recovery.

4. Conclusion and Recommendations

4-1 Conclusion of the Evaluation

The Project has started the HRD and the Japanese Language courses and introduced the exchange events. In general, the participants were satisfied with the courses and events.

Both the relevance and effectiveness of the Project are reasonably high. Regarding the efficiency, results of the outsourcing of the HRD course should be assessed. Assignment of the administrator is also needed to increase the efficiency. Meanwhile, the Project has had a reasonably positive impact and should take measures to sustain the impact.

The Evaluation Team concludes that the Project is proceeding in the right direction. However, the Team would like to recommend the Project to take the following measures to strengthen its achievements.

4-2 Recommendations

Modifying PDM

The present PDM should be modified. Firstly, public relations should be regarded as another output as many related activities are introduced to promote CJCC. Secondly, the present activities in the PDM should be modified. Some new activities should be introduced while others are to be curtailed or cancelled. Finally, the indicators should also be modified because some of them are subjective and not measurable. Following the revised PDM, the Plan of Operation should be also modified.

Streamlining of the decision making process

As mentioned before, the decision making process is not shared among the Japanese experts and the Cambodian staff. To strengthen the institutional capacity, roles and responsibilities of each section should be clarified and the decision making process should be compiled in a manual.

Strengthening financial management

A financial management system should be introduced. The annual plan and budget and the statement of income and expenditure of CJCC should be formulated by the Cambodian side. These are necessary tools to improve the financial sustainability of the Project. New income generation activities should be considered.

Promoting staff training

Capacity development of the Cambodian staff is indispensable to achieve the Project Purpose. Needs for the staff training should be examined and the plan for the staff training should be formulated.

Activating the Study Tour

Receiving the study tour from Japan could be a good opportunity for the Exchange Program. It should be planned to promote cultural understanding between the Cambodians and the Japanese, more than receiving the tour as a guest. Attendants of the study tour could be good resource persons for the Program. The Project also should consider finding a resource person for the program from the neighboring countries, not

only from Japan.

Promoting the CJCC membership

The Project should assess the reason why the number of CJCC membership has not increased as planned. Based on the result of the assessment, necessary actions should be taken. For instance, service for the members can be improved by increasing number of contents and organizing events at the library.

Cooperation with RUPP

It is planned that new economic related faculty will be established at RUPP. While CJCC could foster lecturers for the new faculty, the lecturers of RUPP would have a class for the HRD course at CJCC. The Project should cooperate with RUPP and other educational institutions and establish a new business model; fostering lecturers for the other institutions, networking and securing lecturers for CJCC itself.

To promote Japanese language education in Cambodia, CJCC and Department of Japanese Language of RUPP should further strengthen their cooperation. For example, both of them should support the Japanese Language Teachers Association in Cambodia.

Clarification of the future CJCC

The future direction of CJCC should be clarified through the discussion between the Cambodian and the Japanese sides. A clear future picture of CJCC is indispensable in considering its institutional and financial sustainability.

4-3 Lessons Learned

Outsourcing and clarification of roles and responsibilities among the Japanese experts

As roles and responsibilities of the Japanese experts for the HRD course were not clear at the beginning, some communication problems have occurred. In fact, their roles and responsibilities were vague and the decision making process was complicated because only the HRD course has been outsourced to the consulting team. When outsourcing is introduced in other similar centers, careful consideration is necessary.

Facilitating communication among the sections

The HRD course, the Japanese Language course and the Exchange Program have been operated quite independently. During the evaluation process, however, it was

confirmed that communication and information sharing among those sections are very important, so that CJCC could be operated more efficiently and effectively by improving communication and information sharing. In addition, good communication could lead to some new business ideas. This lesson could be applied to other similar centers in other countries. Activities to promote better communication and information sharing should be introduced at each center in other countries.

5. Amendment of the Record of Discussions

Both the Cambodian and the Japanese sides agreed to revise the Record of Discussions signed on March 25, 2004, as follows.

LIST OF CAMBODIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

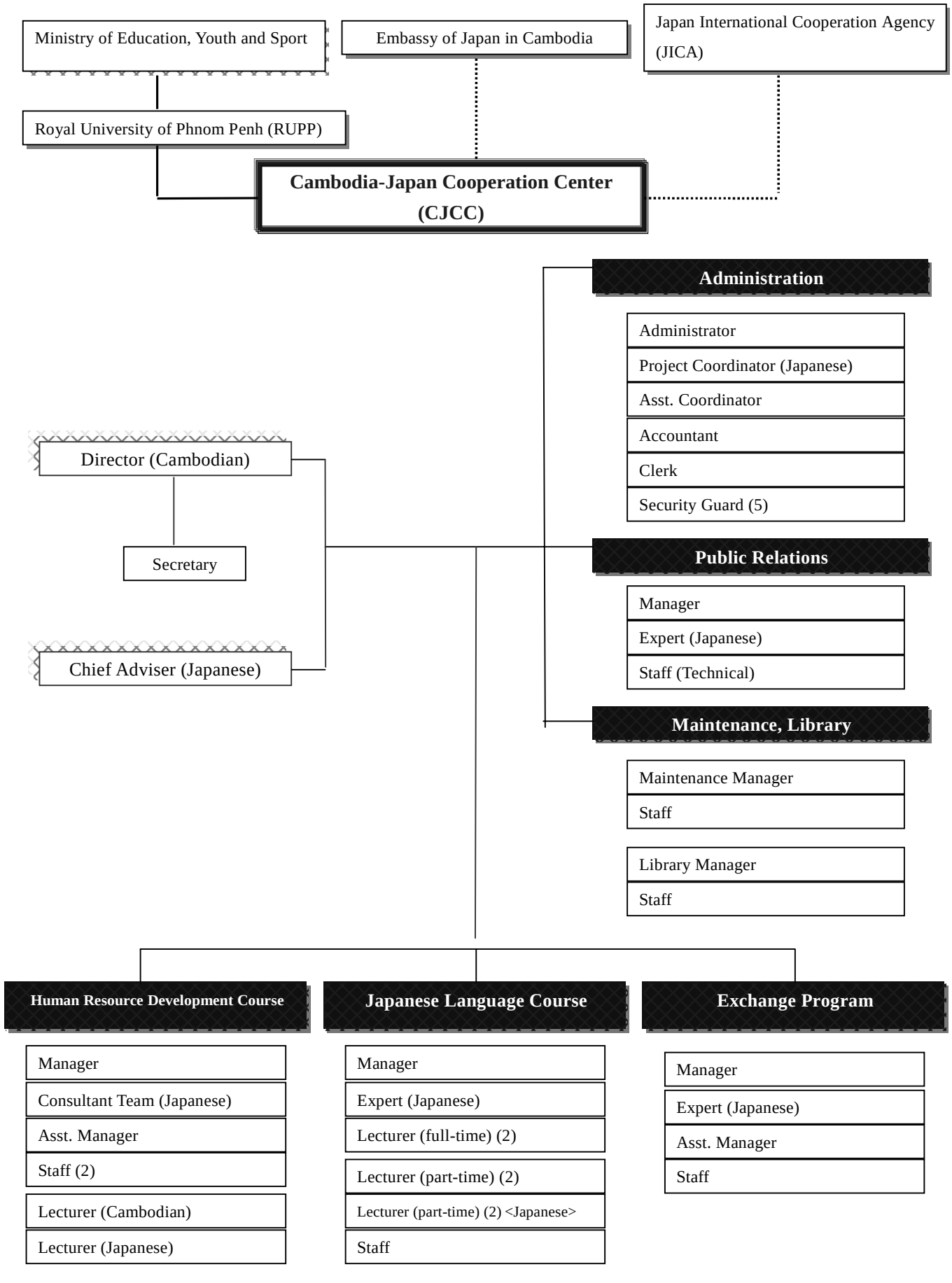
The following personnel will be assigned to the Center by the Royal Government of Cambodia.

1. Director
2. Administrator
3. Human Resource Development course manager
4. Japanese Language course manager
5. Exchange program manager

The following personnel will be assigned by the Center.

1. Lecturers on each course
2. Assistants on each course
3. Accountant
4. Librarian
5. Computer engineer
6. Security guard
7. Driver
8. Other part-time staff will be assigned when necessary for the activities of the Center

CJCC ORGANISATIONAL CHART



カンボジア日本人材開発センタープロジェクト中間評価調査

別紙4

評価ｸﾞﾘｯﾄﾞ	評価設問		管理番号	必要なデータ	情報源	調査結果
	大項目	小項目				
1.妥当性（プロジェクト実施の正当性、必要性を問う）	相手国の開発政策との整合性はあるか？		1-1	相手国の開発政策	カンボジア国家開発戦略「四方戦略(Rectangular Strategy)」	
	日本の援助政策・JICAの国別事業実施計画との整合性はあるか？		1-2	日本の援助政策、JICAの国別事業実施計画	外務省対カンボジア国別援助計画、JICA国別事業実施計画	
	プロジェクトは相手国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果をあげる戦略として適切か？		1-3			
	上位目標： 市場経済化促進のための人材育成に対するニーズは高いか	対象地域・社会のニーズに合致しているか	1-4		認知度調査	
		ターゲットグループの選定は適正か（対象・規模・ニーズとの整合性）	1-5	プノンペン市の人口 プノンペン市の民間企業数、従業員数 各コースへの応募者数と定員の割合 (元)受講生の要望	プロジェクト実績データ (元)受講生インタビュー、アンケート調査	
		ターゲットグループ、組織やコミュニティの参加度、プロジェクト内容に対する認識の度合いは高いか	1-7	CJCC会員数、来館者数 イベント等への参加者数 CJCCの認知度	プロジェクト実績データ 認知度調査	
		活動のプロセスで、ターゲットグループの態度や行動は効果をあげるように適切に変容しているか	1-8		プロジェクト実績データ (元)受講生インタビュー、アンケート調査	
	上位目標： 日本・カンボジア間の交流・協力関係を促進するための活動に対するニーズは高いか	対象地域・社会のニーズに合致しているか	1-9			
		ターゲットグループの選定は適正か（対象・規模）	1-10	プノンペン市の人口 日本語学習者数	カンボジア人口統計 JF日本語学習者調査結果 認知度調査	
		プロジェクトが目指しているものとターゲットグループのニーズとの整合性はあるか	1-11	各コースへの応募者数と定員の割合 (元)受講生の要望	プロジェクト実績データ (元)受講生インタビュー、アンケート調査	
		プロジェクトの対象となっているターゲットグループ、組織やコミュニティの参加度、プロジェクト内容に対する認識の度合いは高いか	1-12	CJCC会員数、来館者数 イベント等への参加者数 CJCCの認知度	プロジェクト実績データ 認知度調査	
		活動のプロセスで、ターゲットグループの態度や行動は効果をあげるように適切に変容しているか	1-13		プロジェクト実績データ (元)受講生インタビュー、アンケート調査	
	公平性の観点から妥当か（効果の受益や費用の負担が公平に分配されるか）		1-14			
	日本の技術の優位性はあるか		1-15			

カンボジア日本人材開発センタープロジェクト中間評価調査

評価ｸﾞﾘｯﾄﾞ	評価設問		管理番号	必要なデータ	情報源	調査結果
	大項目	小項目				
2.有効性（プロジェクトの効果を問う）	プロジェクト目標は明確か（指標、目標値、入手手段は適切か）		2-1	プロジェクト目標（指標、目標値、入手手段）	実施協議時のTentative PDM(0)及びTentative PO【2004.3】 アクションプラン案【2005.9】 人材育成コースのPDM(1)	広報部門の設定がない 定量的な達成目標（指標）の設定がない
	プロジェクト目標： 市場経済化促進のための人材育成活動を、持続的に実施できる体制がCJCC内に整っているか		2-2	人材育成コースの自立的な運営 日本語コースの自立的な運営 相互理解促進事業の自立的な運営と両国の継続的な関与 収支バランス 施設の稼働率 CJCCの認知度（カンボジア人と日本人）	認知度調査 モニタリング報告書 来館者数 各コース受講者試験結果 各コース受講者アンケート プロジェクト実績データ	
		効率的且つ効果的なセンター経営及び計画策定・実施のための仕組みが確立されているか	2-3	CJCCの組織構成 CJCCの運営方針 財務計画（収支） 人員の配置 定期的な会議の開催	CJCC組織図 モニタリング報告書 財務記録 プロジェクト実績データ 会議記録	
		各セクション（センター管理、人材育成、日本語、相互理解、広報）・マネージャーのPLAN、DO、SEE、ACTION（企画立案、運営管理、評価モニタリング、評価結果の計画への反映）に関する能力は向上したか	2-4	各マネージャーの業務分担の変遷 各マネージャーが企画立案し、実施した事業運営に対するユーザー（(元)受講生、イベント参加者等）の満足度	専門家インタビュー マネージャー(C/P)インタビュー (元)受講生インタビュー、アンケート調査	
		国際市場経済・日本的経営に関する研修コースが提供されているか	2-5	研修コース（カリキュラム） 研修教材 コース実施回数及び参加者数 授業・セミナー終了試験結果 受講生、参加者の満足度	プロジェクト実績データ コース終了時試験結果 コース終了時受講者アンケート 認知度調査	
		質の高い日本語を教える研修コースが提供されているか	2-6	研修コース・カリキュラム 研修教材 コース実施回数及び参加者数 授業・セミナー終了試験結果 受講生、参加者の満足度	プロジェクト実績データ コース終了時試験結果 コース終了時受講者アンケート 認知度調査	
	日本・カンボジア間の交流・協力関係を促進するための活動を、持続的に実施できる体制がCJCC内に整っているか	日本・カンボジア間の社会的・人的な交流に資する各種の交流活動が提供されているか	2-7	交流事業実施回数と参加者数 セミナー・展示会実施回数 外部からの支援要請や照会の件数 参加者の満足度	プロジェクト実績データ 参加者アンケート モニタリング報告書 施設稼働率 認知度調査	
		カンボジア・日本間の人的・情報ネットワークが強化される	2-8	構築されたネットワークの数 スタディーツアー受入数	プロジェクト実績データ モニタリング報告書	
	それぞれの成果（アウトカム）はプロジェクトの産出物（アウトプット）の結果もたらされたものか（もたらされるか）		2-9			
	プロジェクト目標に至までの外部条件の影響はあるか		2-10			
	有効性を阻害・貢献する要因は何か		2-11			

カンボジア日本人材開発センタープロジェクト中間評価調査

評価ｸﾞﾘｯﾄﾞ	評価設問		管理番号	必要なデータ	情報源	調査結果
	大項目	小項目				
3.効率性（プロジェクトの効率性を問う）	アウトプットの達成度はコスト（投入）に見合っていた（見合う）か		3-1			
	プロジェクト目標の達成度はコスト（投入）に見合っていた（見合う）か		3-2			
	プロジェクトの実施プロセスの効率性を阻害・促進する要因は何か	投入はタイミングよく実施されたか	3-3			
		投入の規模や質は適切か	3-4			
		活動から成果に至までの外部条件の影響はあるか	3-5			
		前提条件の影響はあるか	3-6			
	効率性を阻害・貢献する要因はなにか		3-7			
4.インパクト（プロジェクトの長期的、波及的効果を問う）	CJCCにおいて市場経済化に資する人材が継続的に育成されているか		4-1			
	日本・カンボジア間の交流・協力関係が促進されているか		4-2			
	上位目標の達成により相手国の開発計画に貢献しているか		4-3			
	上位目標の達成は、プロジェクト目標達成の結果もたらされたか（もたらされるか）		4-4			
	上位目標に至るまでの外部条件の影響はあるか		4-5			
	予期しなかったプラス・マイナスの影響（波及効果も含む）はあるか		4-6			
	予期しなかったプラス・マイナスの影響（波及効果も含む）の要因はなにか		4-7			
	コース受講者（民間人材、日本語学習者、相互理解促進事業参加者等）の知識・学力は向上したか	各コース受講者によるコースへの満足度は高いか	4-8		質問紙調査による集計	
		各コース受講者の受講修了後の仕事振りに対する受講者所属企業の上司の評価は高いか	4-9		質問紙調査による集計	
	上位目標の達成を貢献・阻害する要因は何か		4-10			
5.自立発展性（JICAの協力終了後の持続性を問う）	プロジェクト目標、上位目標などのプロジェクトが目指していた効果は、援助終了後も持続するか		5-1			
	それらの持続的効果の発現要因・阻害要因はなにか		5-2			

Record of Exchange Program Activities

<as of September 15, 2006>

No.	Date	Event Name	No. of Participants (person)	Target of Participants	Place	Organizer	Charge (US$)
1	2004/12/25	DVD Show "Project X"	150	RUPP Students	RUPP	CJCC	Free
2	2005/01-10	Camvas on Wall Project	100	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
3	2005/03/25	DVD Show "Family Trip"	10	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
4	2005/03/31	CJCC Logo Design Competition	68	Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
5	2005/05/05	KASHIWAMOCHI Cooking Class	5	Japanese Expatriates	Bassac Apartment	CJCC	Free
6	2005/05/07	Internet Live Class - Lecture on Cambodia for MITSUGI Junior High School	17	Japanese Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
7	2005/05/12	Internet Live Class - Lecture on Japan	51	Cambodian Students	Chaktmok Junior High School	CJCC	Free
8	2005/05/19	Internet Live Class - International Exchange between MITSUGI Junior High School and Chaktmok Junior High School	68	Cambodian & Japanese Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
9	2005/05/20	Internet Live Class - Lecture on Aquarium	40	Japanese Language Learning Students of RUPP	RUPP, IFL	CJCC	Free
10	2005/05/21	DVD Show "Angkor Wat - Symbol of Japan-Cambodia Cooperation"	8	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
11	2005/05/21	KODOMO NO HI (Children party 's Day Tea Party)	17	Japanese Children & Japanese Language Teachers	RUPP, IFL	CJCC	Free
12	2005/05/24	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	30	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
13	2005/05/25	Internet Live Class, lecture on Aquarium	40	Students of Japanese Language Classes of RUPP	RUPP, IFL	CJCC	Free
14	2005/05/25	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	60	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
15	2005/05/26	Explanatory Meeting for MONMUKAGAKUSHO Scholarship	150	Cambodian People	EOJ	CJCC/EOJ	Free
16	2005/05/27	DVD Show "Japanese Way of Life - College Woman Living alone in Tokyo - Foreign Students in Japan"	25	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
17	2005/05/28	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Textile Industry"	8	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free

18	2005/06/03	DVD Show "Japanese Way of Life - College Woman Living alone in Tokyo - Foreign Students in Japan"	25	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
19	2005/06/04	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	8	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
20	2005/06/06	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	30	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
21	2005/06/11	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Consumer Electronic Applicances"	4	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
22	2005/07/02	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Machine Tool Industry"	3	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
23	2005/07/04	Khmer Cooking Demonstration - Marrow and Pumpkin Cakes	10	Japanese and Cambodian Women	RUPP, IFL	CJCC	Free
24	2005/07/07	TANABATA Event (Star Festival)	46	Japanese Language Learning Students of RUPP	RUPP, IFL	CJCC/JOCV	Free
25	2005/07/09	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Automobile Industry"	4	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
26	2005/07/11	TANABATA Event (Star Festival)	20	Japanese Language Learning Students of CJCC	RUPP, IFL	CJCC	Free
27	2005/07/16	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Plastic Processing Industry"	7	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
28	2005/08/26	Seminar on Chorus Music	25	High School Teachers	JICA Cambodia Office	CJCC	Free
29	2005/09/15	OTSUKIMI (Full Moon Viewing)	17	Japanese Language Learning Students of CJCC	RUPP, IFL	CJCC	0.25
30	2005/10/15	BUDO (Japanese martial arts) Exhibition	200	Japanese & Cambodian People	National Olympic Stadium	CKF/CMAC /CJCC	Free
31	2005/11/26	YUKATA KITSUKE	70	Japanese Language Learning Students of RUPP	CJCC	CJCC	Free
32	2005/11/26	BON ODORI TAIKAI	2,000	Japanese & Cambodian People	RUPP	JAC/EOJ/ CJCC	Free
33	2006/01/06	Logo Design Awarding Ceremony	55	Logo Design Competition Participants	CJCC	CJCC	Free
34	2006/01/11	Japanese Calligraphy Class	5	Cambodian Teachers who teach Japanese at CJCC	CJCC	CJCC	Free
35	2006/01/14	The 2nd Cambodian Juvenile Music Festival	800	Japanese & Cambodian People	Chaktmok Conference Hall	CJCC/EOJ	Free
36	2006/01/25	HIROSHIMA Study Tour Exchange Events	240	Participants of Study Tour & Cambodian Students	CJCC	Hiroshima Peace and Culture/CJCC	Free

37	2006/02/04	The 3rd Cambodian Student Chorus Festival	1,100	Japanese & Cambodian People	Chaktmok Conference Hall	CJCC/EOJ	Free
38	2006/02/21 -03/05	Japanese House Photo Exhibition	1,300	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC/EOJ	Free
39	2006/02/23	Lecture "Traditional Japanese House" by Prof. Nakagawa	200	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC/EOJ	Free
40	2006/02/24	BUDO (Japanese martial arts) Exhibition	120	Japanese & Cambodian People	CJCC	CKF/CMAC /CJCC	Free
41	2006/02/24	Japanese Drum Performance	80	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
42	2006/02/24	MOCHI-TSUKI, AMAZAKE Tasting	80	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
43	2006/02/25	Shadow Theatre "Sbaek Thom"	90	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
44	2006/01/20,23,26,30 2006/02/06,09,15,16,23,24,27 2006/03/02	Tea Ceremony Culb	48	Japanese Language Learning Students of RUPP	CJCC	CJCC	Free
45	2006/03/03	HINAMATSURI Tea Ceremony	27	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	0.25
46	2006/04/07	ORIGAMI Class	11	Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
47	2006/04/28	Khmer Cookery Class "Amok"	9	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Jap: 3.00 Cam: 1.00
48	2006/05/04	KASHIWA MOCHI Cooking Class	11	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Jap: 2.50 Cam: 0.75
49	2006/05/06	KODOMO NO HI Event (Children party 's Day Tea Party)	9	Japanese & Cambodian Children	CJCC	CJCC	Free
50	2006/05/24	Japanese Animetion Video Show "The return of PERU"	360	Baktouk Primary School Students	CJCC	CJCC	Free
51	2006/05/25	Japanese Animetion Video Show "The return of PERU"	100	Anuwat Primary School Students	Anuwat Primary School	CJCC	Free
52	2006/05/26	Scholarship Explanatory Meeting	360	Cambodian Students	CJCC	EOJ/CJCC	Free
53	2006/05/31	ORIGAMI Class/ KASHIWA MOCHI Sale	120	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
54	2006/06/02	Japanese Animetion Video Show "The return of PERU"	300	Toul Kork Primary School Students	Toul Kork Primary School	CJCC	Free
55	2006/06/07	Japanese Animetion Video Show "The return of PERU"	300	Teuk Laak Kindergarden Children	Teuk Laak Kindergarden	CJCC	Free
56	2006/06/12, 22, 26	Tea Ceremony Class	20	Cambodian People	CJCC	CJCC	Gen: 5.00 Stud: 3.00

57	2006/06/24	ORIGAMI Class/ Khmer Sweet Sale	15	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
58	2006/06/25	Khmer Cooking Class "Kmher Spring Roll"	8	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Jap: 3.00 Cam: 1.00
59	2006/06/29 2006/07/06	TANABATA Volunteer Training	26	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
60	2006/07/08	TANABATA Festival	100	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
61	2006/07/15	Japanese Cookery Class "TEMPURA"	11	Cambodian People	CJCC	CJCC	Jap: 3.00 Cam: 1.50
62	2006/07/18, 20	ORIGAMI Class Volunteer Training	3	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
63	2006/07/22	ORIGAMI Class	20	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
64	2006/08/04	Exchange Program for Study Tour	25	Cambodian Teachers & Japanese Teachers	CJCC	CJCC	Free
65	2006/08/16	Lecture "The role of Hiroshima in 21st Century from Destruction to Reconstruction and Reconciliation" by Associate. Prof. Mizumoto	170	Students from RUPP and Private Schools	CJCC	CJCC	Free
66	2006/09/15	Lecture on Khmer Culture "Phchum Ben Festival"	120	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free

Publicity of CJCC Activities

別紙6

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
《CJCC Article on Newspapers, magazine etc.》				
1	22-Feb-2006	Opening Ceremony	Reaksmey Kapuchea	Newspaper
2	22-Feb-2006	Malaysia's Ex-PM Condems West's Globaling (Speak in CJCC)	Cambodia Daily	Newspaper
3	22-Feb-2006	Opening Ceremony	Reaksmey Angkor	Newspaper
4	22-Feb-2006	Opening Ceremony	Kosantepheap	Newspaper
5	22-Feb-2006	Opening Ceremony	Kampuchea Thmey	Newspaper
6	22-Feb-2006	Opening Ceremony	Cambodia Sinchew Daily	Newspaper
7	19-Mar-2006	Japan Grand Aid to Cambodia-Japan Center	Asia Weekly Magazine	Magazine
8	8-Aug-2006	News Report on CJCC general information and activities	Yomiuri Shimbun	Newspaper
《CJCC Report of Media》				
1	23-May-2005	News report on Internet Live Class (EXP)	TVK	TV
2	19-Jul-2005	News report on Accounting Course, Certificate Awarding Ceremony (HRD)	TVK	TV
3	16-Jan-2005	Special report on 2nd Cambodia Juvenile Music Festival (EXP)	TVK	TV
4	25-Jan-2006	News report on Chorus Training (EXP)	TVK	TV
5	26-Jan-2006	Special report on Exchange Program conducted by Hiroshima Senior Volunteer group Study Tour	TVK	TV
6	5-Feb-2006	News report on the 3rd Cambodian Student Chorus Festival	NHK	TV
7	5-Feb-2006	Special report on the 3rd Cambodian Student Chorus Festival	TVK	TV
8	20-Feb-2006	Interview of Chief Advisor Nakamura and Director Um Ravy related to CJCC Opening Ceremony	TVK	TV
9	20-Feb-2006	Special Interview of Ambassador Takahashi on the topic of CJCC Opening Ceremony and Japan ODA	TVK	TV
10	21-Feb-2006	Rebroadcasting of Special Interview of Ambassador Takahashi on topic of CJCC Opening Ceremony and Japan ODA	TVK	TV
11	21-Feb-2006	Introduction of CJCC	TVK	TV
12	21-Feb-2006	Special News of CJCC Opening Ceremony	TVK	TV
13	21-Feb-2006	Rebroadcasting of introduction of CJCC	TVK	TV
14	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	CTN	TV
15	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	TV3	TV
16	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	TV9	TV
17	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	TV5	TV
18	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	BAYON TV	TV
19	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	ABSARA TV	TV
20	21-Feb-2006	Rebroadcating of Special News of CJCC Opening Ceremony	TVK	TV
21	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	Radio FM 97MHz	Radio
22	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	Radio FM 107MHz	Radio
23	21-Feb-2006	News report of CJCC Opening Ceremony	Radio FM 96 National of Cambodia	Radio
24	14-May-2006	Entertainment Program at CJCC	TV5	TV
25	28-Aug-2006	News report on AOTS training course Certificate Awarding Ceremony	TVK	TV

別紙7

OGENKI DESUKA BROADCASTING SCHEDULE

No	Date	Time	Aron Sousdey	Program Title	Name
1	9/4/2005	7:15 AM	25/4/2005	Bomb Disposal	鈴木　昭二
	2005/1/4	7:30 PM	7:30AM		Suzuki Shoji
2	16/4/2005	7:15 AM	02/5/2005	Weaving Nature	松島　愛
	17/4/2005	7:30 PM	7:30AM		Matsusima Ai
3	23/4/2005	7:15 AM	09/5/2005	Striving for Self Help	鷺谷　大輔
	24/4/2005	7:30 PM	7:30AM		Sagiya Daisuke
4	30/4/2005	7:15 AM	16/5/2005	No More Conflict	田中　剛
	2005/1/5	7:30 PM	7:30AM		Tanaka Tsuyoshi
5	2005/7/5	7:15 AM	23/05/2005	Make Shift Clinic Our Village	塩田　裕美
	2005/8/5	7:30 PM	7:30AM		Shiota Hiromi
6	14/5/2005	7:15 AM	30/05/2005	Drought	山崎　勝
	15/5/2005	7:30 PM	7:30AM		Yamazaki Masaru
7	21/5/2005	7:15 AM	06/6/2005	Study Japanese	市瀬　俊介
	22/5/2005	7:30 PM	7:30AM		Ichinose Shunsuke
8	28/5/2005	7:15 AM	13/6/2005	Training For Medals	林　千秋
	29/5/2005	7:30 PM	7:30AM		Hayashi Chiaki
9	2005/4/6	7:15 AM	20/6/2005	Fighting With Drought	辻下　健二
	2005/5/6	7:30 PM	7:30AM		Tsujishita Kenji
10	2005/11/6	7:15 AM	04/7/200	TV Production Quality	橋本　豊彦
	2005/12/6	7:30 PM	7:30AM		Hashimoto Toyohiko
11	18/6/2005	7:15 AM	04/7/2005	Improving Weather Forecast	赤津　邦夫
	19/6/2005	7:30 PM	7:30AM		Akatsu Kunio
12	25/6/2005	7:15 AM	11/7/2005	Improving X-ray Course	佐々木　由三
	26/6/2005	7:30 PM	7:30AM		Sasaki Yuzo
13	2005/2/7	7:15 AM	18/7/2005	Giving Dreams to Children	鎌倉　幸子
	2005/3/7	7:30 PM	7:30AM		Kamakura Sachiko
14	2005/9/7	7:15 AM	25/7/2005	Improving Agriculture	津田　龍美
	2005/10/7	7:30 PM	7:30AM		Tsuda Tatsumi
15	16/7/2005	7:15 AM	01/8/2005	Construction School	馬　清
	17/7/2005	7:30 PM	7:30AM		Uma Kiyoshi
16	23/7/2005	7:15 AM	08/8/2005	Meternal and child, health's care	松尾　剛
	24/7/2005	7:30 PM	7:30AM		Matsuo Tsuyoshi
17	30/7/2005	7:15 AM	15/8/2005	Pediatric Surgery	林　英一郎
	31/7/2005	7:30 PM	7:30AM		Hayashi Eiichiro
18	2005/6/8	7:15 AM	22/8/2005	Fighting TB	三浦　隆史
	2005/7/8	7:30 PM	7:30AM		Miura Takashi
19	13/8/2005	7:15 AM	29/8/2005	Improving ability of National Police	鹿間　邦壽
	14/8/2005	7:30 PM	7:30AM		Shikama Kunihisa
20	20/8/2005	7:15 AM	05/9/2005	RAISING MUSROOM	菊地　重徳
	21/8/2005	7:30 PM	7:30AM		Kikuchi Sigenori

STUDY TOUR LIST (JFY2005~ 2006)

No	Date	No. of Member	Conducted Organization	Program/purposes of visit	Place
1	6-Jan-2006	11	Development Education Study Tour for Teacher- HOKKAIDO Region	To understand JICA, social&education system of under developing country. And also want to understand CJCC project	HOKKAIDO
2	16-Jan-2006	1	UFJ International Foundation	Want to provide scholarship to Cambodian student in the future. Research and collect related information. Visit Japanese expert of CJCC to get some information on Higher Education.	TOKYO
3	25-Jan-2006	15	Hiroshima Peace Culture Foundation	Do exchange program with Cambodian students at CJCC	HIROSHIMA
4	23-Feb-2006	18	Hiroshima International Center	Understanding CJCC project and its role	HIROSHIMA
5	27-Feb-2006	15	Tsukuba Center	Understanding CJCC project and its role	Tsukuba, IBARAKI
6	4-Mar-2006	26	Kanagawa International Organization	To study ODA system and its part in Cambodia. Exchange program with Cambodian student	Yokohama, KANAGAWA
7	6-Mar-2006	13	NERC	Want to know CJCC and understanding CJCC's exchange program	Kobe, HYOGO
8	16-Mar-2006	6	Akita International university	Visit CJCC facilities and exchange program with Japanese learners	AKITA
9	4-Aug-2006	13	Development Education Study Tour for Teacher- Kanto Region	Group discussion with Cambodian teachers	Kanto Region
10	22-Aug-2006	8	Okayama Prefecture,Planning &Promotion Dept, International section	To understand CJCC project and CJCC facilities vist, under the theme of "Flap to the world for volunteer"	Okayama
11	29-Aug-2006	14	Osaka Otani University	To understand ODA scheme, CJCC project and want to have an interaction activity with RUPP students, especially Japanese Language students	Osaka

別紙9

CJCC受講生アンケート結果（2006年9月）

		RUPP学生コース		留学のための日本語		ホテルの日本語		中級準備コース		中級I		計	
回答者	受講者	40		20		16		13		23		72	
	回答者（回答率）	37	92.5%	17	85.0%	12	75.0%	11	84.6%	18	78.3%	58	80.6%
1.受講生について													
①性別	男	15	40.5%	9	52.9%	6	50.0%	5	45.5%	11	61.1%	31	53.4%
	女	22	59.5%	8	47.1%	6	50.0%	6	54.5%	7	38.9%	27	46.6%
②年齢	10～	8	21.6%	5	29.4%	1	8.3%	0	0.0%	1	5.6%	7	12.1%
	20～	29	78.4%	12	70.6%	11	91.7%	10	90.9%	16	88.9%	49	84.5%
	30～	0		0		0	0.0%	1	9.1%	1	5.6%	2	3.4%
	40～	0		0		0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	50～	0		0		0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
③職業	大学生	37	100.0%	17	100.0%	12	100.0%	5	45.5%	14	77.8%	48	82.8%
	高校生	0		0		0	0.0%	0	0.0%	3	16.7%	3	5.2%
	日本語教師	0		0		0	0.0%	1	9.1%	1	5.6%	2	3.4%
	公務員	0		0		0	0.0%	0	0.0%		0.0%	0	0.0%
	会社員	0		0		0	0.0%	2	18.2%		0.0%	2	3.4%
	僧侶	0		0		0	0.0%	0	0.0%		0.0%	0	0.0%
	日本NGO	0		(1)		0	0.0%	1	9.1%		0.0%	0	0.0%
	その他：ホテル従業員	0		0		0	0.0%	1	9.1%		0.0%	1	1.7%
	その他：国際NGO							1	9.1%		0.0%	1	1.7%
④最終学歴													
⑤CJCCに来る前の日本語学習歴	有り	6	16.2%	7	41.2%	11	91.7%	11	100.0%	14	77.8%	43	31.9%
	なし	31	83.8%	10	58.8%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	11	8.1%
⑥学習目的	現在の仕事に必要	0	0.0%	1	2.1%	8	23.5%	2	11.8%	3	8.3%	14	10.4%
	いい仕事につくため	28	25.5%	11	22.9%	6	17.6%	2	11.8%	8	22.2%	27	20.0%
	日本へ留学したい	31	28.2%	15	31.3%	7	20.6%	9	52.9%	13	36.1%	44	32.6%
	日本の文化・芸術に興味	26	23.6%	11	22.9%	7	20.6%	1	5.9%	7	19.4%	26	19.3%
	日本人と交流したい	24	21.8%	10	20.8%	6	17.6%	2	11.8%	5	13.9%	23	17.0%
	親にすすめられて	1	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	その他（リサーチ）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.9%	0	0.0%	1	0.7%
	＊回答数計	110		48		34		17		36		135	
⑦特にどの技能を高めたいか	話す	26	60.5%	10	47.6%	11	47.8%	8	57.1%	9	36.0%	38	45.8%
	聞く	13	30.2%	9	42.9%	6	26.1%	2	14.3%	8	32.0%	25	30.1%
	読む	2	4.7%	0	0.0%	3	13.0%	1	7.1%	3	12.0%	7	8.4%
	書く	2	4.7%	2	9.5%	3	13.0%	2	14.3%	5	20.0%	12	14.5%
	その他（漢字）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.1%	0	0.0%	1	1.2%
	＊回答数計	43		21		23		14		25		83	
⑧日本語と英語以外に勉強している／したい言語	中国語	12	40.0%	4	26.7%	4	44.4%	2	18.2%	5	35.7%	15	30.6%
	韓国語	10	33.3%	4	26.7%	3	33.3%	7	63.6%	7	50.0%	21	42.9%
	フランス語	5	16.7%	6	40.0%	1	11.1%	2	18.2%	1	7.1%	10	20.4%
	タイ語	3	10.0%	1	6.7%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	4.1%
	スペイン語									1	7.1%	1	2.0%
	＊回答数計	30		15		9		11		14		49	
2. コースについて												0	
①授業に満足しているか	とても	26	70.3%	14	82.4%	8	66.7%	5	45.5%	9	50.0%	36	62.1%
	はい	10	27.0%	3	8.1%	4	33.3%	6	54.5%	9	50.0%	22	37.9%
	いいえ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	無回答	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
②コースをもっとよくするにはどうしたらよいか	授業時間増やす	7	25.0%	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	7.4%
	聴解練習増やす	8	28.6%	7	35.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	25.9%
	会話練習	5	17.9%	4	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	14.8%
	ライティング	2	7.1%	3	15.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	11.1%
	読解練習	2	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	ビジターセッション	2	7.1%	0	0.0%	1	25.0%	0	0.0%	1	50.0%	2	7.4%
	TVを使う	2	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	授業料安く	0	0.0%	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.7%
	宿題増やす	0	0.0%	2	10.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	11.1%
	図書館無料パス	0	0.0%	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.7%
	視聴覚教材	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.7%
	カンニング禁止	0	0.0%	0	0.0%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.7%
	授業日数増やす	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	1	3.7%
	ゲーム	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%	1	3.7%
	＊回答数計	28		20		4		1		2		27	
③期間について	長い	2	5.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	よい	32	86.5%	14	82.4%	6	50.0%	5	45.5%	17	94.4%	42	72.4%
	短い	3	8.1%	2	11.8%	6	50.0%	6	54.5%	1	5.6%	15	25.9%
④JJCCで勉強しやすい曜日・時間												0	
												0	
⑤教科書について	よい	34	91.9%	14	82.4%	11	91.7%	4	36.4%	15	83.3%	44	75.9%
	ふつう	3	8.1%	3	17.6%	0	0.0%	7	63.6%	3	16.7%	13	22.4%
	悪い	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	無回答					1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.7%

CJCC受講生アンケート結果（2006年9月）

		RUPP学生コース		留学のための日本語		ホテルの日本語		中級準備コース		中級I		計	
⑥授業の進度	速い	6	16.2%	1	5.9%	2	16.7%	2	18.2%	2	11.1%	7	12.1%
	よい	30	81.1%	16	94.1%	10	83.3%	9	81.8%	16	88.9%	51	87.9%
	遅い	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑦授業料について	高い	14	37.8%	7	41.2%	7	58.3%	7	63.6%	6	33.3%	27	46.6%
	ふつう	22	59.5%	10	58.8%	5	41.7%	4	36.4%	12	66.7%	31	53.4%
	安い	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	無回答	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3．その他												0	
①もっとCJCCで日本語を勉強したいか	はい	35	94.6%	17	100.0%	11	91.7%	10	90.9%	17	94.4%	55	94.8%
	いいえ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	無回答？	2	5.4%	0	0.0%	1	8.3%	1	9.1%	1	5.6%	3	5.2%
②ほかにどんなコースを開いてほしいか	会話	8	40.0%	3	25.0%	1	14.3%	1	16.7%	3	27.3%	8	22.2%
	コンピュータ	7	35.0%	4	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	5	13.9%
	短期コース（コンピュータ）	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	短期コース（会話）	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	短期コース（ライティング）	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	学士号が取れるコース	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	文法	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%	1	9.1%	3	8.3%
	漢字	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	16.7%	0	0.0%	2	5.6%
	文化	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.8%
	観光・ガイド	0	0.0%	1	8.3%	3	42.9%	1	16.7%	1	9.1%	6	16.7%
	法律・外交	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.8%
	ビジネス日本語	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	1	9.1%	2	5.6%
	初級	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	1	16.7%	0	0.0%	2	5.6%
	選抜試験なしのクラス	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	1	16.7%	0	0.0%	2	5.6%
	ライティング	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	18.2%	2	5.6%
	上級	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	1	2.8%
	カンボジア史	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	9.1%	1	2.8%
	＊回答数計	20		12		7		6		11		36	

別紙10

Record of Income of Each Activities at CJCC

<Unit: US$>

Calender Year	2005												2006								TOTAL
Japanese Fisical Year	2004			2005									2006								
Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
【HRD Course】	**0.00**			**9,130.51**									**2,871.00**								**12,001.51**
1 Accounting Course						980.00	538.00														1,518.00
2 Enterpreneurship Course										7.00	2,723.00									1,800.00	4,530.00
3 Corporate Management Course										7.00	3,262.00	840.00								720.00	4,829.00
4 Seminar												267.00	251.63	254.88					223.00		996.51
5 Fee of Application Form																				128.00	128.00
【Japanese Language Course】	**1,035.70**			**6,764.90**									**8,041.83**								**15,842.43**
1 Teacher Training Course		384.00							144.00					292.50							820.50
2 Basic Japanese Language Course			525.00										225.00						510.00		1,260.00
3 Preparation Course for Japanese Proficiency Test						237.00			102.00					42.00							381.00
4 Intermediate Course (I)						575.00			412.00										924.00		1,911.00
5 RUPP Students Course												1,732.50							1,820.00		3,552.50
6 Pre-Intermediate Course													912.00			507.00			348.00	96.00	1,863.00
7 Cambodian Students Course														810.00					675.00		1,485.00
8 Course for JDS Scholarship Students														800.00							800.00
9 Course of Japanese Language for Hotel																	900.00				900.00
10 Translator Training Course																	344.00				344.00
11 Preparation Course for Japanese Proficiency Test (3rd level)																				1,100.00	1,100.00
12 Preparation Course for Japanese Proficiency Test (2nd level)																				552.50	552.50
13 Fee of Application Form		126.70			103.90							377.00				207.33				58.00	872.93

Calender Year	2005												2006								TOTAL
Japanese Fisical Year	2004			2005									2006			2006					
Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
【Exchange Program】	**0.00**			**8.00**												**108.37**						**116.37**
1 OTSUKIMI (Full Moon Ceremony)									4.00													4.00
2 HINAMATSURI Tea Ceremony															4.00							4.00
3 Cooking Class																36.75		16.00	18.00			70.75
4 ORIGAMI Class																		10.87	2.00	4.75		17.62
5 TEA Class																		19.00				19.00
6 Japanese Sweet Selling (ZENZAI)																			1.00			1.00
【Rental Facilities】	**0.00**			**2,052.00**												**5,273.25**						**7,325.25**
1 Lobby															4.00		4.00				5.00	13.00
2 Seminar Room 1																			30.00			30.00
3 Seminar Room 2																			30.00	15.00	15.00	60.00
4 Seminar Room 3															7.50				30.00	71.50		109.00
5 Seminar Room 4														22.50	24.00			45.00	45.00	24.00		160.50
6 Seminar Room 5														22.50	12.00			276.00	151.50	190.50		652.50
7 Japanese Style Room															19.00	6.00						25.00
8 Exchange Program Room														44.00	64.00				50.00	480.00		638.00
9 Muluti-purpose Hall															1,832.50	420.00		772.75	1,472.00	900.00	240.00	5,637.25
【Rental Equipment】	**0.00**			**161.00**												**274.50**						**435.50**
1 Projector															141.00	130.00		47.00	52.50	45.00		415.50
2 Portable Amplifier															20.00							20.00
【Service Charge】	**0.00**			**72.95**												**1,199.65**						**1,272.60**
1 Preparation Fee															71.50			121.25	110.00	47.50		350.25
【Membership】	**0.00**			**1.45**												**920.90**						**922.35**
1 Membership Fee																102.50	144.50	68.50	177.00	164.00		656.50
【Library】	**0.00**			**1.45**												**264.40**						**265.85**
1 Copy, Printing, Internet															1.45	6.05	32.37	47.73	53.15	125.10		265.85

別紙11

Facilities Utilization Record (Actual Operating Hours & Operating Ratio)

(as of September 15, 2006)

Japanese Fisical Year	Month	Possible operating days (*1) (day)	Possible operating hours (*1) (hrs)	Category	Facilities									Total actual operating hours (accumulated) (hrs)	Operating Ratio (Average) (%)
					Lobby	Seminar Room 1	Seminar Room 2	Seminar Room 3	Seminar Room 4	Seminar Room 5	Japanese style Room	Exchange Program Room	Multi-purpose Hall		
2005	December	22	176	**(Hrs)**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**36.0**	**27.0**	**36.0**	**0.0**	**0.0**	**12.0**	**111.0**	**7.01**
				(%)	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**20.45**	**15.34**	**20.45**	**0.00**	**0.00**	**6.82**		
				HRD Course					27.0	36.0			8.0	71.0	
				JL Course				36.0						36.0	
				Exchange P										0.0	
				Others									4.0	4.0	
				External										0.0	
	January	22	176	**(Hrs)**	**0.0**	**27.5**	**0.0**	**36.0**	**34.5**	**39.5**	**0.0**	**0.0**	**8.0**	**145.5**	**9.19**
				(%)	**0.00**	**15.63**	**0.00**	**20.45**	**19.60**	**22.44**	**0.00**	**0.00**	**4.55**		
				HRD Course					21.0	36.0			8.0	65.0	
				JL Course		27.5		36.0	13.5					77.0	
				Exchange P										0.0	
				Others						3.5				3.5	
				External										0.0	
	February	23	184	**(Hrs)**	**72.0**	**42.0**	**18.0**	**48.0**	**58.0**	**72.5**	**16.0**	**8.0**	**33.0**	**367.5**	**22.19**
				(%)	**39.13**	**22.83**	**9.78**	**26.09**	**31.52**	**39.40**	**8.70**	**4.35**	**17.93**		
				HRD Course					36.0	33.0			4.0	73.0	
				JL Course		42.0	18.0	48.0	18.0	31.5			4.0	161.5	
				Exchange P	72.0						16.0		8.0	96.0	
				Others						4.0			5.0	9.0	
				External					4.0	4.0		8.0	12.0	28.0	
	March	26	208	**(Hrs)**	**0.0**	**60.0**	**18.0**	**48.0**	**42.0**	**36.5**	**16.0**	**0.0**	**40.0**	**260.5**	**13.92**
				(%)	**0.00**	**28.85**	**8.65**	**23.08**	**20.19**	**17.55**	**7.69**	**0.00**	**19.23**		
				HRD Course					6.0					6.0	
				JL Course		60.0	18.0	48.0	36.0	31.5				193.5	
				Exchange P							16.0			16.0	
				Others										0.0	
				External						5.0			40.0	45.0	

Year	Month	Possible operating days (*1) (day)	Possible operating hours (*1) (hrs)	Category	Facilities									Total actual operating hours (accumulated) (hrs)	Operating Ratio (Average) (%)
					Lobby	Seminar Room 1	Seminar Room 2	Seminar Room 3	Seminar Room 4	Seminar Room 5	Japanese style Room	Exchange Program Room	Multi-purpose Hall		
2006	April	22	176	**(Hrs)**	**2.0**	**3.0**	**18.0**	**68.0**	**18.0**	**0.0**	**0.0**	**2.5**	**16.0**	**127.5**	**7.92**
				(%)	**0.00**	**1.70**	**10.23**	**38.64**	**10.23**	**0.00**	**0.00**	**1.42**	**9.09**		
				HRD Course										0.0	
				JL Course		3.0	18.0	68.0	18.0					107.0	
				Exchange P	2.0							2.5		4.5	
				Others										0.0	
				External									16.0	16.0	
	May	22	176	**(Hrs)**	**2.0**	**36.0**	**18.0**	**68.0**	**30.0**	**4.0**	**4.0**	**5.5**	**6.0**	**173.5**	**10.83**
				(%)	**0.00**	**20.45**	**10.23**	**38.64**	**17.05**	**2.27**	**2.27**	**3.13**	**3.41**		
				HRD Course										0.0	
				JL Course		36.0	18.0	68.0	30.0				4.0	156.0	
				Exchange P	2.0					4.0		5.5	2.0	13.5	
				Others										0.0	
				External							4.0			4.0	
	June	26	208	**(Hrs)**	**2.0**	**36.0**	**18.0**	**68.0**	**30.0**	**4.0**	**4.0**	**5.5**	**9.0**	**176.5**	**9.32**
				(%)	**0.00**	**17.31**	**8.65**	**32.69**	**14.42**	**1.92**	**1.92**	**2.64**	**4.33**		
				HRD Course									3.0	3.0	
				JL Course		36.0	18.0	68.0	30.0				4.0	156.0	
				Exchange P	2.0					4.0		5.5	2.0	13.5	
				Others										0.0	
				External							4.0			4.0	
	July	26	208	**(Hrs)**	**5.0**	**36.0**	**18.0**	**50.0**	**34.0**	**32.0**	**5.0**	**4.5**	**27.0**	**211.5**	**11.03**
				(%)	**0.00**	**17.31**	**8.65**	**24.04**	**16.35**	**15.38**	**2.40**	**2.16**	**12.98**		
				HRD Course					4.0				3.0	7.0	
				JL Course		36.0	18.0	50.0	30.0					134.0	
				Exchange P	5.0						5.0	4.5		14.5	
				Others										0.0	
				External						32.0			24.0	56.0	

Year	Month	Possible operating days (*1) (day)	Possible operating hours (*1) (hrs)	Category	Facilities									Total actual operating hours (accumulated) (hrs)	Operating Ratio (Average) (%)
					Lobby	Seminar Room 1	Seminar Room 2	Seminar Room 3	Seminar Room 4	Seminar Room 5	Japanese style Room	Exchange Program Room	Multi-purpose Hall		
2006	August	27	216	**(Hrs)**	**4.0**	**44.0**	**30.0**	**78.0**	**75.5**	**63.0**	**8.0**	**136.0**	**24.0**	**462.5**	**23.59**
				(%)	**0.00**	**20.37**	**13.89**	**36.11**	**34.95**	**29.17**	**3.70**	**62.96**	**11.11**		
				HRD Course										0.0	
				JL Course		36.0	18.0	50.0	43.5					147.5	
				Exchange P						3.0		8.0	4.0	15.0	
				Others										0.0	
				External	4.0	8.0	12.0	28.0	32.0	60.0	8.0	128.0	20.0	300.0	
	September	22	176	**(Hrs)**	**4.0**	**36.0**	**26.0**	**50.0**	**48.0**	**0.0**	**0.0**	**2.0**	**21.5**	**187.5**	**11.58**
				(%)	**0.00**	**20.45**	**14.77**	**28.41**	**27.27**	**0.00**	**0.00**	**1.14**	**12.22**		
				HRD Course									5.5	5.5	
				JL Course		36.0	18.0	50.0	48.0			2.0	4.0	158.0	
				Exchange P										0.0	
				Others										0.0	
				External	4.0		8.0						12.0	24.0	

カンボジア日本人材開発センター　研修員受入実績

1．相互理解促進事業及びセンター管理業務

1）スタッフ研修

派遣年度	研修員氏名/所属	研修期間	研修の目的等	帰国後の活動状況
H16年度	Mr. ING Leng カンボジア日本人材開発センター	2004年11月9日～12月9日	日本センター運営管理	相互理解促進事業及び経理を担当し、企画・運営等に当たる
H17年度	Ms. Pauv AMPOR カンボジア日本人材開発センター　相互理解促進事業担当	2005年7月18日～8月12日	『相互理解促進事業運営管理』 ・日本社会ならびにJICAの活動についての理解 ・類似機関の運営管理手法の理解 ・ネットワーク強化	相互理解促進事業及び経理を担当し、企画・運営等に当たる
	Ms. Oum RAVY カンボジア日本人材開発センター　所長	2005年7月25日～8月12日	『プロジェクト運営管理』 ・JICA事業理解 ・組織運営手法と事業アイデア ・ネットワーク強化	
	Ms. Tea Seang HOURNG カンボジア日本人材開発センター　司書	2005年8月15日～9月23日	『図書室運営管理』 ・図書業務の概要理解、業務実習 ・図書システムの理解 ・日本社会ならびにJICA活動についての理解	
	Mr. Kleng SOKHOUR カンボジア日本人材開発センター　広報担当	2005年9月19日～10月22日	『日本センター広報』 ・カンボジア日本センターの広報業務の習得 ・JICA-Net事業の把握と運営 ・各種メディアの理解と運用	広報イベントの企画、広報ツール作成など、センター全体からコース広報まで全般を担当

2．その他

1）C/P研修（王立プノンペン大学、相手国政府機関等）

派遣年度	研修員氏名/所属	研修期間	研修の目的等	帰国後の活動状況
H15年度	王立プノンペン大学（C/P)学長	2004年3月10日～3月19日	日本センター運営管理	
H18年度	王立プノンペン大学（C/P)学長	2006年9月13日～9月22日	日本センター運営管理	

別紙12