

**カザフスタン共和国**  
**カザフスタン日本人材開発センター**  
**プロジェクト**  
**フェーズ1終了時評価調査報告書**  
**フェーズ2事前評価・実施協議調査報告書**

平成17年9月  
(2005年)

独立行政法人国際協力機構  
社会開発部



## 序 文

日本国政府は、カザフスタン共和国政府の要請に基づき、同国において「カザフスタン日本人材開発センター」プロジェクトを実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構（平成 15 年 9 月 30 日までは国際協力事業団。以下「JICA」という。）が独立行政法人国際交流基金（平成 15 年 9 月 30 日までは国際交流基金）の協力を得て、平成 12 年 10 月 1 日から平成 17 年 9 月 30 日まで、本技術協力を行っている。

JICA は、独立行政法人国際交流基金と合同で平成 17 年 6 月 16 日から 7 月 1 日まで、終了時評価調査団をカザフスタン共和国に派遣した。同調査団は、プロジェクトの活動実績ならびにその成果と効果について同国と合同で総合的な評価を行うと共に、フェーズ 2 の実施可能性も視野に入れ、今後のプロジェクトの活動の方向性について協議した。また、同年 9 月には、同プロジェクト・フェーズ 2 事前評価・実施協議調査を行い、評価結果および今後の方向性に関する協議の結果をミニッツに取りまとめ、JICA、カザフスタン共和国双方の合意のもとに署名交換が行われた。

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

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

平成 17 年 7 月

独立行政法人国際協力機構

社会開発部長 岡崎 有二



# 目 次

序文

目次

略語一覧

評価調査結果要約表

## フェーズ1 終了時評価調査報告書

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と期間	1
1-3 対象プロジェクトの概要	2
第2章 終了時評価の方法	5
2-1 評価方法	5
2-2 主な調査項目とデータ収集方法	5
2-3 評価5項目	6
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 投入実績	7
3-2 投入の成果・事業実績	7
第4章 評価結果	15
4-1 妥当性	15
4-2 有効性	16
4-3 効率性	18
4-4 インパクト	20
4-5 自立発展性	21
4-6 目標達成の促進要因	23
4-7 目標達成の阻害要因	23
第5章 ビジネスコースにかかる評価	25
5-1 調査内容と調査手法	25
5-2 ビジネスコースの実績	27
5-3 評価5項目の観点からの評価	28
5-4 財政的自立発展性	44

第6章 日本語コースにかかる評価-----	51
6-1 日本語コースの概要-----	51
6-2 妥当性-----	51
第7章 提言-----	61
7-1 法的ステイタスの確立等-----	61
7-2 効果的なビジネスコースの実施のための、 的確なニーズ把握とモニタリングの実施-----	61
7-3 情報発信機能・広報の強化-----	61
7-4 センター運営にかかる適切な人員配置-----	61
7-5 センターの収益性向上-----	62
フェーズ2 事前評価・実施協議調査報告書-----	63
1-1 調査団派遣の目的と概要-----	63
1-2 調査団の構成と期間-----	63
1-3 協議結果総括-----	63
1-4 事前評価表-----	64

## 別添資料

### フェーズ1 終了時評価調査報告書

- 1 終了時評価調査日程
- 2 終了時評価調査面会者リスト
- 3 終了時評価調査ミニッツ
- 4 終了時評価グリッド

### フェーズ2 事前評価・実施協議調査報告書

- 1 フェーズ2 事前評価・実施協議調査日程
- 2 フェーズ2 事前評価・実施協議調査面会者リスト
- 3 フェーズ2 事前評価・実施協議調査合意議事録 (R/D)
- 4 フェーズ2 事前評価・実施協議調査会議議事録 (M/M)

## 略語集

略語	正式名称	日本語訳
5S		整理・整頓・清潔・清掃・習慣化(躰)
AKIMAT	AKIMAT	アルマティ市役所企業局
AOTS	Association for Overseas Technical Scholarship	海外技術者研修協会
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
BAS	Business Advisory Service	(EBRD の)BAS プログラム
BBA	Bachelor of Business Administration	経営学士
BDS	Business Development Service	ビジネス開発(支援)サービス
BISAM	Business Information, Social and Marketing Research Center	ビジネス情報・社会・マーケティング・リサーチセンター
CAD	Computer-Aided Design	コンピューター利用による設計
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
C / P	Counterpart	カウンターパート
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DBA	Doctor of Business Administration	経営学博士
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
ECU	European Currency Unit	ヨーロッパ通貨単位
EDP	Enterprise Development Project	(USAID の)企業開発プロジェクト
ERP	Enterprise Resources Planning	経営資源計画
EU	European Union	欧州連合
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
G2G	Government to Government	政府間(援助)
GDP	Gross Domestic Products	国内総生産
GM	General Motors Corporation	ジェネラルモーターズ社
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
HACCP	Hazard Analysis and Control Points	総合衛生管理製造過程
HR	Human Resource	人的資源
IAB	International Academy of Business	IAB
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
ILO	International Labor Organization	国際労働機関
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
IT	Information Technology	情報技術

JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JC	Japan Center	日本センター
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JV	Joint Venture	共同企業体
KBTU	Kazakh-British Technical University	カザフスタン・英国工科大学
KIMEP	Kazakhstan Institute of Management, Economics and Strategic Research	KIMEP
KJC	Kazakhstan-Japan Center for Human Resource Development	カザフスタン・日本人材開発センター
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Geordeler	KPMG(会計事務所)
LG	Lucky Goldstar	(韓国)のLG 財閥
MBA	Master of Business Administration	経営学修士号
MIS	Management Information System	管理情報システム
MIT	Massachusetts Institute of Technology	マサチューセッツ工科大学
MSc	Master of Science	理学修士
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
NPO	Non-Profit Organization	非営利組織
NS	National Staff	現地スタッフ
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDCA	Plan, Do, Check, Action	計画・実行・検証活動
PDM	Project Development Matrix	プロジェクト開発マトリックス
PhD	Doctor of Philosophy	博士号
PR	Public Relations	広報
PWC	Price Waterhouse Coopers	PWC(会計事務所)
P&G	Proctor and Gamble inc.	プロクターアンドギャンブル社
QC	Quality Control	品質管理
SEZ	Special Economic Zone	特別経済区
SKD	Semi-Knock Down	半ノックダウン
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
SOE	State Owned Enterprise	国営企業
TACIS	Technical Assistance for CIS	(EU の)TACIS プログラム
TAM	Turn Around Management	(EBRD の)TAM プログラム
TC	Training Center	研修センター
TOT	Training of Trainers	講師研修



TOR	Terms of Reference	業務指示書
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理
UIB	University of International Business	UIB
UJC	Uzbekistan-Japan Center for Human Resource Development	ウズベキスタン・日本人材開発セン ター
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関



評価調査結果要約表

1. 案件の概要																					
国名：カザフスタン	案件名：カザフスタン日本人材開発センター																				
分野：人材育成一般	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（評価時点）：889,583 千円																				
協力 期間	(R/D)：2000年10月	先方関係機関：カザフ経済大学																			
	(延長)：	日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金																			
	(E/N)（無償）	他の関連協力：																			
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>「カ」国は1991年の独立以降、市場経済への移行のため各種改革を推し進めている。急速な改革政策による混乱の中、実体経済は一時大幅に後退したがその後緩やかな回復軌道を見せた。しかしながら、「カ」国では市場経済体制への移行の流れの中で経済や経営といった実体経済を支える民間の人材や、制度面からこれを支える行政官の育成等、実務者の不足が目立っており、安定した成長を持続するにまだ至っていない。「カ」国政府は長期計画「カザフスタン2030」を策定し、市場経済をベースとした経済成長の達成、発展の基礎となる人材の開発などに重点的に取り組んでいる。</p> <p>このような状況の中、我が国は「カ」国の要請を受け、市場経済化を推進するための効率的な人材育成ニーズへの対応するプロジェクトを立ち上げるべく、1997年度にプロジェクト形成調査、事前調査を実施した。2000年10月には、実施協議が行われ、国立経営アカデミー（現 カザフ経済大学）を実施機関として、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」にかかる合意議事録（Record of Discussion：R/D）を「カ」国側と締結した。本プロジェクトの目標は①カザフ日本センターがカザフスタンの市場経済化に資する人材育成に寄与する、②情報提供、交流プログラムを通じて、日本とカザフスタン両国民の相互理解促進に寄与することである。2002年9月に開所式を迎え、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業という3つの事業を本格稼働させた。</p>																					
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>① <b>カザフスタンの市場経済化の進展</b> <b>日本とカザフスタン両国の相互理解と友好関係の強化</b></p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p><b>カザフスタンの市場経済化に必要な人材養成に寄与する。</b> <b>情報提供、交流プログラムを通じて、日本とカザフスタン両国民の相互理解促進に寄与する。</b></p> <p>(3) 成果</p> <p>① カザフ日本センターが適切に運営される。 ② 実践的なビジネスコースが継続的に実施される。 ③ 日本語コースが継続的に実施される。 ④ カザフ日本センターが日本に関する情報を積極的に発信するとともに、多様なレベルでの交流が活発化する。</p> <p>(4) 投入</p> <p>日本側：</p> <table border="0"> <tr> <td>専門家派遣（現地業務費負担含む）</td> <td>5.52 億円（長期9名、短期43名）</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>研修員受入</td> <td>0.50 億円（23名）</td> <td>調査団派遣</td> <td>0.20 億円</td> </tr> <tr> <td>機材供与</td> <td>1.66 億円（2005年5月末時点）</td> <td>その他</td> <td>0.36 億円</td> </tr> </table> <p>相手国側：</p> <table border="0"> <tr> <td>カウンターパート配置</td> <td>4名</td> <td>機材購入</td> <td>なし</td> </tr> <tr> <td>センター用地、センター施設および付帯工事の提供</td> <td colspan="3">運営費（光熱水費）266.2万テンゲ （約19,568USD 2004年平均レートによる）</td> </tr> </table>		専門家派遣（現地業務費負担含む）	5.52 億円（長期9名、短期43名）			研修員受入	0.50 億円（23名）	調査団派遣	0.20 億円	機材供与	1.66 億円（2005年5月末時点）	その他	0.36 億円	カウンターパート配置	4名	機材購入	なし	センター用地、センター施設および付帯工事の提供	運営費（光熱水費）266.2万テンゲ （約19,568USD 2004年平均レートによる）		
専門家派遣（現地業務費負担含む）	5.52 億円（長期9名、短期43名）																				
研修員受入	0.50 億円（23名）	調査団派遣	0.20 億円																		
機材供与	1.66 億円（2005年5月末時点）	その他	0.36 億円																		
カウンターパート配置	4名	機材購入	なし																		
センター用地、センター施設および付帯工事の提供	運営費（光熱水費）266.2万テンゲ （約19,568USD 2004年平均レートによる）																				



に増加傾向にあり、両国民の相互理解促進においても有効性を確保している（プロジェクト目標 2）と考えるものの、在留邦人のみならず両国民に対し、KJC の認知度をさらに高めていくためには、センター事業の広報活動を更に拡充し強化していく余地がある。

### （3） 効率性：

本プロジェクトへの日本側からの投入は、ビジネスコース講師陣（業務実施契約簡易型に基づく専門家派遣）の質のばらつきや、プロジェクトの初期費用（供与機材、施設整備）による活動基盤の整備に時間を要すなどの制約はあったものの、その他の投入については、プロジェクト期間内に概ね予定通りに実施された。また、KJC にはカザフスタン側からはカザフ経済大学副学長がプロジェクトコーディネーターとして就任し、他の大学職員 4 名ならびに、事業開始時点で急遽募集した現地職員 13 名とともに適切に配置され、プロジェクト運営にあたっている。加えて、センターの施設並びに供与機材もほぼ適切に活用されているが、コンピュータールームについては、適切な IT 人材を早急に確保し、施設の更なる有効活用を推進する必要がある。KJC 運営管理部門の現地職員の能力をさらに向上させるために、本邦研修や OJT 等の教育訓練も積極的に行われており、その結果として、カザフスタン人スタッフがセンター運営上の大きな役割を担うようになり、運営上の効率性が高まった。一方で、プロジェクトが有期限の事業であることから、若いスタッフの定着と更なる能力の飛躍を図っていくことも課題である。効率性は概ね高いと判断されるが、より効率性の高い自立運営体制の構築が必要である。

### （4） インパクト：

KJC がビジネスコースの実施を通じ受講者に有益な知識を提供することは、経済及び経営の分野で、「カ」国のビジネス関係者や政府職員の人材育成に一定の役割を果たしているとも言え、ひいては、上位目標の一つである「カザフスタンの市場経済化の進展」に一定の程度は寄与しているとも言える。しかしながら、定量的な視点から KJC がどれほどのインパクトを与えているかについては、厳密な評価は现阶段では困難になっている。上位目標に対するインパクトを測るためには、より長期的な視点で活動を継続・拡充すると共に、複眼的な視点で評価を行うことが必要である。ビジネスコース受講者の企業における経営改善といった行動様式の変化や業績向上など個別事象との関係から見ていくことも検討すべきであろう。

二つ目の上位目標である「二国間の相互理解と友好関係の強化」については、各種活動（ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業）全般を通じて日本に関する情報を提供するリソースセンターの役割を果たしてきているといった分析は可能である。しかし、センター開所から 3 年という短い期間であること、ならびに両国民の意識調査と言った大規模な定量的評価調査は困難であることから、この正のインパクトの発現は现阶段では確認できているが、本調査ではインパクトを示す近似値を示すにとどめている。

### （5） 自立発展性：

#### （組織面）

2004 年 6 月には、KJC はカザフ経済大学の附属機関として正式に登録され、収入を得ること、KJC が契約主体者となることが認められた。また、カザフ経済大学副学長はじめ大学職員への報酬謝金（給与は大学側から支出）は毎月センター収入から支払われており、KJC の運営管理業務に従事している。ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業が、人材開発のための研修コース及び両国の相互理解促進のためのイベントとして定期的実施・運営されており、組織的基礎は確立されているといえる。

#### （技術面）

ビジネスコース、日本語コースともに、カザフスタン人講師は、日本人専門家および講師から知識や技術・技能を修得してきている。とりわけ日本語コースについては、10 名のカザフスタン人講師が勤務しており（常勤講師 1 名、非常勤講師 9 名）日本語の教授技術も高く、OJT ならびに本邦での実地研修を通して技術移転が進み、コース運営能力は向上していることが、コース運営の自立発展性は高いと言える。総体的には、KJC 職員の運営管理能力は向上しているといえる。現在の職員が離職せずに継続して KJC で働き、さらに能力向上を図っていけば、技術面での自立発展性をより高めていくことは可能と言える。

#### （財政面）

KJC の光熱費はカザフ経済大学が支出している。また KJC は研修コース受講者からの授業料収入

及びセンター会員費、図書、ビデオ、インターネットサービス料の収入があり、同収入は KJC 職員の基本給やカザフ経済大学から KJC に着任している職員への謝金等に支弁されている。しかしながら、JICA 側の経費支出額（日本人専門家、講師など）を除いても、センターでの歳入・歳出を概観すると 5~20%程度の費用回収率にとどまっており、自己採算はとれているとはいえない。2002~2004 年の 3 年間の収入の運営経費に対する割合は平均 12.8%であり、また、「カ」国で展開中の他の類似機関（ドイツ「ゲーテ・インスティテュート」、英国「ブリティッシュ・カウンシル」）と比較すると特段悪い数値ではないが、財政的にどのような方針を持って KJC を運営するのかについて、まずは、日本側とカザフスタン側とが協力して基本方針を確認していく必要がある。以上より、自立発展性は現段階では十分であるとはいえない。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

本プロジェクトでは、各活動（ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業）の受講者及び他機関からのフィードバックをコース設計・内容に適宜反映しており、コース内容の定期的なモニタリング、改善を図るプロセスが活動の中に組み込まれていた。そのため、変化の早いカザフスタンの顧客ニーズと政策ジェンダに迅速に対応でき、成果を高める上で効果的であったといえる。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

本プロジェクトは、開始当初から KJC 運営について日本側の長期的な投入を想定している側面があり、かつ KJC がカザフスタンに存在すること自体が両国の友好の推進に意義が有るという観点から、プロジェクトを運営すること自体が目的化した傾向がある。また、達成度を測る定量的な指標が未設定のままプロジェクト運営がなされたため、目指す成果に対して適切なモニタリングが行われてきたとは言いがたく、結果として PDM に沿ったプロジェクト運営が徹底されず、KJC スタッフやカウンターパートの能力向上を重視しないという点につながった。このことが、本プロジェクト成果の一部の達成を阻害した。

### 3-5 結論

カザフスタン側関係者と日本側評価調査団との一連の協議を通じて両者は、PDM に記載されているアウトプットについては、ほぼ達成されているとの結論に至った。「カ」国の市場経済化の進展は急速に進んでおり、同国の経済発展のために必要な人材及び技術内容のニーズも変化してきている。また、「カ」国・日本間の経済・文化面への関心も高まっていることから、これらの市場ニーズに KJC は継続して応えていく必要がある。カザフスタン政府からも第 2 フェーズとして 5 年間（2005 年 10 月 1 日~2010 年 9 月 30 日）の継続支援の要望が提出されており、現プロジェクトの成果・インパクトをさらに高めるため、これを積極的に検討することとした。

### 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）法的ステイタスの確立等：

現在までのところ、KJC は「カ」国内の法的ステイタスを得ていないため、独自の銀行口座を開設できない等の問題がある。また、第 1 フェーズでは R/D が国会批准されていなかったため、供与機材については日本大使館の財産と位置づけそれを KJC に貸し出す、という形をとっている。プロジェクトの円滑な運営のために、JICA 及び C/P 機関は以上の問題を早急に解決する必要がある。

#### （2）効果的なビジネスの実施のための、的確なニーズ把握とモニタリングの実施：

「カ」国は市場経済化の進捗のスピードが速く、かつ、ビジネス人材育成に当たっている競合機関も存在することから、KJC ビジネスコースに求められるニーズが多様化していくことが想定される。このため、ニーズを的確に把握する仕組みを構築する必要がある。また、各コースの成果を逐次モニタリングし、その結果に基づき必要に応じてコース設計の見直しを行うことが不可欠である。具体的には、プロジェクトは以下のような取り組みを終了時まで実施することが望ましい。

ア) 定期的なニーズ調査の実施

イ) モニタリング、評価システムの確立（例：受講生、協力機関によるフィードバック等）

ウ) 関係政府機関や協力機関との定期的な会合を通じた意見交換の実施

#### （3）情報発信機能・広報の強化：

「カ」国における日系企業の数、さらには同国に対する日本の ODA 事業の実施は限られている。

そのため、同国において日本に関する情報を得る場は限られており、「カ」国民の日本の理解度は決して高くない。一方で、日本においても「カ」国の文化、社会、経済に関する情報を得られる機会は少ない。このような現状の中、両国の相互理解に対する本センターが果たす役割は極めて重要であり、両国に関する双方向の情報発信の場としての機能の充実が求められる。また、同時に、センター自身の認知度を上げるための広報活動の充実が必要である。プロジェクトは、上記に関する取り組みをプロジェクト機関終了時まで実施することが望ましい。

(4) センター運営にかかる適切な人員配置：

第2フェーズにおいては、ビジネスコースを多様化していくことが期待されており、その効率的・効果的实施のためにはコースマネージャの配置が必要である。また、アスタナでの活動展開を着実に実施するために、アスタナでの何らかの拠点を置き、連絡員を配置することが望ましい。JICA及びC/P機関は、第2フェーズ開始の時点で必要な措置をとることが望ましい。

(5) センターの収益性向上：

KJCの運営費の多くはJICAの現地業務費で対応しているのが現状である。各種コースの評判が高いことから、受講料収入は年々増加してきているものの、センター運営費のコストリカバリー率は依然として低い。しかしながら、センターの安定的運営のためには、コストリカバリー率を向上させることが必要である。また、将来的なセンターの自立性をどの程度まで目指すのか、どのように達成するのかについては、ODA事業としての公益性に鑑みつつ、かつ、KJCの将来的な方向性を考慮しながら、第2フェーズ開始に向けてまず日本側関係者にて十分協議する必要がある。

3-7 フォローアップの状況

2005年10月より、本案件の第2フェーズ実施について、両国政府間並びにJICA及びC/P機関間で検討が進められている。





## 第1章 終了時評価調査の概要

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

我が国は、「カ」国の市場経済化を支援するため、効率的な人材育成ニーズへの対応と日本の「顔の見える協力」の実現を目的とした日本センタープロジェクトを立ち上げるべく、1997年度にプロジェクト形成調査、事前調査を実施し、2000年10月の実施協議にて、国立経営アカデミー（現 カザフ経済大学）を実施機関として協力を進めることとなった。

2001年7月に正式にカザフスタン日本人材開発センター（以下、「KJC」という。）の開所式を迎えてから、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業及び相互理解促進事業を柱として事業を展開し、着実に実績を積み上げてきており、今年度9月30日にプロジェクトの終了を迎える。

一方で、「顔の見える協力」としてスタートした日本センター事業は、長期的な日本の支援が求められており、KJCにおいても「カ」国側から第2フェーズの実施が求められている。また、第2フェーズの実施の際にはアスタナでの活動展開が大統領より要請されている。

本調査では、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「カ」国側関係者と共にプロジェクトの合同評価を行うと共に第2フェーズに活かすために教訓、提言を抽出する。また評価結果について日カ両者にて合意を形成することを目的としている。

第2フェーズ立ち上げに関しては、協力の基本的枠組み（コンセプト、実施機関、実施体制、実施場所、協力内容、協力機関、両国のとるべき措置、投入内容等）について、第1フェーズとの変更点等も含め、先方と協議確認の上、合意を形成する。

### 1-2 調査団の構成と期間

#### (1) 調査団員の構成

担当	氏名	所属
団長/総括	立原 佳和	独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第一グループ 日本センターチーム長
技術協力	川上 貴之	外務省 経済協力局 技術協力課 外務事務官
評価分析	松本 彰	株式会社 タック・インターナショナル コンサルティング部 部長
ビジネスコース 計画	籠橋 秀樹	株式会社 UFJ 総合研究所 国際本部 開発コンサルティング部 シニア・コンサルタント
日本語コース 評価	高見澤 孟	昭和女子大学大学院文学研究科教授

日本語コース 評価企画	高橋 裕一	独立行政法人国際交流基金 日本語事業部 派遣助成課
評価企画	鈴木 桃子	独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第一グループ 日本センターチーム
通訳	小島 敬子	日本国際協力センター 研修監理部 研修監理員

## (2) 調査期間

2005年6月16日～2005年7月1日（16日間）

調査日程は別添資料1を参照。

### 1-3 対象プロジェクトの概要

「カ」国は1991年の独立以降、市場経済への移行のため各種改革を推し進めている。急速な改革政策による混乱の中、実体経済は一時大幅に後退したがその後緩やかな回復軌道を見せた。しかしながら、「カ」国では市場経済体制への移行の流れの中で経済や経営といった実体経済を支える民間の人材や、制度面からこれを支える行政官の育成等、実務者の不足が目立っており、安定した成長を持続するにまだ至っていない。「カ」国政府は長期計画「カザフスタン 2030」を策定し、市場経済をベースとした経済成長の達成、発展の基礎となる人材の開発などに重点的に取り組んでいる。

このような状況の中、我が国は「カ」国の要請を受け、市場経済化を推進するための効率的な人材育成ニーズに対応するプロジェクトを立ち上げるべく、1997年度にプロジェクト形成調査、事前調査を実施した。2000年10月には、実施協議が行われ、国立経営アカデミー（現 カザフ経済大学）を実施機関として、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」にかかる合意議事録(R/D: Record of Discussions)を「カ」国側と締結した。本プロジェクトの目標は① KJCが「カ」国の市場経済化に資する人材育成に寄与する、② 情報提供、交流プログラムを通じて、日本と「カ」国両国民の相互理解促進に寄与することである。

しかしながら、「カ」国では、R/Dに実効性を持たせ、専門家等の特権を確保するためには、R/Dの国会批准が必要であるとの「カ」側の主張があったため、専門家が派遣され、活動が実際に開始されるまでには1年余りの期間を要した。その後、2001年7月には最初の専門家が派遣されたが、2000年10月に署名されたR/Dは、現在（2005年9月）に至っても国会批准されていない。このため、プロジェクト期間中、供与機材の無税通関が出来ず、大使館機材として通関し、大使館からKJCに機材を貸与している形をとることとした。

さらに、2001年7月には、C/P機関であるカザフスタン国立経営アカデミーが株式会社カザフ経済大学へと民営化された。

2001年からは、カザフ経済大学から提供されている建物の内装を「日本センター仕様」

に整え、2002年9月に開所式を迎え、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業という3つの事業を本格稼働させた。また、2004年6月には、KJCがカザフ経済大学の附属機関として正式に登録され、①収入を得ること、②KJCが契約主体者となることが認められた。このことにより、KJCの一応の基盤が確立されたことになるが、一部議論の中では、カザフ経済大学が民営化されたことから、附属機関としてではなく、独立した機関として法人格を取得するべきではないかとの議論もある。

プロジェクト期間中、合同調整委員会は2003年6月及び2004年12月に開催されており、同委員会では、前年の活動実績、次年の活動計画が報告されたほか、その時々懸案事項が関係者間で議論された。懸案事項の一つであるR/Dの国会批准及び日本センターの法的ステイタスの問題は現在もなお解決していない。



## 第2章 終了時評価の方法

### 2-1 評価方法

本件調査では、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）手法に基づき、プロジェクトの当初計画、協力開始時から評価調査時点までの双方の投入・活動実績、プロジェクト実施の効果、運営管理体制等を踏まえた上で、評価5項目（有効性、妥当性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から多面的に評価を実施した。

併せて、協力期間終了後における対応方針についても検討し、両国政府関係当局に提言し、ミニッツにとりまとめた。

なお、5項目の評価は主にプロジェクト全体の評価が主であることから、事業毎の評価が分断されること、さらには各事業固有の進捗結果が紙面上、割愛されやすいということも考慮し、別途、ビジネスと日本語については各事業別評価も行い、報告書に掲載した（第5章事業別評価を参照）。

### 2-2 主な調査項目とデータ収集方法

#### （1）資料レビュー、評価グリッドの作成

事前にプロジェクト及び JICA、国際交流基金から入手した参考資料等から情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド（和文・英文）を作成した。評価グリッドは別添資料4の通り。

#### （2）質問票の作成・回収

現地調査に先立ち、評価分析、日本語コース、ビジネスコース各団員が評価グリッドを基に、カウンターパート（カザフ経済大学副学長）、日本人専門家（4名：センター所長を含む）、日本語講師、日本語学習者、センター顧問、さらにセンター現地職員に対する質問票を作成、現地に送付し、回答を回収・分析した。また、本質問票を補う形で、カウンターパート、センター現地職員、日本人専門家、相互理解事業参加者等に対しては、個別にヒアリングを行った。

#### （3）プロジェクト関係者との面談、インタビュー

本プロジェクトの達成度や成果を捉える上で、プロジェクト関係者に対して、グループインタビューあるいは個別インタビューを実施した。対象として、まずビジネスコース/日本語コースの元受講者及びコース講師、相互理解事業参加者に対してインタビューを実施した。さらに、本プロジェクトのカウンターパート機関であるカザフ経済大学はじめ、「カ」国の援助窓口機関である予算計画省、さらにプロジェクトの支援機関である教育省にも同様にインタビューを実施した。主な面談者に関しては別添資料2を参照。

#### (4) 現地調査

専門家との協議、日本センター関係者、また他ドナーや類似の研修を実施している機関への訪問等により情報を収集した。例えば、ビジネスコースでは、出前講座先である企業訪問、起業家協会、商工会議所、産業貿易省、農業省を訪問し、日本語コースではカザフ民族大学、ユーラシア大学を訪問し、本プロジェクトに関する意見を聴取した。また相互理解事業あるいはセンター運営の評価の観点から、アルマティ市で活動しているゲーテ・インスティテュート（ドイツ）やブリティッシュ・カウンセル（英国）を訪問した。

#### (5) 合同調整委員会への報告

上記の調査・評価結果を評価 5 項目に沿って評価調査報告書（英文）に取り纏め、合同調整委員会の場で検討し、2005 年 6 月 30 日にミニッツとして署名を行った（日程の都合上、署名 3 者が揃って署名式に臨むことが出来なかったため、別途、個別に署名を行い、合意）。ミニッツについては別添資料 3 を参照。

### 2-3 評価 5 項目

評価の視点、内容は以下の通り。

(1) 有効性 (Effectiveness)	プロジェクトの「成果」が、どの程度達成されているか、及びそれが「プロジェクト目標」の達成にどの程度結びついているかを分析・評価する。
(2) 妥当性 (Relevance)	プロジェクトの目指している効果が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
(3) 効率性 (Efficiency)	主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを問う視点。「投入」の、手段、方法、期間、費用の適切度を分析・評価する。
(4) インプクト (Impact)	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみる視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
(5) 自立発展性 (Sustainability)	プロジェクトによりもたらされた成果が協力終了後も持続・拡大され得るかどうかを把握し、実施・関係機関の自立度を政策・組織面始め、財務面、技術面その他の観点から分析・評価する。

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3-1 投入実績（ミニッツ本文でも明記。また ANNEX3.1～3.6 を参照）

本プロジェクトに関する投入実績はミニッツ本文に明記しているとおり。

#### （1）日本側投入：

長期専門家派遣（9名）、短期専門家及びコンサルタント派遣（43名）延べ合計52名を約5年の間に投入している。また、機材供与については承認額累計1.66億円（輸送費等の経費を含む：内訳はコンピューター機材やオーディオ・ビデオ機材など供与機材1.39億円、携行機材0.27億円）および機材据付技師（5名）の投入を行った。現地業務費<sup>1</sup>（2005年5月までの累計）は累計1.296億円にのぼり、本邦への研修員受入数は23名（カウンターパート、センター現地職員、現地講師及びビジネスコース成績優秀者）を数えた。

#### （2）カザフスタン国側投入：

カザフスタン日本人材開発センター用地、ならびに付帯工事の提供に加え、以下の要員及びセンター運営に係る光熱水費を「カ」国側が全額負担している。

カウンターパート：プロジェクトコーディネーター

（カザフ経済大学副学長）

大学職員4名

運営費（水道・電気・光熱費）：266.2万テンゲ

（約19,568USドル：2004年平均レート）

（2004年までの累計）

### 3-2 投入の成果・事業実績

本プロジェクトの成果はPDMに記載されているとおり4つあり、各々の成果について、以下のとおりに説明する。なお、PDMはプロジェクト期間中、一度も変更されておらずその記載内容あるいは指標の設定につき、加筆修正すべき箇所もプロジェクト終了時評価時点で幾つかあったが、あくまでも評価手法に従い以下に記載するとともに、現時点で明らかになったその他の成果、あるいは成果を判断する指標につき、追加的な説明もあわせて行うこととする。

#### （1）成果1（センターが適切に運営管理される）

KJC運営に必要な人員が適切に配置され、またプロジェクトの運営を円滑に進める上でスタッフの能力も徐々に向上が図られてきている。

成果1の指標はPDMでは、①センター職員の人数とその能力、②センターの歳入・歳

<sup>1</sup> 現地適用化事業費（施設等整備費：4,932.8万円）を含まず。

出のバランスであったが、現時点での成果は当指標に従い見てみると、次の通りである。

① センター職員の人数とその能力（ミニッツ ANNEX3.5 を参照）。

上記 3-1 で述べたとおり、カザフ経済大学から、プロジェクトコーディネーターとして、大学副学長が就任し、週 2 回ほどセンターに出勤し、各種打ち合わせや協議を行い、プロジェクト運営にあたっている。なお、センターの収入から、同副学長に対して報酬謝金が毎月支払われている（現行月 350 \$）。また、大学職員 4 名（会計、ドライバー、庭師、掃除婦）も「カ」国側から派遣されている。4 名の給与は大学側が支出（2002～2004 年合計で 6,875US\$）しているが、追加報酬については、KJC 収入より毎月支弁されている（ミニッツ ANNEX3.6 を参照）。

その他、日本センター雇用で現地職員が現在 13 名配属されており、日常の業務遂行、運営を行っている（13 名の内訳：正規契約職員 7 名、臨時雇用扱い 6 名）。また、センター所長付で契約顧問も 1 名配置されている。これらの現地採用職員のうち、数名は本邦研修にも参加しており、また KJC での日常業務経験の積み重ねを通じて、日本人専門家およびカウンターパートと協働でセンター運営技術やノウハウの共有が図られており、プロジェクトの円滑で効率的な運営を支えている。

② センターの歳入・歳出のバランス

日本センターの収支は以下の通り。

日本センター収支（歳出・歳入）表 (単位：カザフ・テング)

	2002/4 - 2003/3	2003/4 - 2004/3	2004/3 - 2005/3	Total
歳入	5.3 million	2.8 million	9.8 million	17.9 million
歳出	34.5 million	56.4 million	48.6 million	139.5 million
歳入/歳出割合	15.4%	5%	20.2%	過去3カ年平均 12.8%

(留意)「歳入」は主に、受講生からの受講料、インターネット使用料などである。一方、「歳出」は、JICA からの現地業務費からの支出と、センターで蓄積してきた歳入からの支出の 2 つから成る。

(2) 成果 2 (実践的なビジネスコースが継続的に実施される)

ビジネスコースが始まって 3 年間、KJC マネジメントは求められるアウトプットを成功裏に産出してきた。以下、コース・活動のタイプ、コースと協力機関の数、コースのテーマ、顧客へのアウトリーチの 4 つの指標から、ビジネスコースの達成度を見る。

① コース・活動のタイプ：

KJC は顧客の需要に応えるため、多様なサービスを確立してきた。それらは、a) 1-8



週間の intensive core courses、b) 長くても数日間の short seminars (“1-Day Seminars”）、c) 出前企業診断、である。a) の中では、8週間ビジネスコースを補完する1週間の上級コースが2004年に導入された。b) は、2004年からほとんどの場合、大学やビジネス団体などの協力機関のニーズに沿って、マスタークラスとして提供されるようになった。日本人とカザフ人講師を組み合わせた講義、問題解決型の思考と実用的アプローチなどが、受講者より高い評価を得ている。

② コース及び協力機関の数：

コース数は、プロジェクト期間を通じて順調に増えている。特に2004年のマスタークラス導入で、コース数は飛躍的に増え、マスタークラスを受け入れる協力機関の数も11機関にまで増加している。

③ コースのテーマ：

KJCのビジネスコースは、市場経済で必要とされる実践的知識とスキルを提供する20以上のテーマを提供してきた。人気のあるテーマは、マーケティング、人材管理、品質管理、戦略経営などである。コースのテーマと内容は、受講者によるコースと講師の評価、および不定期のニーズ調査により適宜モニタリングならびに改善がなされている。

④ 顧客へのアウトリーチ：

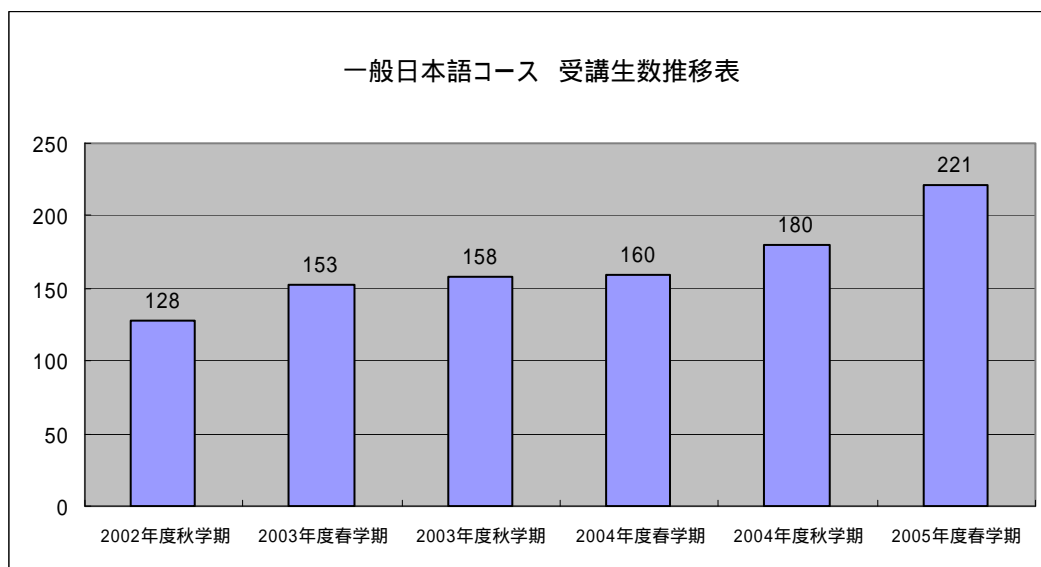
2005年の5月末時点で、コア・コースで累計700人超、short seminarsで累計1,200人超の受講者を数えた（リピート顧客を含む延べ人数）。特に過去1年間の受講者数が急増しているが、これはマスター・クラスの導入によるものと考えられる。地域的にも、アルマティ市だけではなく新首都のアスタナ市からの受講者が増え始めている。

(3) 成果3（日本語コースが継続的に実施される）

成果3の指標は、①コース開講回数と受講者数、②受講者による満足度、③日本語能力の向上及び受講者の習熟度であったが、現時点での成果は当指標に従い見てみると、次の通りである。

① コース開講回数と受講者数：

KJCの日本語コースは、「カ」国において一般社会人が日本語を学習できる唯一の講座であり、初級から中級、上級、超級まで9つのレベルの一般日本語クラスと、現役の日本語教師のためのクラスならびに夏期の特別講座などで構成されている。日本語コースは、2002年9月にコースを開講以来、2004年9月までの間に、延べ1,282名の受講者を受け入れてきた。実施したコースの詳細は別添資料3 ミニッツのANNEX3.8を参照。

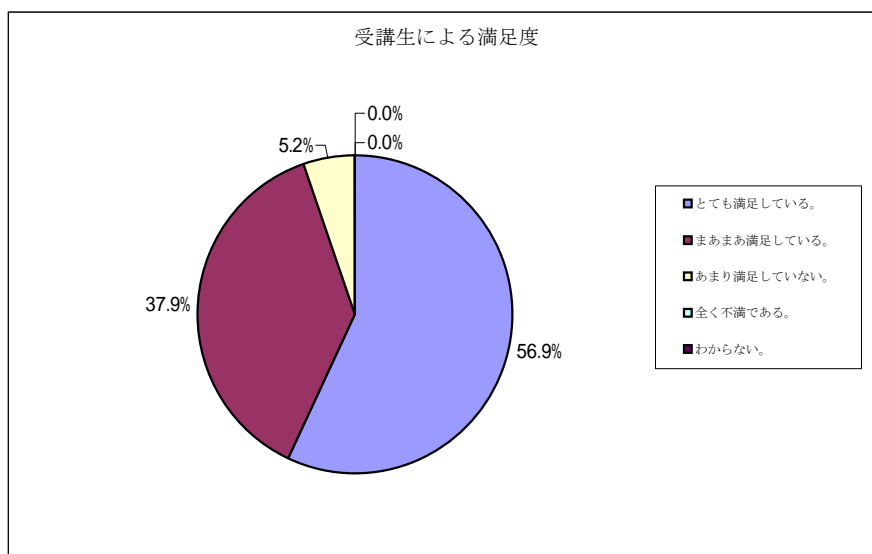


## ② 受講者の満足度

日本語コース運営にあたっては、単に日本語を教えるだけでなく、授業の中に伝統文化、現代文化などに関わる日本事情の積極的な紹介を行い、学習者の意欲の維持を図ってきた。日本語コース受講者に対するアンケート調査では、94.8%が日本語コースの授業について「満足している」と回答している。

また、日本語コースの受講者 7 名に対してインタビューを行った結果、既存コースの授業内容に関して改善すべき指摘はなく、おおむね満足しているとの回答が得られた。

日本語教員（超級クラス及び教授法講座）について、現地教師 5 名にインタビューを行った。結果、超級クラスを受講することにより自身の日本語能力を高めることが出来たほか、教授法講座では従来「カ」国で行われていなかった教室活動を学ぶことができ、実際の授業で役立ったとの意見が多く、教師向けの教授法講座についても、満足度が高いことが証明された。



### ③ 日本語能力・日本語教授技能の向上及び受講者の習熟度

日本語コースのクラス別修了時の到達度は高く、各コースとも受講生の約7割が修了試験に合格し、修了証を授与されている。また、8割が次レベルのクラスに進んでいる。日本語コース受講者は、質の高い授業を受けることにより効率的に日本語の能力を身につけている。

日本語教員については、インタビューの結果、「日本語教授法講座」を受講することにより、自身の授業がスムーズに行えるようになったとのコメントが多かったことから、教授技能が向上していると言えよう。

#### 【各主要コースの修了率（実績）】

クラス名	受講生数	修了者	修了率	次レベル継続率
2002 年度秋学期	128	90	70.3	95.6
2002 年度春学期	121	90	74.4	77.8
2003 年度秋学期	136	89	65.4	86.5
2003 年度春学期	104	82	78.8	70.7
2004 年度秋学期	176	142	80.7	81.1
	665	493	74.1	

\* 欠員募集等は除くので、同表の受講生数と以下「応募状況の実績及び倍率」の表の受講生数とは一致しない。

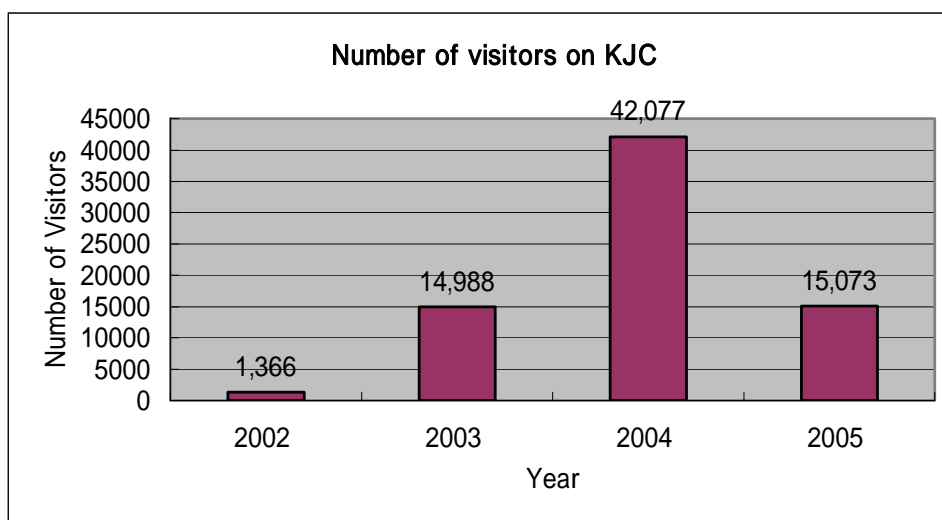
【応募状況の実績及び倍率】

コース名	実施時期	募集 人数 ①	応募 者数 ②	受講 者数 ③	倍率 ①÷②
パイロットコース	2002年6月	14	14	14	1.00
日本語教師向けクラス	2002年7月	22	22	22	1.00
日本語文化紹介クラス	2002年7月	24	24	24	1.00
2002年度秋学期	2002年9月～ 2003年1月	128	412	128	3.22
2002年度春学期	2003年2月～ 2003年6月	38	48	153	1.26
2003年度秋学期	2003年9月～ 2004年1月	75	266	158	3.55
2003年度春学期	2004年2月～ 2004年6月	70	44	160	0.63
子供クラス（特別講座）	2004年7月、 10月、12月	47	47	47	1.00
日本語能力試験対策講座	2004年9月～ 2004年11月	19	19	19	1.00
アスタナ日本語学習者講座	2004年8月	20	20	20	1.00
日本語教育セミナー （現職教員対象）	2004年9月	11	11	11	1.00
2004年度秋学期	2004年9月～ 2005年1月	65	226	180	3.48
露和通訳短期講座	2005年1月～ 2005年2月	7	7	7	1.00
2004年度春学期	2005年2月～ 2005年6月	156	218	221	1.40
教授法トレーニング （新人教員）	2005年2月～ 2005年5月	9	9	9	1.00
ユーラシア大学日本語講座	2005年2月	53	53	53	1.00
ユーラシア大学日本語講座 （社会人向）	2005年2月	56	56	56	1.00
合計				1,282	

\* 一般日本語クラスは、クラスの定員から進級者数等を差し引いた欠員分を募集するので、表中、募集人数と受講者数は、一致しない。

(4) 成果4 (センターが日本に関する情報を積極的に発信するとともに、多様なレベルでの交流が活発化する)

例えば、経済、社会、文化といった多方面の日本に関連する様々な書籍・出版物や視聴覚教材がセンターに供与あるいは購入され充実してきたことに伴い、センターを訪れる人にも有効利用されている。また両国の相互理解促進のためのさまざまな事業や行事の実施により、当センター来館者数も年々増加の傾向にある。両国の交流促進に貢献しつつあるといえる。



注) 2005年は1~5月の累計のみ。

成果4の指標はPDMでは、行事の開催数と参加者人数であったが、現時点での情報提供・交流事業の実績・成果は次の通りである。

- ① 2002年8月以来、日本映画祭、折り紙教室等32回にわたるイベントが開催された。
- ② その中でも、2004年3月に行われた和太鼓公演は3日間で1,300名を越える参加者があり、盛況であった。
- ③ 相互理解促進に係る事業の参加者数は、累計で文化紹介を通じた交流事業9,376名、図書室利用5,823名、ビデオ利用1,749名、コンピュータ利用27,896名、その他3,171名(2005年5月現在)である。
- ④ 主な交流事業実績は、別添資料3 ミニッツのANNEX3.9を参照。



## 第4章 評価結果

### 4-1 妥当性

#### (1) カザフスタン政府の国家政策との整合性

政策面では、「カザフスタン国 2030」<sup>2</sup>や「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003 - 2015 年）」<sup>3</sup>で示されているように、経済分野に必要な人材を育成するという国家政策と合致している。

さらに、「カ」国で重要視されてきた国家開発計画である「中期政策プログラム（1998-2000）」、および「2010 年までの発展計画」とも一致していると判断できる<sup>4</sup>。

また、「カ」国の経済を概観してみると、1991 年の独立後の不安定な時期を乗り越えて、ここ数年間は安定して成長している（1996 年から 2004 年までに一人当たり GDP は、US\$700 から US\$2,700 と伸びており、2005 年末には US\$3,000 を超えるとの推計）。従って、この 10 年間、カ国の経済は紆余曲折があったものの、確実に市場経済を導入し、経済成長を遂げているということが出来る。一方、経済分野の人材については、急速な経済成長に追いつかず、企業活動に従事している者へのビジネスの基本知識・ノウハウの知的支援が必要とされている。

さらに、政府の政策である国営企業の民営化、中小企業の振興、政策金融制度の充実等の具体化に呼応して、ビジネス活動はいつそう活発化することが予測されるため、市場経済の実務知識とノウハウを、企業のトップマネジメント、中堅幹部、中小企業経営者、およびニュービジネスの起業家等に習得させる機会を本プロジェクトで提供したことは政府の目下の方針（大統領教書「2030 年のカザフスタン」）等とも合致するものである。

以上のことから、KJC で実施されたビジネスコース事業は、本プロジェクトの上位目標である「(1) 「カ」国における市場経済化が促進される」に合致しており、また「カ」国のニーズや国家政策と整合するものといえる。

#### (2) 我が国の対カザフスタン国の援助政策との整合性

2002 年 11 月に実施された経済協力に関する二国間政策協議で、援助重点分野の 1 つとして「人材育成・制度整備」が合意されている。さらに人的資源開発は、我が国の ODA 政策に沿ったものであり、かつ日本政府の外交基本方針と一致している。

一方、JICA は当国に対して、まだ国別事業実施計画を策定していないが（準備中）、「中

---

<sup>2</sup>1998 年に発表された大統領教書で、「カ」国の目指す方向を示すもの。その中の 1 つに、「高水準の外国資本の投資と国内貯蓄を持つ、開かれた市場経済に基づいた経済成長」を目指すとの一文がある。

<sup>3</sup>本戦略プログラムでは、石油ガスセクターから依存体質からの脱却を図り、経済の多様化、中小企業の育成が重要課題として列挙されている。

<sup>4</sup>平成 16 年度、外務省：「ウズベキスタン・カザフスタン国別評価」にも記載。

中央アジア（ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス）援助研究会報告書」（2001年3月）では、重点分野の1つとして、「市場経済化のための制度整備」が挙げられており、この中で、特に「産業構造の多様化に向けての支援：日本の経験を活用した知的支援と資金協力を組み合わせたモデル産業育成」や「日本センターを通じた人作り協力の促進」が提案されている。

日本センターでの事業を通して、両国間の相互理解や友好の促進を図るという本プロジェクトの2つ目の目標についても、我が国と中央アジア諸国との外交政策の観点から整合性があると言える。また、(旧) ODA 大綱、シルクロード地域外交アクションプラン、(旧) ODA 中期政策における中央アジア・コーカサス地域該当部分のそれぞれの基本理念及び重点課題とも整合している。

### (3) KJC が実施している活動のニーズ

本プロジェクトの初期段階でニーズ調査を行い、実態を把握した上で、ビジネスコースおよび日本語コースを設計し実施していることから、支援の方法やアプローチは適切であり受益者のニーズに合致したものと見える。

なお、ビジネスコースにおいては、プロジェクトの後半から、センター活動が「カ」国内に認識され始めると、KJC の機能を「カ」国経済の開発を推進する人材育成に活用したいとする「カ」政府の要望が出され、その結果、新たなニーズにも沿うセミナー等が企画実施されこととなった。市場ニーズの広がり及び相手国の経済社会状況の変化に合わせ、プロジェクト中盤においても、ニーズ調査を再度行い、適切なコース設計を行ってきている。

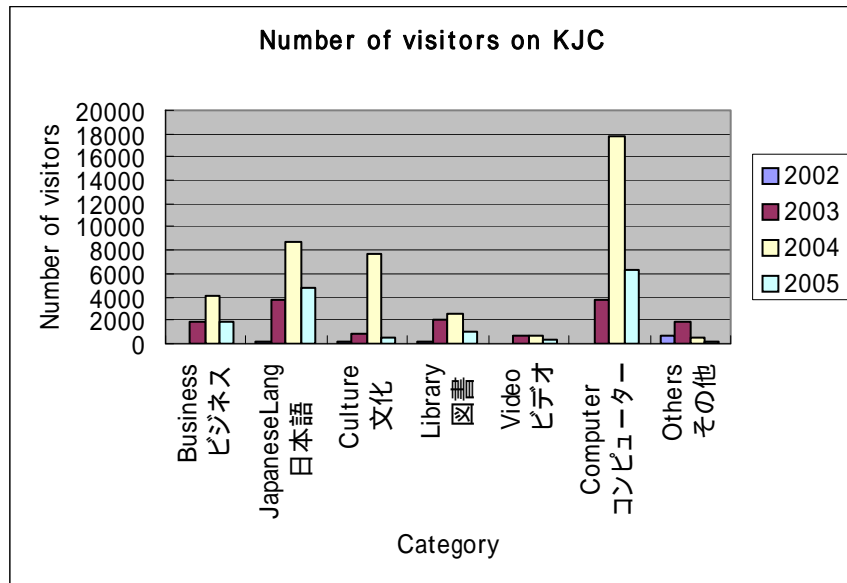
## 4-2 有効性

本プロジェクトの目標は、「1) 日本センターが「カ」国の市場経済化に必要な人材を育成する上で重要な役割を担う、2) 情報サービス、その他のセンターで行われる各種事業を通じて、両国国民の相互理解を促進する」ことである。

既に3-2で記したように、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解事業」の3つの事業の実施によって、日本センターは人材育成の点で重要な役割を担っており、当初計画およびニーズ調査の結果に基づいたターゲット・グループに対して、適切なサービスを提供してきている。

セミナーへの応募者、参加者の数は、各コース、事業ともに増加の傾向にあり、関係者へのインタビューや事業参加者に対するグループ討議より、KJC が利用者より高い評価を得ていることが分かる。また、カザフ経済大学側も KJC が提供するコースの評判の高さを認識している。





小規模経営者や幹部をターゲットとしたビジネスコースでは、受講者の評価によると、8週間コースで76%、2週間コースで78%が「非常に役に立った」としており、有効性が高いと言える。また、「一般成人」を対象とした日本語コースは「カ」国で最初のコースであり、また質の高い講義の実施によって、コース受講者の語学能力は着実に向上してきている。さらに、アンケート結果では、授業について94.8%が「満足している」として、講義内容等についても改善すべき指摘はなく、概ね満足しているとの回答であった<sup>5</sup>。日本語教師（超級クラス及び教授法講座）についても、超級クラスを受講することにより自身の日本語能力を高めることが出来たほか、教授法講座では従来「カ」国で行われていない各種教授法や教室活動を学ぶことができ、実際の授業で役に立ったとの意見が多く、教師向けのクラスについても高く評価されている。なお、「就職の機会を得た」「仕事の役に立った」など実際的な利益は少なく、その期待と現実の間に乖離が見られる。日本語コースの大きな意義の一つは、日本に関心を持つ人に対して、ただ日本語を教授するだけではなく、学習者の日本に対する知的な好奇心を満たすサービスを提供してきたことでもある。

センター開所以前には、日本の文化や経済、社会生活を紹介する情報提供の場が非常に限られていたことから、「カ」国の人々に対して、センターが様々な行事や催し物を開催し、日本理解の機会を与えた意義や効果は大きい。参加者に対するアンケートやインタビューの結果からも、再度参加したいとの声は多く、同事業に対する期待にKJCは応えていると言える。なお、主要な行事を中心に参加者アンケートを励行し、センター活動の熟知度の向上をはじめ、行事实施に係る評価、今後のセンター活動への希望、提案を適宜モニタリングし、同事業へのフィードバックも行っている。また、「カ」国は在留邦人数が少ないこともあり、相互理解事業を実施する際の協力者確保の点で制約があったものの、在留邦人企業から商品の提供や講師派遣の支援を得るなどの協力も同事業の実施に貢献した。

<sup>5</sup> 終了時評価の際、コース受講者7名に対してインタビューした回答結果。

なお、KJCの各部屋は有効に活用されており、特に、ビデオ、図書の実用などから、図書・ビデオ・インターネットコーナーの利用が年々高まり、センター内の部屋の占有率（利用率）は高い。コースによっては部屋が足りず、大学の施設を使ったこともある。また、事業企画から実施までは現地職員を中心に複数の担当者を配置し、チーム単位で協力して事業を実施している。事業改善や更なる円滑な実施に向けて、センターの活動目的の確認や、センターの持つ利点と弱みの分析、今後の活動分野（図書・書籍・DVD・ビデオの実用、広報、事業展開、HPの更新）について現地職員が定期的な意見交換や協議も行っている。

加えて、事業実施およびセンター紹介に係るパンフ、ポスター、ラジオ、テレビなどによって、センター事業の広報も図られているが、ウェブサイトについては現在、技術担当者が不在のため更新されておらず、後任人材の迅速な確保ならびに広報活動の強化は引き続きの課題である。

KJCのウェブサイトアドレス：<http://www.kjc.kz/english/english.html>

KJCは、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業という3つの異なる事業を一つのプロジェクトとして実施する形態のため、相手国政府機関の所掌が必ずしも一つの省庁で取扱うことができず、十分なサポートが得られないこともあった。例えば、ビジネスコースは教育科学省よりも産業貿易省の関心が高いが、直接の監督官庁でないため支援体制を整えることが容易でなかったこともある。また相互理解促進事業の位置づけが、プロジェクト開始当初は明確でなかったこともあり、事業実施に係る人材および予算面での制約、課題があった。しかし、日本の経済発展に裏付けられたビジネス・ノウハウの知的移転、日本語教育、相互理解促進の各事業を、日本センターという枠組みの中で、一体の運営形態のもとに実施する日本センターのコンセプトおよびビジョンは、各事業が相乗効果を生み、また単に相手国の開発に資する側面のみならず、当該国の人々に日本・日本人を理解してもらうという点で有効性は高いと判断できる。

#### 4-3 効率性

インタビューをはじめ今回の評価調査の結果、全般的に見て、日本側の投入は量、質、タイミングともにほぼ適切であった。また、その投入は、効率的に活用されたことが確認できた。

##### (1) 現地活動費の投入

プロジェクトに投入された初期費用（供与機材、施設整備費）による活動基盤の整備に、R/D締結から1年半を要し、センターとしての事業実施の期間はかなり制限されたこと。なおプロジェクト活動が実際に開始した2002年中期以降からは、年度毎に投入される運営経費（現地活動費）は、適切なタイミングで量的にも適正であったと判断される。

##### (2) ビジネスコース短期専門家（業務実施契約簡易型）

講師の質にばらつきも一部みられたが「日本的」経営を教えるという点で、その経験や知見を有する人の派遣による講義は評価が高い。

### (3) センター職員の配置および人材育成

事業開始時点で急遽募集したセンター現地職員は、プロジェクトが有期限の事業であることから、中堅幹部の業務をこなせる優秀な人材の確保が出来なかった。ただし、「カ」国という若い独立国でもあり、この現象はセンターだけの問題ではない。その後、一定の能力のある職員に対しては OJT、本邦研修の機会を与えて教育訓練が行われており、その運営能力や専門知識の向上は目覚ましい。センター職員の本邦研修は、日本式の運営方法の習得のみならず、日本を理解する良い機会であり、センター運営能力構築の面でも効率的かつ効果的であった。また現地職員は、概ね積極的な勤務をしており、日本センター職員として誇りを持つに至っている。第 2 フェーズ 2 の実施に向けて、まだ若いスタッフが多いため、その定着、さらなる能力の飛躍が図れるかが課題である。

### (4) 施設の活用

センターの施設は、すべて効率的に活用されており、供与機材も殆どは適切に活用されてきている。各事業への参加者あるいは関係者が、月平均 3,500 人ほどセンターを訪問することからも、全体としてセンター施設機材は十分に活用されていると判断できるが、コンピュータールームの利用については、人材確保の点から今まで有効に活用されたとはいえず改善の余地がある。

### (5) ビジネスコース受講生対象の本邦研修

ビジネスコースについては、受講生のなかから、将来的に KJC ビジネスコース運営に何らかの形で協力しうる優秀な者を選抜し本邦に招聘するという形をとったため、ビジネスコース受講への高いインセンティブとなった。実際に、KJC の講義で学んだ日本的経営を本邦研修で直に体験し、日本的経営の成果を実感できる経験であったため、帰国後の自社への応用や新たな工夫につながるなどの効果が報告されている。

### (6) 本プロジェクトの運営管理状況

合同調整委員会をはじめ、本プロジェクトの運営管理状況も適切であったといえる。2004 年 12 月に開催された第 2 回合同会議には、援助窓口官庁からは副大臣、直接の監督官庁からは部長、日本大使館からは大使自ら出席し、実質的な討議が展開されている。以降、経済予算計画省を中心に、日本センターの活動に対する認識が深まってきている。またプロジェクト内では、現地職員および日本人専門家間で定期的に会議が開催され、プロジェクトの運営にかかる役割や責任を明確化し、円滑な運営を行っており、日々の運営や全体進捗計画については適切であったといえる。

#### 4-4 インパクト

プロジェクトの上位目標である「1)「カ」国における市場経済化の促進、2)二国間の相互理解と友好関係の強化」について、KJC は市場経済化に必要な人材育成、両国間の理解促進の2つの面で、日本に関するリソースセンターの役割を果たしてきていると言える。

様々な正のインパクトが発現しつつあるものの、センター開設から3年という期間は、本センターのような「市場経済化に係る人材育成」、「相互理解」といったプロジェクトの性格から、インパクトを明確に測定するには短い期間である。またインパクトに関して、事前に指標が定められていなかったこともあり、本報告書ではインパクトを示す近似値を示すにとどめている。事業ごとのインパクトは以下の通り。

##### (1) ビジネスコース

ビジネスコースは、顧客の具体的なニーズに即しており、「カ」国の中小企業分野の発展に多大な貢献をしてきている。最終顧客（あるいは「最終受益者」）及び講師レベル双方に対するインパクトが発現しつつあると評価できる。まず「最終顧客」の観点では、顧客企業のうち、その幹部クラスの人材を繰り返し KJC ビジネスコースに送ってくる企業が複数あり、このことは、KJC ビジネスコースを受講させることが自分達のビジネスにとって非常に役に立っていることを示していると言える。戦略的経営、品質管理システム及び「5S」（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の実施といったコース研修で会得した知識を各受講者が現場で活用している、という具体的な活用事例もインタビュー結果から得られた。過去一年、マスタークラスの導入によって、顧客層が急速に拡大しており、ビジネスコース受講者の数は、2005年の5月末時点で延べ1,900人を超えている。「講師」の観点では、大学の教授や企業コンサルタントが、研修での知識の活用のみならず、出席した際のコース教材を活用している。また間接的ではあるが、大学の授業を通して、センターでの研修と同じ便益を受けることができた学生の数は、年間200人以上に達しており、さらにそれ以外にも、大学で開講されたマスターコースでの受講生は130人にのぼっている。

こうした正のインパクトは、今後も、リピート顧客企業の増加、継続的な顧客層の拡大、トレーナートレーニングの機会提供といったようなサービスの強化によって発現し続けると考えられる。また、センターのセミナーを通じ、センターの活動が政府筋にも認知されることとなり、中小企業振興分野や省エネルギー分野での技術協力の可能性について、担当官庁が関心を示し始めている。幾つかの政府関連機関が、日本センターにビジネスコースの実施要請などをしてきていることは、特筆に値する。

##### (2) 日本語コース

「カ」国の日本語学習者数は、この5年間で2倍以上に増加している（センターが設立される前の1998年の学習者数449名に対し、同センター設立後の2003年には1,139名に

増加)。KJC では、学生や日本語教師を対象とした日本語コースの提供を通じて、日本語能力の向上のみならず、相互理解促進事業との相乗効果でもあるが、積極的に日本事情、日本文化の紹介を行い、日本に親近感を持つ人材の育成にも貢献してきた。受講生のなかには、医師や教員など、社会的影響力を有する人も含まれており、「知日派」、「親日派」の中核となり、さらに日本ファンを増やしたと言える（アンケート結果では、93.3%が日本を好きと回答）。日本語教育を通じて、日本への関心が深まり、日本の社会システム、日本人の思考様式も少なからず伝わっており、こうしたことは長期的な視野に立った場合、日本と「カ」国の友好親善、経済交流の拡大に寄与すると思われる（コース受講によって、日本に対するイメージ、知識などが高まったとの回答が受講者アンケート結果から見出された）。日本語教授法講座を修了した民族大学日本語学科の学生2名が、KJC で日本語教員としての研修を受ける例や、また、年々日本語コースへの応募が増えるなかで、日露通訳へのニーズが高まり、当初計画にはなかった通訳関連の講義も実施（2005年1月～2月：6名参加）したところ、KJC 通訳講座の受講生のうち1名が、その後国際会議で通訳として活躍するなどの好事例も報告されている。

### （3）相互理解促進事業

センターでの相互理解事業には、延べ 9,400 人が参加しており、また日本に関する問い合わせが頻繁にある。例えば、民族図書館からの日本関連の展示依頼が KJC に入ったことをきっかけに、日本文化週間（2003年4月）が参加者 1,000 人以上の規模で開催されたことがある。このイベントは、KJC 以外の場所で実施した初めて試みでもあった。また、確実に事業参加者の層は厚くなりつつあり（小学生の授業の一環で、KJC が活用される事例も多数あり）、KJC が広く一般に認知されてきていることが分かる。また、KJC を訪れる在留邦人や日本からの旅行者の数も増え続けていることから、「カ」国における KJC の認知度が高まりつつあると思われる。

## 4-5 自立発展性

### （1）組織面での自立発展性

2004年6月には、KJC はカザフ経済大学の附属機関として正式に登録され、収入を得ること、KJC が契約主体者となることが認められた。また、カザフ経済大学副学長はじめ大学職員への報酬謝金（給与は大学側から支出）は毎月センター収入から支払われており、KJC の運営管理業務に従事している。ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業が、人材開発のための研修コースならびに両国の相互理解促進のためのイベントとして定期的に実施・運営されて降り、組織的基礎は確立されているといえる。

また、現地職員の昇進、契約延長に係る勤務評定のシステムを見直し、勤務評定表を作成したほか、専門家によるインタビューを取り入れた勤務評定システムの構築を行っており、事業の実施体制強化にも努めており、運営整備も整いつつある。

## (2) 技術面での自立発展性

講師スタッフについては、ビジネスコース、日本語コースともにそのコース運営能力は高い。特に日本語コースの運営において、カザフ人講師は日本人専門家・講師から知識や技術・技能を習得しており、自分自身の講義に日本語教授法を活用するなど、その自立発展性は高い。日本語コースの運営を担当する現地スタッフ及びコース受講生管理の担当スタッフは、センターでのOJT研修に加えて本邦での実地研修を通して技術移転が進んでおり、コース運営能力は向上しつつあり、運営に必要な知識も蓄積されつつある。

## (3) 財政面での自立発展性

センターの歳入は、歳出全体をカバーするまでには至っていない。事業歳入は主にコース受講料であり、またセンター会員費や図書、ビデオ、インターネットサービス利用も含まれる。ビジネスコース実施に関しては、日本人専門家/講師やコースディレクターにかかる費用を除いても、センターでの歳入・歳出を概観すると5～20%程度の費用回収率である。例えば、KJCのビジネスコース運営実施における費用回収率をみても、a)ターゲットとして中小企業を選択、b)ODA支援に値する事業としての配慮、c)外国人専門家の割合が高い、という要因から、その回収率は低くとどまっている。

センターの財政状況全般(運営の透明性、事業の収益性)については、本プロジェクトの本格始動後3年間のオペレーションでもあり、現時点での判断は難しいが、2002～2004年の3年間の歳入の歳出に対する割合は平均して12.8%であり(第3章 3-2 投入の成果・事業実績のセンター収支表を参照)、この数字は他の機関と比べて、遜色がないものである。「カ」国で事業を展開している機関へのインタビュー結果によると、文化・広報活動が主体の機関ではあるが、ドイツの「ゲーテ・インスティテュート」で歳入は全歳出の4分の1、英国の「ブリティッシュ・カウンセル」では歳入は全歳出の1割に満たないとのことであった。

しかしながら、将来、ビジネスコースにおける費用回収率について考察してみると、徐々に改善される見込みはある。ビジネス研修市場を分析してみると、センターにおける受講料は民間企業市場の受講料から見ても相当廉価であることから、現行の20倍(中小企業を対象とした研修でも現行の1.5～2倍)にまで引き上げることは可能である。このように受講料収入による費用回収率を倍増し、また政府の補助金や民間企業からの活動賛助金を得るなどの交渉をKJCが行っていくことは、財務面でより円滑なセンター運営が図られることに繋がる可能性がある。費用回収への取り組みとODAプロジェクトとしての目標とのバランスをいかに取っていくかについては、既に述べたような費用回収率に影響を与える3大要因を踏まえ、事業の質の低下や人材の流出を招かないよう慎重な対応を取りつつ判断していく必要がある。

## 4-6 目標達成の促進要因

プロジェクト活動のうち、共通している成功要因は次の通り。

- a) カザフ経済大と日本側が同じコンセプトや目的を共有できたこと。
- b) 実務経験/高い資質を持った優秀な講師陣を確保できたこと。
- c) ビジネス感覚/経験豊富なマネージャー（専門家を含む）の配置。
- d) 日本ブランドが希少価値であること。<sup>6</sup>
- e) 伝統ある有名校としてのカザフ経済大の評判。

さらに、ビジネスコースにおける成功要因を抽出すると次の通り。

- a) 競争分析、ニーズ調査、さらには協力機関や顧客からの意見などを反映し、常に受講者のニーズや顧客情報を把握し、かつ更新したこと。
- b) 常に変化する受講生の要望あるいは政策・方針に対する迅速な対応。
- c) 熱心な受講生に対する継続性のあるサービスの提供（例：アドバンスコースや専門コース、〈出前講座による〉企業診断、本邦研修・スタディツアー）。
- d) ビジネス団体や幾つかの顧客企業による支援。

#### 4-7 目標達成の阻害要因

本プロジェクトは、開始当初から KJC 運営について日本側の永続的な投入を想定している側面があり、かつ KJC がカザフスタンに存在すること自体が両国の友好の推進に意義が有るとする観点から、プロジェクトを運営すること自体が目的化した傾向がある。また、達成度を測る定量的な指標が未設定のままプロジェクト運営がなされたため、目指す成果に対して適切なモニタリングが行われてきたとは言い難く、結果として PDM に沿ったプロジェクト運営が徹底されず、KJC スタッフやカウンターパートの能力向上を重視しないという点につながった。このことが、本プロジェクト成果の一部の達成を阻害した。

また、日本センターは事業実施および広報活動の強化の結果、徐々に認知されてきているものの、センターの場所が市の中心から離れていることも事業参加への制約になっているとの指摘が関係者よりあがっている。

結論として、日本人専門家の適切な指導監督のもと、近い将来、センターの現地職員が KJC 運営能力を向上していくことは可能と言える。その一方で、長期的に見て財政面での自立発展性は挑戦的な課題である。授業料の上昇やセンター活動を支援する補助金、賛助金をいかに確保していくかという戦略的な構想は、将来の組織運営のあり方とともに議論される必要がある。

---

<sup>6</sup>日本へのイメージとして、カ国の場合、第2次世界大戦後の日本人捕虜により建設された諸施設の耐久性、自動車を始め優れた工業製品によって、日本人の勤勉性、あるいは日本という国に対する信頼性や肯定的なイメージがあることがしばしばインタビューの結果からも伺われた。





## 第5章 ビジネスコースにかかる評価

### 5-1 調査内容と調査手法

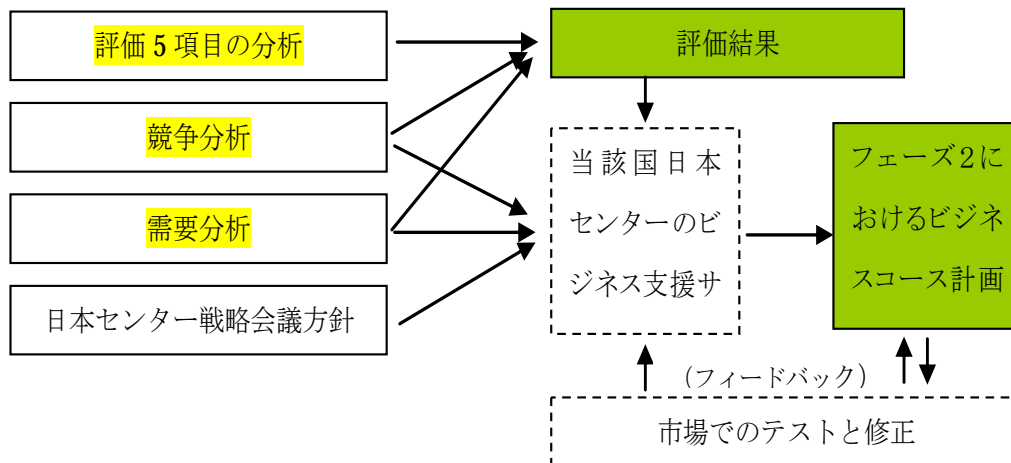
#### (1) 調査内容

ビジネスコースの調査内容は次のように整理できる。

- ビジネスコース分野における評価5項目（阻害・貢献要因を含む）に関するデータ収集及び分析
- 日本センターの優位性及び特色を洗い出すために、他ドナー、大学、民間ビジネススクール等が実施しているビジネスコースへのヒアリングを行う（競争分析）
- 日本センタービジネスコースに対する現地ニーズや期待等を把握する（需要分析）
- 第2フェーズにおける日本センターのビジネスコース案を作成し、その内容について関係者と協議・検討する（戦略計画・行動計画）
- （アスタナ及び）地方展開等の方向性も検討する（対象受益者の再検討）

本評価では、これまで実施されてきたビジネスコースの評価結果をとりまとめるとともに、その結果に基づいた今後のビジネスコース分野での活動の方向性（案）の提言を行った（下図参照）。

図表1-1 終了時評価におけるビジネスコース評価と提言の関係



左側の網掛け文字のボックスが今回調査で行う分析、右側の背景色の入ったボックスが今回調査で求められるアウトプットである。なお、前述の担当業務のうち、「対象受益者の再検討」は評価5項目の検討に含まれる。前掲図において、次頁の点が重要である。

- 「競争分析」と「需要分析」は、戦略のみならず評価結果にも影響を与えること。

- 次フェーズでのビジネスコース計画（案）を出すためには、本来当該国日本センターの戦略のフィルターを通す必要があること。
- 日本センター戦略会議での議論・提言を踏まえつつ、国別の事情にあった戦略を考えること。
- ビジネスコース及び戦略は、今回のような定期的評価から提言されるのはおよその方向性の確認であり、日本センターマネジメントによる市場でのテストを通じた恒常的修正・改善が鍵であること。

なお、前述最後の点に加え今回調査のアウトプットとしての「第 2 フェーズにおける日本センターのビジネスコース案」については、KJC マネジメントの詳細な行動計画立案の際の参考となるような、戦略的観点からの提言を行う。すなわち、前掲図の中で、「フェーズ 2 におけるビジネスコース計画」よりも、「当該国日本センターのビジネス支援サービス戦略」に重点を置いて提言する。

## （2） 調査手法と限界

本調査では、まず、既存のプロジェクト関連資料、他ドナーのカザフスタンでの同分野・類似プロジェクトに関する文書、関連する政策にかかる研究者や他ドナーの報告書などの二次資料をもとに、現地調査の前に 5 項目評価の予備的分析を行った。アルマティとアスタナにおける計 1 週間の現地調査<sup>7</sup>では、ステークホルダーに対する面談調査を行い、予備的分析を検証・修正するとともに、阻害要因・貢献要因の検討、需要・競争分析を行った。また、コース実績や費用回収率の分析のための会計資料については、最新データの取り纏めにおいて KJC ビジネスコース専門家と調整員の協力を得た。

本調査が、いくつかのデータおよび方法論上の限界も包含していることは、留意する必要がある。第一に、本調査は国内作業 10 日、現地での実質調査期間一週間で収集した情報に基づくものであり、可能な限り広範囲に効率的情報収集を行ったが、時間的制約のために、面談調査で得られた情報に関する二次資料での確認などには、限界があった。

第二に、PDM (Project Development Matrix) における上位目標・プロジェクト目標の設定レベルが高すぎ、また曖昧であるために、そのままでは評価に適さないことである。

第三に、PDM においてインパクト指標が明確に設定されておらず、ベースライン調査も行われていない。さらに今回調査においても介入前後あるいはコントロール・グループを用いた統計的有意性を求める類のインパクト評価は想定されていない。この点は、インパクト発現のロジックモデルにおける最終インパクト（例えば受講者の企業のパフォーマンスの向上）に関する近似値を、いくつかの事例において確認するに留まっている。

第四に、企業の需要分析については、プロジェクトによる既存の需要分析が過去の受講

<sup>7</sup> 二週間の現地滞在期間のうち、半分は評価結果と第2フェーズ基本方針に関するミニッツの作成・討議・修正に費やされた。

生を対象とするものであり、「カ」国における一般的ビジネス研修・コンサルティングに対するその他の資料が入手できず、限られたリソース・パーソンとの面談を通じて得られた情報と過去の報告書からの断片的情報に基づいた、予備的なものである。

第五に、ビジネス研修、コンサルティング・サービス市場の競争分析も、過去の報告書からの断片的情報を、限られたリソース・パーソンとの面談を通じて得られた情報で拡大・修正したものであり、戦略策定の参考にはなるが精緻なものではない。需要・競争分析の結果は、必ずしも多大な費用と時間をかけて精緻に行う必要はないが、1.1の図に記したように、その結果は、実際のビジネスコース運営において、市場との相互作用を通じて継続的に確認・修正されていくべきものである。

## 5-2 ビジネスコースの実績

### (1) インプット

#### 実施済みコース年度別・講師数

(2005年4月4日現在延べ人数<sup>8)</sup>)

実施会計年度	日本人講師数計	現地講師数計
2002年度	16	25
2003年度	18	69
2004年度	17	53
総計	51	147

上図の通り、2005年4月4日現在、ビジネスコースには2代に渡る長期専門家（ビジネスコース・マネージャー）を含む延べ51人の日本人講師と、述べ147人の「カ」国人講師（JICA 現地業務費より謝金を支払い）が投入されている。その他にも、プロジェクト開始時に教室などの改装費とコンピューターなどの機材、運営期間全体に渡ってビジネスコースの調査役（兼所長付顧問）プログラムオフィサー2名が雇用され、その他広告・宣伝費や出張費など、ビジネスコース運営にかかる運営費も含めると、2004年度末までに総額684万テング（約5万ドル）が現地業務費から支出されている。なお、KJC 共通の総務関連（会計士、運転手、清掃夫<sup>9</sup>）を除き、C/P側のビジネスコースに対する負担は、建物の1フロアの無償提供のみである<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> コース毎に講師数を数えているので、同一講師が異なるコースを担当している場合、重複して講師数にカウントされている。ビジネスコース・マネージャーとして赴任している長期専門家の場合も、講義を行った場合カウントされている。

<sup>9</sup> 会計士、運転手、清掃夫については、C/Pであるカザフ経済大学が雇用しているものに対し、他のKJC職員給与水準を考慮して現地業務費から補填が行われている。

<sup>10</sup> C/Pの副学長が定期的にKJCマネジメントと会合を持っているが、これはプロジェクトに対するインプットとはみなさない。

## (2) アウトプット

ビジネスコースのアウトプットに関しては第 3 章、3-2 投入の成果・事業実績 (2) 成果 2 (実践的なビジネスコースが継続的に実施される) を参照。

### 5-3 評価 5 項目の観点からの評価

#### (1) 妥当性

KJC のプロジェクト目標は、「KJC がカザフスタンの市場経済化に資する人材の育成において重要な役割を果たす」、その上位目標は「カザフスタンの市場経済化が進展する」である<sup>11</sup>。後者については目標が高く抽象的で、指標も示されておらず、外部条件としても政治的安定が上げられているのみで、プロジェクト目標との因果関係が明確でない (実際、設問 2 に見るように、因果関係は逆だとも考えられる)。また、もともと効果を計りにくい表現のプロジェクト目標を、PDM 通り受講申込者の数、受講者による評価、実業界での評判などの指標から検証するのも不十分である。これは、アウトプットのレベルでビジネスコース、日本語コース、相互理解の三部門と運営面と 4 つに分かれていたものを、プロジェクト目標レベルで 2 つにまとめようとしたこと、またセンター自体を対象に目標を立てたことから、無理が生じたと考えられる。このため、ビジネスコースに関する評価としては本評価では、「市場経済システムに対応する優れた経営管理知識・技能を備えた人材の育成」の観点から評価・分析を行った。

設問 1 : 「プロジェクトの目指している効果 (プロジェクト目標や上位目標) が受益者のニーズに合致しているか」

市場経済の制度整備が進んだ「カ」国では、ビジネス研修・コンサルティングのニーズが高く、プロジェクト (ビジネスコース) の目標は、市場経済という新しいルールで企業を存続・発展させなければならない、(中小) 企業経営者・管理職のニーズに合致していた。但し、4. 需要分析に見るように、ビジネス研修、コンサルティング・サービスのニーズを細かく見ていくと、テーマ・企業規模・時期などによりニーズが変わってくるので、注意が必要である。また、設問 3 に見るように、カ国の政策面でのニーズともおおよそ合致していた。

“In Kazakhstan, economy is completely free except for strategic national companies. Even telecom market is very competitive; huge private operators are pushing Kazakh telecom that holds 50% market share. Government is not a

---

<sup>11</sup> プロジェクト目標、上位目標それぞれ、相互理解にかかるもう一つの目標があるが、ここでは検討しない。

bottleneck for private sector development. . . . (中略) . . . Market economy system is being established. Financial sector is developed with strong banks. Stock market is not yet [developed] because only big companies floated shares. Pension system is more advanced than Russia.” (本調査でのビジネススクールとの面談記録より)

設問 2 : 「問題や課題の解決策として適切か」

KJCに限らず、日本センターの「ビジネスコース」事業は「市場経済化を進めるための課題」に対する直接的解決策ではないが、市場経済化が進む中で発生してくる、民間人材育成の課題に対する解決策として考えることができる。すなわち、市場経済という新しい競争のルールの下で、企業経営・管理を行っていくためのノウハウが不足するというのが、移行経済国におけるシナリオであるが、この課題に対して、「ビジネスコース」事業は適切な解決策であるということができる。

他方、当初より議論されていた、市場経済の制度を立案・運用する公的部門の人材育成については、民間人材を対象とするビジネスコースとは性格の異なるものであり、これを本格的に実施しようとするならば別プロジェクトによる対応が必要となろう。公務員研修需要の多いとされる首都アスタナで、これまで試験的に政策セミナーやプロジェクト管理などの研修が実施されてきたが、アスタナ商工会議所会頭兼全国商工会議所副会頭からも、民間人と公務員は明確に分けて研修を行うべきとのコメントもあった。よって、本プロジェクトの範囲での公的分門の人材育成に関しては、特定テーマにおける日本の政策紹介など、限定的な役割にとどまるものと考えられる。正に現在、カ国を含む中央アジア 4 カ国を対象に行われている、ビジネス環境に関するプロジェクト形成調査が、公的部門のキャパシティー・ビルディングに対応するプロジェクトを準備することになろう。

設問 3 : 「相手国と日本側の政策<sup>12</sup>との整合性はあるか」

市場経済システムに対応する人材育成という日本センターの目的に係るカ国と日本側の政策の整合性は、二国間政策協議などを通じて概ね担保されてきた。2001 年以降石油部門を含む鉱工業部門の高度成長により、カ国の政策ニーズも次の段階へと進んでおり、日本側は政策レベルとプロジェクト・レベル (KJC) 双方において、整合性を一層高めることが求められる。

カ国と日本側は、1996 年から 2002 年の間に 3 回の 2 国間政策協議を実施し、カ国側の優先政策と日本側の ODA 政策をすり合わせてきた。これらを通じ、一貫して重点分野とされ

---

<sup>12</sup> 政策の整合性についての議論は、平成 16 年度外務省第三者評価「ウズベキスタン・カザフスタン」の分析を下敷きに、今回調査からの観点を付け加えた。

てきたのが、①市場経済に基づく制度整備・人材育成、②経済・社会インフラ整備、③体制以降や環境問題から生じる社会的困難の緩和であり、KJC プロジェクト（ビジネスコース）は①の中の「市場経済に基づく人材育成」に合致する。制度整備の側への日本センターの関与が限定的であることは、設問2への回答で述べたとおり。

この間の、カ国側の国家開発計画は、1997年に策定された長期的フレームワークである「2030年のカザフスタン」、その予備的段階を示した1998-2000年の中期政策プログラム、「2030年のカザフスタン」のうち2001年から2010年までに達成すべき目標を示した「2010年の発展計画」、そして2003年に策定され現在も「2030年のカザフスタン」と並ぶ重要政策とされている「産業革新プログラム（2003-2015）」である。他方、日本側の上位政策は（旧）ODA 大綱、シルクロード地域外交、（旧）ODA 中期政策である。この中で、（旧）ODA 大綱、（旧）ODA 中期政策は共に、民主化・市場経済化のための人材育成と制度作りへの支援を謳っている。シルクロード地域外交は、「繁栄に協力するための経済協力や資源開発協力」という大枠の中で、市場経済化推進のための支援を挙げている。

「①市場経済に基づく制度整備・人材育成」への関連で見ると、日本側の政策がほぼ一貫してこれを掲げているのに比べ、カ国側の政策では、当初は政府の機構改革（すなわち制度整備の側）に重点を置き、しかも他の目標との関係で特に重視されていたわけではないが、「2010年の発展計画」、「産業革新プログラム」と進む中で、産業人材の育成の重要度が高まっている。現在もカ国は「産業革新プログラム」を重視しており、そこで目指されている「製造業の育成を通じた経済の多角化による資源偏重からの脱却」に対し、KJCを通じた人材育成も対応が求められる。

実際、石油ブームに乗り2001年以降急成長を遂げたカ国は、一人当たりGDPが2000年に1,200ドル程度だったのがすでに3,000ドル目前で、世銀の推計では2007年に4,000ドルを超えると目されている。早くもカ国政府は、ロシアとウクライナをライバルかつ共栄圏と設定し、キルギスにも投資を行うなど、移行経済国としては次の段階に入っている。もはや、「市場経済化支援」という言葉で、他の中央アジア諸国とひとくくりにするのは、カ国側の感覚から言っても無理がある。日本側の政策としても、高度成長により変化の早いカ国の政策ニーズに対し、ODAでできる範囲（設問⑤）と日本としての外交・経済戦略を睨みつつ、迅速・的確に対応することが求められる。

より具体的には、中小企業分野およびそれに関連するセクターでよりきめ細かに政策ニーズに対応する必要がある。カ国の関連セクター政策とは、例えば産業開発、技術革新、環境保護、地域開発、高等教育である。

なお、こうした政策レベルでの整合性とは別に、KJCプロジェクト・レベルでも、上位政策を意識した取り組みが求められている。ISO環境認証のように結果として政策に合致している部分もあるが、ビジネスコース・マネージャーが市場ニーズをにらみながら行っていることで、カ国側政策の検証・対応ではない。今後もアスタナの政府と良好なコミュニケーションを維持しながら、よりカ国の政策課題に貢献するような調整が行われることが望

ましい。

#### 設問4：「プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か」

ビジネスコースのようなプロジェクト・コンポーネントに関しては、数多くの戦略上の判断が求められる。以下、(1)全体戦略、(2)大学教育との棲み分けと学位、(3)TOTによる教育・研修人材育成、(4)C/Pの選択、(5)中小企業を対象としたこと、(6)アルマティを活動地域にしたこと、(7)理論ではなく実用性を重視したこと、(8)「日本の経験」を前面に打ち出したこと、(9)日本人とカ国人講師の割合を約半分ずつにし、常駐の日本人ビジネスコース・マネージャーを置いたこと、(10)フィーレベルを低廉にしたこと、(11)8週間・2週間・1週間の夜間コースを核に据えたこと、の順に述べる。

##### (1) 全体戦略

設問2の解答（「市場経済化が進む中で発生してくる、民間人材育成の課題に対する解決策として、KJCのビジネスコース事業は適切である」）を受けての次の問いは、大学などの高等教育機関や社会人（特に企業経営・管理者およびその予備軍）に対する研修やコンサルティング・サービスは、「民間人材の経営ノウハウ不足」という課題に対する有効な解決策となっていないのかということである。事前調査の段階では、カ国の大学における経営学教育は、著名なビジネススクールは若干存在するものの、一般的にソ連式の理論重視であり、実学的ではないとされていた。この状況は、現在も変わっていない。一方、社会人（企業経営・管理者およびその予備軍）に対する研修やコンサルティング・サービスは、実のところプロジェクト開始以前からドナーや民間企業によって財務分野を軸に手広く行われており、KJCは供給の少なかった財務管理以外のニーズに対応したと評価できる。（詳細は、「4. 競争分析」を参照。）

高等教育及び社会人に対する、ビジネス研修やコンサルティング・サービスのこうした現状を踏まえると、「民間人材の経営ノウハウ不足」という課題に対するアプローチとしては、①国の教育システム改革を通じた実務的問題解決能力の育成、②既存のビジネス研修・コンサルティング機関の強化、③既存の機関を利用しないTOT (training of trainers)、④既存の機関を利用しない直接サービス提供、の4つの選択肢がある（これらは相互排他的ではなく、同時に実施しうる）。KJCは大学をC/Pとしてはいるが、場所の提供は受けていても大学の教育の仕組みを使わず、独自のカリキュラム持ち、C/P大学の教員にあまり依存せずにコースを実施しているので、基本的に④、すなわち「既存の機関を利用しない直接サービス提供」であり、課題に対する一つの適切なアプローチであると言える<sup>13</sup>。なお、

<sup>13</sup> 実際の運営に当たっては④以外の部分もかいま見られるが、設問への答えとしては現状では主として④と考えられる。第二フェーズからは、明示的にそれ以外の解決策との比較検討を行うのも有益であろう。

①は対応するとすれば別個の教育改革支援プログラムであり、②・③は日本センターの射程範囲にも入ってくる。

上記を踏まえ、ODAとしての性格も鑑みると（設問5を参照）、基本的に日本センターのビジネスコースの取るべき戦略オプションは、A. ビジネスコース市場が未成熟な段階でのモデル提示・市場円滑化、B. TOT (training of trainers) による教育・研修人材育成、C. 他と競合しないニッチ戦略（例えば日本独自の経験の伝達）の3つに大別される。ちなみに、戦略とは競争相手があつての話であるので、インプットとして日本人講師を現地講師との組み合わせで投入し、アウトプットとしてどれだけの数の講座が実施され何人が受講したという「閉じた話」ではなく、大学、民間研修機関・講師・コンサルタント、他ドナーの類似プロジェクトなどを含む「ビジネス研修市場」との関係性が、ここでの戦略オプションである。また、ODA 事業であるので、相手に勝てばよいという民間企業の戦略ではなく、「ビジネス研修市場」全体の発展を通じた効果の発現を想定している。したがって、単に他の類似機関・事業と競合しなければ良いというものではない点に注意が必要である。

KJC の場合、中小企業を対象とする以外に戦略的選択が明示的になされたわけではないが、KJC のビジネスコースが行ってきたことを戦略的に解釈すると、事実上「A. ビジネスコース市場が未成熟な段階でのモデル提示・市場円滑化」に近い路線であったと言える。

振り返ってみると、この方向性はおおむね適切であった。プロジェクト開始以前には、他ドナーの支援は圧倒的に財務管理に集中しており、少数の著名なビジネススクールを除いて欧米の実学志向の経営学教育が提供されていなかったため、ビジネス教育・研修市場は未成熟であった。そこで経営学全般にかかる科目を提供した KJC は、著名なビジネススクールという限られた機会に学歴上あるいは財務的・時間的制約からアクセスできない多くの人々に対し、財務管理という特定分野を超えた経営学全般に関する社会人教育の代替モデルを提示し、カ国のビジネス研修の拡大にひとつの契機となったと評価することができる。

## (2) 大学教育との棲み分けと学位

次に、大学教育と KJC プロジェクトとの関係を考える。上述のとおり、事前調査の段階から、カ国の大学における経営学教育は、一般的にソ連式の理論重視であり、実学的ではないとされてきたが、著名なビジネススクールは少数ながら存在する。また、新たなビジネススクールの参入がここ数年で始まった。したがって、「A. ビジネスコース市場が未成熟な段階でのモデル提示・市場円滑化」というオプションはない。すなわち、他のいくつかの日本センターで検討されている、MBA という学位の授与を目指したビジネススクール化は、KJC の場合は当てはまらない。実際に KJC マネジメントはそうした方向を目指しておらず、それは適切な判断であると言える。

なお、学位ではなく certificate を出すことの是非だが、カザフスタンにおいて



certificate の意味が無いわけではなく、その価値は発行元次第であるようである。トップ・ビジネススクールの研修センター（TC）の出す certificate は、何も持っていない場合に比べて常に市場でより高く評価されるというのは、ビジネススクール側の発言であることを割り引いても、実際そうであろうと推察される。海外のビジネススクールと提携した MBA プログラム本体が、非常に実学的で高い評価を得ているからである。また、同じトップ・ビジネススクールの学長は、いかにカ国で定評ある機関の certificate が重要な証左として、カザフ経済大学で1997年にAOTSの行ったTQMの1週間コースのcertificateを同学長が大切に保管していることを見せてくれたほどである。AOTS以上に期間の長いKJCのビジネスコースの場合であれば、なおさら重要度は高いと考えられる。

### (3) TOTによる教育・研修人材育成

より検討を要するのは、「B. TOTによる教育・研修人材育成」である。KJCでは、現在のコース・マネージャーに代わってから、主に経営学系の大学を対象として「マスタークラス」を始めた。これは、日本人講師の昼間の空き時間に、外部機関で半日から3日間の講義をしてもらうもので、C/Pであるカザフ経済大学を含む6つの大学と、商工会議所や政府機関に対し実施されている。目的としてはTOTを意識したものではなかったが、「3.4インパクト」に見るようにTOTとしての効果を挙げている。カザフスタンの大学の現状を考えると、TOTの需要は高いので、「マスタークラス」の導入は戦略上評価できる。

### (4) C/Pの選択

このような戦略的観点から、C/Pであるカザフ経済大学を考えてみる。カザフ経済大は伝統ある有名校で経済学では定評があるが、MBA教育市場への参入は直近の話のようである（KJCには知らされていなかったが、ライバル校は知っていた）。それ以前は、経営学教育としては伝統的理論重視の修士号（マギストラドーラ）コースしかなく、実学的MBAを授与するビジネススクールの御三家（KIMEP、IAB、UIB）とは水をあけられていた。カザフ経済大学の新しいMBAプログラム自体も、特定の銀行から送り込まれる従業員を対象としたコーポレートMBAであり、一般に開かれた大学院ではない点は、伝統的修士号の理論偏重とあいまって、「マスタークラス」を通じたカザフ経済大へのTOTの効果と公共性を制約している。また、英語を話す経営陣を持つ御三家や他の新興ビジネススクールが、積極的に欧米露のビジネススクールと提携を拡大し続けているのに対し、カザフ経済大は経営陣も戦略面でも差をあげられているがあるのは否めない。なお、トップ・ビジネススクールのパートナーは、紐帯の強弱はあるが、必ずしも特定国・海外の特定大学には限られないようである。EUのTACISの支援後に米国との紐帯を強めたKIMEPにしても、事前調査時に日本センター誘致に強い関心を示していた。

そもそもカ国の大学にとって、日本センターを抱える意味は何かというと、学生を集めるための宣伝効果が大きいということが挙げられる。マスタークラスを数回提供されたあ

る大学は、日本人講師に名誉博士号を出したり、終了時評価ミッションの面談調査の機会を利用し、学生を教室に集めて記念品贈呈式を行ったりして、それをテレビやパンフレットで広めることで、自校の宣伝に最大限利用している。このように KJC が C/P ではない大学の宣伝に使われるケースは KJC のイメージ戦略上望ましいことではないが、私立大学が如何に学生集めに懸命かの証左である。今回訪問した 3 つの提携校は、KJC がカザフ経済大学の一部なのだろうかという点に懸念を抱きつつも、全て KJC とのより緊密な連携を望んでいる。

“I am glad that KJC is open to other universities and we appreciate our good relationship. We promote our faculty and each other.” (本調査での某ビジネススクールとの面談記録より)

こうした関心には、KJC のこれまでの成果に加えて、近年の大学民営化も影響していると考えられる。民営化の結果、約 160 ある大学のうち、国立大学は 23 校に減少した。カザフ経済大学のように民営化された大学は、国立時代に受給していた補助金を失い、厳しい経営環境に直面し、2004 年も一、二の大学が閉鎖に追い込まれているという。生き残りを目指す私立大学にとって、海外機関と提携するのは、学生を集めるために有効な手段の一つである。これは C/P であるカザフ経済大学にとっても同様で、建物の 1 フロアを KJC に無償で提供しているのも、大学のイメージが上がり学生集めに役立つという側面が大きい。なお、無償により改装された教室と機材が欲しいだけという意見もあるが、決して立派な教室でもなく、型落ちのパソコンとソフトウェアにそれほど魅力があるとも思えず、日本の人的支援が無くなった場合にカザフ経済大学が失う評判の方がはるかに大きいだろう。

以上を踏まえると、カザフ経済大学を C/P としたことは、KJC の存立基盤の提供という観点からは悪い選択ではなかったが、他のトップ・ビジネススクールとの提携により、同じ投入でより大きな効果が上げられたかもしれない可能性は否定できない。ただし、プロジェクト計画時には、KJC ビジネスコース自体を「実践的ミニ MBA」として構想していた経緯もあり、トップ・ビジネススクールとは競合しないようにという配慮はあっても、カザフ経済大が民営化される前の状況で、トップ・ビジネススクールを政府間プロジェクトのパートナーと想定することは難しかったかもしれない。

また、経営学分野での TOT ニーズを考えると、C/P に限らず広くカ国の経営学教育の向上に寄与することが大事であり、カザフ経済大学にあまり依存せずに KJC を運営していること、そしてマスタークラスを外部に広く提供し始めたことは重要である。この点は、民営化によって私立大学となったカザフ経済大学がなぜ C/P かという問いに対しても、同大学のみならず広くカ国の経営学教育および実践的ビジネス研修に寄与するという立場を、フェーズ 2 を通じて明確にしていく必要があるだろう。

なお、ウズベキスタンのような先方政府と JICA による特殊 NPO 法人設立という選択肢は、C/P にどの大学を選ぶかという上記のような問題を避け、特定大学以外に TOT を提供していく上では有利であるが、同時に法規制の恣意的変更・解釈が頻繁に行われる中央アジア諸国においては、存続の基盤は政権の意思次第であり、政権の意思が反転した場合にはプロジェクト・ベースよりも脆弱な面があることも否めない。しかしながら、カ国の場合でも、KJC が「日本の顔」として末永く存在するということになれば、大学外に施設を移し独立性を高め、幅広い機関と対等に協力することは、選択肢として検討に値する。

#### (5) 中小企業を対象としたこと

中小企業を主たる対象としたことは、事前評価の時点からカ国側と話し合っ合意したことであり、アルマティでの中小企業のニーズを考えると適切であったといえる。その後カ国経済が急成長し、政府の戦略もビジネス環境も企業のニーズも急速に変化する中、中小企業支援はますます重要な課題として認識されている。資源依存型経済からの多角化を目指す中、2005 年 2 月の施政方針演説でナザルバエフ大統領は、先進諸国の中小企業政策を念頭に、「中小企業発展のための基本的な新しい理念を打ち立てなければならない」と述べ、これに併せて小企業活動発展基金の拡充、銀行融資・保健に対する政府保証などの支援策が打ち出されている。

#### (6) アルマティを活動地域にしたこと

KJC の最初の活動地域としては、当初カ国大統領から建設途上の新首都アスタナを示唆されたにもかかわらず、旧首都のアルマティが選ばれた。他ドナーもほとんど代表事務所をアスタナに移していない時点で、この選択自体がカ国政府にとって大きな問題となったとは思われない。実際、人口および産業基盤の点から、アルマティ以外に KJC のような拠点型の訓練プロジェクトの立地先を求めるのは困難であった。この点、今回調査の面談先からも異論が無い。

こうした状況は、現在でも変わっていない。ただし、カ国経済がテイクオフし一人当たり GDP が 3,000 ドルを超えようとしている現在、他ドナーが支援の重点をアルマティから地方に移し、同時にカ国単独への支援から中央アジア地域プログラムへの移行を進めている点は、フェーズ 2 を計画する上で参考とすべきであろう。

#### (7) 理論ではなく実用性を重視したこと

中小企業を主たるターゲットとし、理論ではなく実用性を重視したことは、ビジネススクールとの棲み分けもある中、カ国において妥当であったと言える。なお、中間評価などで「問題解決型」の知識への需要が重視されているが、今回調査で確認できたのは、むしろ戦略計画、品質管理、人材管理などの経営現場におけるシステムティックな適用である。また、講師・受講生の KJC ビジネスコースの実用度の評価も、「理論が多いが現場で適用で

きる」とあり、現場で活用できるという点においては、講師・受講生は意図を理解していたと言える。

#### (8) 「日本の経験」を前面に打ち出したこと

事前調査資料によると、KJCプロジェクトにおける「日本の経験」重視は、日本センターコンセプトとして日本側が掲げたのみならず、ビジネスコースの独立採算制を意識したカザフ経済大学（当時経営アカデミー）の前学長も、日本的経営をコースの品質維持とともに強調していた。それは、他のトップ・ビジネススクールが欧米露のビジネススクールと提携を進めていることに対抗する意味もあったものと思われる。こうして日本の経験を前面に打ち出したことは、主にブランド戦略の面から妥当であったと考えられる。

現在のカザフスタンにおいて、外交における優先国として露・中・米・欧の後塵を拝し、経済においても韓国の存在感にかなわないとはいっても、日本の経済・ビジネスは敬意と関心を持って見られており、日本の経験を掲げる KJC のビジネスコースは、日系企業の進出が少ないこととも相まって、希少な日本ブランドとなっている。過去数年の高度成長を通じ、こうした関心は変わっておらず、むしろ日本の中小企業政策やハイテクに対する関心は高まっているように見える。2005年2月の大統領施政方針演説では、重点分野の2番目に挙げられた中小企業に関して、中小企業が9割を超える国の例として、真っ先に日本が挙げられ、ドイツ、ベルギー、イタリアがそれに続いている。昨年来カ国政府からは、中小企業政策面での支援の関心が何度か表明されているが、今回調査では、民間の起業家協会から、官僚主義を改め中小企業に見合った税制を導入する必要性などにおいて、日本の経験を学べるよう、政府を支援または共同での研究を行って欲しいとの要望があった。

なお、実際面においては、中小企業の経営者・管理職を中心とする受講生は、KJCに来る以前に、大学や他ドナーのプロジェクトなどで多少なりとも経営学の理論に触れており、特に「日本的経営」に傾倒するというよりも、経営の現場で使える考えとツールを求めており、その限りで5Sやカイゼン、TQMなど、日本経営発の教科は評価されているが、それは戦略経営や財務管理がツールとして評価されるのと同じ視点からである。

#### (9) 日本人とカ国人講師の割合を約半分ずつにし、常駐の日本人ビジネスコース・マネージャーを置いたこと

KJCでは、現地講師リソースが十分あるとされている、会計・財務管理とマーケティングを除き、大半の科目を日本人とカ国人講師の組み合わせで実施している。これは、KJCのブランド戦略の面、日本人講師が理論と日本の経験、カ国人講師がカ国の状況に合わせた講義という役割分担の面、それぞれにおいて妥当である。また、カ国の現状に合わせ、各種のビジネスコースを実施・適合させていく初期段階において、常駐の日本人ビジネスコースマネージャー（長期専門家）の存在は重要であったと考えられる。

ウズベキスタン日本センター（UJC）と比較すると、日本人長期専門家と短期専門家がほぼ固定した現地講師と約半分ずつ講座を担当する5ヶ月コースが中心のUJCに対し、KJCは受講生と政府の高まる要求に対し、1-3週間のコースで次々と対応してきた。2005年2月末現在で42人の短期専門家をビジネスコースに送り込んでおり、変化するニーズに迅速に対応してきた現在の長期専門家の企画・実施能力は評価できる<sup>14</sup>。しかし、現地張り付きの顧問が何をすべきかの戦略方針があいまいで、予算上サポーティング・スタッフを二人しかつけられない状況で、自らも講義を持つプレイング・マネージャーが必要以上に手続き業務に忙殺された感は否めない。

#### (10) フィーレベルを低廉にしたこと

現行のフィーレベルは安価に過ぎると考えられる。カ国のビジネス研修市場では、2週間の夜間コースで\$75というKJCビジネスコースのフィーレベルは、名目的・象徴的なものと捉えられている。それは民間の競合滝間との比較だけではなく、関連するドナープロジェクトの中でも、もっとも低廉であるようだ（競争分析を参照）。

ビジネス関連のトレーニング・プロジェクトにおいては、参加料を徴収することは、受講生のモチベーションを高め、より真剣な受講生を選抜するスクリーニングの役割を果たすことが知られている。また、市場においては、金額レベルは品質と相関すると捉えられるので、品質に比べて金額が低廉すぎる場合には、品質のイメージが誤解されるか、お買い得サービスとして応募者が増えるかの事態となることが考えられる。KJCの場合には、明らかに評判を下げた講師が若干いたために、一時は名誉回復と受講生集めに苦労しているが、同じ企業から何名も幹部を送り込んでくる事例が多いことは、講義の有用性とともこの「お買い得感」も貢献しているものと推察される。しかし、一旦有用性が認識されれば、テーマ・品質・料金・期間において直接の競合相手がない限り、料金を引き上げても顧客はついてくるはずである。そうした料金引き上げは、市場経済においては評価されるべきことである。

なお、ODAプロジェクトとしては公共サービスとの観点に照らすとあまりに高いフィーを徴収することは出来ないという考えから、現状のような名目的・象徴的なフィーレベルが維持されているが、ビジネス関連のトレーニング・プロジェクトの国際的潮流では、本来地場のトレーニング・サービス・プロバイダーが営利ベースで提供すべきものを、トレーニング市場が未発達な国では市場が発達するまで限定的にドナーが支援するという考えから、市場レートより低い料金設定はトレーニング市場の発展を阻害するものと考えられていることにも、注意が必要である<sup>15</sup>。中小企業の成長による雇用の拡大が目的であれば、中

<sup>14</sup> だからといってUJCの長期専門家の能力が低いということではなく、5ヶ月集中コースをメインにした体系において、運営・管理のさまざまな面で多才な能力を発揮されている。（UJCビジネスコースの終了時評価報告書を参照。）

<sup>15</sup> おそらく政治的理由から、CIS諸国へのビジネス・コンサルティング関連支援を無料で提供しているUSAIDも、途上国全般においては、フィーを徴収し地場のトレーニング/コンサルティング・サ

堅企業に向けて成長していく企業の予備軍を育てることが雇用創出のインパクトが高いことを念頭に置き、それらの企業に対する適切なフィーについて再検討も必要であろう<sup>16</sup>。

(11) 8週間・2週間・1週間の夜間コースを核に据えたこと

この点は、KJCの商品戦略である。代替戦略としては、ウズベキスタンで実施されているような、長期にわたる「ミニ MBA」をコースの軸にすえることも考えられたが、カ国のビジネス教育・研修市場の状況からは、現状の8週間・2週間（3週間コースを含む）・1週間の夜間コースを軸とした構成は適切と言えよう。カ国のビジネススクール市場が独自の発展を遂げつつある中、ビジネススクールには通えないが経営知識の拡充を求める社会人を対象とすることを考えれば、当然夜間の短期コースという構成になる。他方、大手会計監査会社や地場コンサルタント、ビジネススクール付属のトレーニング・センター（TC）は、週末などを利用した数日程度の研修を提供しており、忙しいながらももう少し時間をかけたシステマティックな研修を受けたいという中小企業経営者や会社の管理職にとっては、KJC ビジネスコースは数少ない機会となっている。

設問5：「公的資金である ODA で実施する必要があるか」

「公的資金である ODA で実施する必要があるか」の検証のために、標準的な下位設問である、放置しては市場では供給されないか、民業圧迫ではなく民間補完的であるか、公益性は高いか、の3点を検討する。

(1) 放置しては市場では供給されないか

カ国のビジネス研修・コンサルティング市場に関する定量的なデータは不明だが、プロジェクトの計画・実施期間において、財務・会計分野を除き民間によるビジネス研修・コンサルティング・サービスの提供は萌芽期にあったものと推察される。2年ほど前からビジネススクール付属のトレーニング・センター（TC）が一般向けの有料セミナーを始め、民間も多数の研修を行っているが、数日のセミナーが中心のようである。但し、TCの中にはMBAの科目を取り揃えた2-6ヶ月の研修プログラムを提供し始めたところもあり、ドナー支援による時期から市場によりビジネス研修・コンサルティング・サービスが提供される時期に移行してきていると言える。

(2) 民業圧迫ではなく民間補完的であるか

民間によるビジネス研修・コンサルティング・サービスの提供は萌芽期にある内は、ド

---

ービスプロバイダーの自立発展性を確保することを主導している。

<sup>16</sup> 日本政府が資金協力している EBRD の BAS プロジェクトも、同様な考えから、あまり小さな企業は対象にしていない。

ナーによる低廉なサービスの提供は、潜在顧客にビジネス研修・コンサルティング・サービスの有用性を学ばせることを通じて市場円滑化の機能を果たすが、民間自身によるサービス提供が拡大してくると、民業圧迫にならないかの懸念が出てくる。KJCプロジェクトのフェーズ1においては、そうした懸念は無かったが、フェーズ2ではTCを含む民間のサービスと競合を避け、補完的役割を果たすようなコース設計が求められる。

### (3) 公益性は高いか

ここでは、C/Pも含む現地組織が公的部門か民間かによらず、また料金の徴収如何に関わらず、広く公共サービスを提供しているかが問われる。KJCは私立大学の構内で、受講料を徴収してビジネスコースを実施しているが、大学の収入源となっているわけでもなく、大学の学生ではなく広く一般に開かれたコースを提供している。受講料収入は日本人講師派遣関連費用を除く現地での運営費をカバーするにも程遠いレベルであり、大学の収入となることも無いので、公益性の観点からは現在特に問題は無い。しかし、ビジネス研修であるので、最終的には個別企業の利潤に貢献する内容を提供するわけであり、公益性という点ではODAのボーダーラインにある活動であることは確かであり、他ドナーも明確な退出戦略を持って取り組んでいる分野である。（ここでは日本センターそのものの退出戦略ではなく、今後民間と競合していく部分の退出戦略であることに注意されたい。）

結論としては、フェーズ1では民間によるビジネス研修・コンサルティング・サービスの提供は萌芽期にあったものと推察され、ODAとしてビジネス研修を提供する意義が高かった。しかし、本来公益性ではボーダーラインにある分野の活動であり、民間によるサービス提供が急速に整備されつつある現在、民業補完的役割がより強く求められることになる。具体的には、①ODAとしては民間サービスの成長に合わせて、民間では採算の取りにくい分野へシフトしていく戦略（自立発展性は損なわれる）や、②採算が取れる部分は将来の民間委託を念頭に、本邦民間団体や海外での本邦民間企業を支援する組織とのコンソーシアムへ移行するなどの選択肢がある。これらは、「自立発展性」の検討課題である。なお、現在のカ国の重要政策である「産業革新プログラム」においては、技術革新など要求が高度化しており、この点でもどこまでをODAで対応すべきかの見極めが必要である。

## (2) 有効性

市場経済下で活躍できる優れた経営管理知識とスキルを備えた民間人材育成という観点において、活動の成果は質・量の面でそれぞれ異なる達成度を示している。定性的には、ビジネスコースは、中小企業オーナーや管理者の知識・スキル向上に大きく貢献してきたと言える。8週間コース受講者の76%、2週間コース（1週間コースを含む）受講者の78%が、研修を「非常に有用である（totally useful）」と評価しており、同じ企業から繰り返し研修生が参加している事例が多いことと併せて、ビジネスコースの有効性を裏付けてい

る。

定量的には、1-8週間までのコア・コースの延べ受講者数が700人強、「1日セミナー」の延べ参加者数が1,200人強は、与えられた目標の大きさに対して小さく見えるが、アルマティの中小企業数を考えると、3年間の実績としてはまずまずの数字と考えられる。アルマティ企業家協会の約600社のメンバー企業からも1割程度しか受講しておらず、地方展開も視野に入れると、リピーターも含めた延べ受講生数の更なる拡大は十分可能であると思われる。他方、今後直接受益者の量的拡大を目指すのか、TOTを通じた間接的効果を狙うのかなど、フェーズ2に当たっては戦略的選択肢を再度検討する必要がある。(カザフスタンの中小企業数:全国で15万社以上<sup>17</sup>、最も企業数の多いアルマティ市のみで37,700社<sup>18</sup>の中小企業(内中企業は3%弱)が登録されており、全登録企業のうち7割が稼働していると思われる<sup>19</sup>。)

プロジェクト目的達成の促進要因としては、以下の点が挙げられる。

- 事前調査段階から、ある程度の競争分析、ニーズ・サーベイを行い、さらに恒常的に他機関や顧客からのフィードバックをコース設計・内容に反映させたこと。
- 変化の早いカザフスタンの顧客ニーズと政策アジェンダに迅速に対応したこと。
- 優秀な講師・コンサルタントを配置したこと。
- 専門講義、企業に出向いての診断、本邦研修など、熱心な上級者向けの継続サービスを提供したこと。
- 民間ビジネス感覚に秀でたマネージャーの存在。
- オイルブームによる高度成長と市場経済の制度が十全な機能を発揮しだしたことが相まって、カザフスタンにおけるビジネス・チャンスが拡大し、経営管理知識とスキルの学習ニーズが高まったこと。

上記のように一定の目的達成は行われているため、プロジェクト目的達成の大きな制約要因があったわけではないが、民間の視点から、よりプロジェクトの効果を拡大することも可能であったがそうならなかった理由を挙げると、次の通りである。

- 明瞭なTOT戦略の不在による、間接顧客数の増大と中核顧客への更なる注力の機会を限定したこと。
- 管理部門の小ささと優秀な運営スタッフの数が限られていたことから、本来市場の情報収集と他機関との協力関係構築などに裂くべきビジネスコース・マネージャーの時間がロジ業務に費やされたこと。

---

<sup>17</sup> カザフスタン統計庁『Statistical Year Book of Kazakhstan 2004』による2004年1月現在の数字。

<sup>18</sup> 2001年1月のBusiness Information Service for the Newly Independent States (BISNIS)によるカザフスタン中小企業の報告より。

<sup>19</sup> 同上。



- 東南アジアと異なり優秀な日本語通訳が確保できないために、英語で講義の出来る日本人というかなり狭い人材プールから講師を探さなければならないこと、さらに講師の英語力、通訳の能力が低い場合、講義の臨場感が損なわれること。
- 若干名の水準に満たない講師が、コースの評判を一時的に低下させたこと。
- 戦略的運営を行うために必要な、関連政策と政策決定者、ビジネス研修・コンサルティング市場の需要動向と競争分析、などの情報不足により、市場の声として受講生のフィードバックに過度に依存していたこと。
- 運営管理システムの情報が、現地と本部の管理者それぞれのレベルで、経営情報として有効に活用されていないこと。

### (3) 効率性

他の日本センターや類似のプロジェクトの費用対効果のベンチマークが無い現状では、効率性についての総合的判断は難しい。しかし、調査の結果、次の点についてコメントすることが出来る。まず、初期にアルマティ起業家協会を通じて受講者募集を行ったことは、中小企業経営管理者というターゲット・グループにアプローチする上で、費用対効果が高いやり方だったといえる。次に、マスタークラスの導入と出前診断の導入は、それまで夕方の方のコースのみで開いていた日本人講師の昼の時間を有効活用することで、追加費用をかけずにより多くの効果を上げたと評価できる。また、KJCでは短期および新規のコースが多いため、講師のリクルート、受講生の募集・選考、教材翻訳などのロジ業務が、長期コース主体の日本センターに比べて明らかに多く、ビジネスコース・マネージャー（日本人長期専門家）1名とカザフ人プログラムオフィサー2名の体制でさばける業務量の限界に近いところで稼働しているようである。したがって、この点での効率性は高いとはいえるが、有効性のところで検討したように、マネージャーまでがロジ業務に忙殺されるというマイナス面は看過できない。最後に、コンピューター室はビジネスコースではあまり使用されていないが、ウズベキスタン日本センターのように演習や試験で活用したり、USAIDのEDPのように必要なデータを入れると分析結果が出るソフトウェアを組んだり、ビジネスコースで活用していく余地は十分にある。

### (4) インパクト

ビジネスコースは、顧客の具体的なニーズに即しており、カ国の中小企業分野の発展に貢献している。そのインパクトは、最終顧客（あるいは「最終受益者」）並びに講師レベル双方において認められる<sup>20</sup>。

<sup>20</sup> 但し、1.2で述べたように、インパクト指標があらかじめ設定されておらず、最終インパクトに関する近似値を用いていることに留意されたい。

まず「最終顧客」の観点では、多数の顧客企業がビジネスコースに繰り返し、受講生を送ってきていること（同じ企業から複数の幹部をコースに参加させるという「リピーター」の存在）は、コース受講がビジネスに役に立っているということのひとつの証明である。これまで 204 の企業が受講生を派遣している中で、58 もの企業がリピート顧客であり、全国の支部から 20 名を受講させた企業もある。ある企業の Director は、役員クラスを皆受講させることで、同じ視点から経営の議論が出来るようになったと評している。

研修で会得した知識を各受講者が現場で活用したとの具体的な事例も、インタビューおよび企業訪問の結果から得られている。戦略的経営、品質管理システム、「5S」などが、実施された例である。なお、カザフスタンでは数日間のセミナーや書籍を通じて、すでにこうした経営管理の概念に触れている受講生は多いようであるが、KJC で 8 週間・2 週間というまとまった期間、演習を含めて学習することは、概念のみで分かっていたことを現場にシステムティックに適用していく上で、役に立っているようである。特に、KJC のビジネスコース受講が単なる学習に終わっていないことは重要であり、講義の内容とターゲット・グループの選定の両者がこれに貢献しているものと考えられる。今後は、受講生全体の中で、何割が学習成果を現場で生かしているのかについても、把握していく必要がある。

「講師」の観点では、大学の講師や企業コンサルタントが、ビジネスコースで用いられた教材を、自らの講義やコンサルティングで活用していることが確認された。ある大学の例では、マスタークラスの教材を大学の講師が用いて教えた学生の数は、年間 200 人以上に達すると見られる。これは同大学のマスタークラスの直接受講生数 130 人をはるかに超えており、教材の利用を認めるようになったことが、知識欲旺盛なカ国の大学講師やコンサルタントを通じた間接受益者の拡大に大きく貢献していることが伺われる。

今後、リピート顧客へのサービス強化、顧客ベースの継続的な拡張、TOT 機会増大などにより、こうした正のインパクトを一層拡大することが出来る。

## (5) 自立発展性

### (1) 組織的自立発展性

組織的自立発展性を考えるに当たっては、KJC のビジネス研修は、ODA 予算による JICA の時限的プロジェクトであり、将来の組織のあり方が未だ定められていない、という事実からスタートしなければならない。自立発展性の観点から将来の組織シナリオを考慮すると以下ようになる。なお、これらは長期的ビジョンであり、現状からそれぞれのシナリオに移行するロードマップが求められる。

- 民間を含む日本機関のコンソーシアムにビジネス研修プログラムを引き渡すシナリオ。 戦略会議では、中・長期的には日本機関のコンソーシアムに日本センターそのものの運営が移行し、JICA は同コンソーシアムの一部として限定的役割に退行することが検討された。こうしたコンソーシアムの構成メンバーとしては、a) JETRO、AOTS、その他の経

経済産業省関連の海外研修組織のような、経済協力機関、b) 在カ国日系企業、c) 旧ソ連圏移行国でのビジネス研修事業に関心を持つ日本企業、d) 経団連、経済同友会、などの経済団体、e) 外務省本省や日本大使館、といったところが考えられる。a)、b) については、現地ではそれなりの関心が示されているが、果たしてこうしたコンソーシアムが、リソース提供を含めて想定メンバーの同意を得られるかについては、日本センター戦略が整理され、コスト削減と収入増加の可能性についての一定の分析を経た上で、想定メンバーと正式な交渉がもたれることが必要となろう。

- 現地機関へのビジネス研修プログラムを移譲するシナリオ。

現地機関が「日本的経営」の知識と研修手法を習得し、日本からの支援なしに「日本的経営」を掲げたビジネス研修を実施できるだけの力を備えた場合にのみ可能なシナリオである。ウズベキスタンのように、日本と現地国政府共同で立ち上げた非営利機関への移譲の場合も同様。カ国の場合、現在のC/Pであるカザフ経済大学への移譲が想定されるが、実際には「日本的経営」の色の無い単なるビジネス研修になるリスク、現状で有効に機能している日本ブランドを失うリスクがあり、現地機関が「日本センター」の看板を維持できるかを考えると、通常のJICA技術協力プロジェクトのようなC/P機関への移譲は、「日本センター」プロジェクトでは考えにくい。

- プロジェクト・ステータスを維持し続けるシナリオ

このシナリオは、現地機関への移譲に比べて、「日本センター」としての看板と日本側の意図を維持していくという側面で優れているが、フェーズ4、5とプロジェクトを続けていけるかについては、日本センター全体の戦略・長期ビジョンによる。

ところで、フェーズ2に向けて議論されている、現地側の能力向上についても、上記を踏まえて整理する必要がある。具体的には、KJCスタッフ（プログラム・オフィサー）とC/P（カザフ経済大学の経営陣）の能力向上と権限委譲を、フェーズ3以降のKJCの在り方まで視野に入れて、人材育成計画を立てることになる。なお、現地講師の能力向上については、次の技術的持続性で述べる。

## (2) 技術的自立発展性

技術的自立発展性、すなわち「プロジェクトが終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続する見込み」は、当面のところ高いと言える。これは、現地の大学講師やコンサルタントが（マスタークラスを含む）ビジネスコースを受講し、習得した知識を教材も含めて大学やコンサルティングの現場で存分に利用しているからである。上記の通り、マスタークラスに出席した大学の講師は自らの講義で日本人講師から得た教材を利用して、マスタークラスの直接受講者をはるかに上回る学生に講義を行っている。また、民間ビジネスコンサルタントの中には、KJCビジネスコースの教材を元に独自のコンサルティングマニュアルを作成している事例もある。現状のカザフスタンでの経営知識・スキルの現状を考

えると、KJC ビジネスコースの教材は短期間には陳腐化しないであろうし、講師・コンサルタントも適宜情報をアップデートしながら教材を改善していくであろうから、仮に今日本の援助が終了しても、技術的効果は一定程度継続するであろう。

但し、日本からの新しい経営知識・スキルの情報チャンネルが別途確立されない限り、技術的持続性は長期的に維持できるものではなく、代替的情報チャンネルがない現在、長期の技術的自立発展性は組織的自立発展性に依存していると言える。また、技術的自立発展性を高めるためには、TOT の強化が鍵となる。日本人講師とのペアリングや選択的本邦研修を通じて、TOT を進めていくことが考えられるが、現状のように、学ぶ意欲の高いものが、受講生や講師それぞれの立場で、日本人講師から「知識とスキルを盗む」ような、事実上のOJTの有効性を認識し、コストをかけずに実効性の高いTOTを目指すべきであろう。

### (3) 財政的自立発展性

本来、日本センターのビジネスコースのような性格のプロジェクトの場合には、ターゲットとして中小企業を選択していることと ODA 事業としての配慮から受講料収入が抑えられ、他方、日本人専門家の割合が高いために、そのままでは事業収入によって費用の回収を目指すには無理がある。センターの事業収入源には、センター会員費や図書、ビデオ、インターネットサービス利用も含まれるが、多くはコース受講料である。KJCでのビジネスコース実施に関しては、日本人専門家/講師やコース・マネージャーにかかる費用を除いても、センターでの歳入・歳出を概観すると5~20%程度の費用回収率である。

ビジネスコースにおいて、受講料を上げることは容易である。ビジネス研修市場の予備的分析からは、センターにおける受講料は民間企業市場の受講料から見て、ターゲットの設定次第では現行の20倍にまで引き上げることは可能と思われる(次項の図表4-1参照)。受講料引き上げは、ODA事業として抵抗があるかもしれないが、競争分析の項で見ると、KJCの受講料レベルは市場の水準からは名目的レベルに過ぎないので、民間研修事業を圧迫しないという観点からは、ある程度の受講料レベルの引き上げは必要になってくるとも言えよう。さらに、企業向けにカスタマイズされたより高額セミナーを提供するのは、組織的自立発展性シナリオの中で、ビジネス分野の一部として徐々に行うことは検討には値するであろう。また、受講料収入増加とコスト削減により、費用回収率がある程度向上すれば、その他の補助金や企業賛助金を受ける可能性にも現実味が出てこよう。

## 5-4 競争分析

当該国における日本センターのポジショニングを考える上で、大学の経営学教育(特にBBAとMBA)、大学付設のトレーニング・センター(TC)、民間の営利ベースの研修サービス、政府機関の研修サービス、他ドナーのビジネス振興プロジェクト、などの動向が重要である。カ国に関しては、事前調査や中間評価を通じて一定の分析がなされてきたが、今回調査ではこれまでの判断を覆す情報も出てきた。

大学の経営学教育が確立されているかどうかは、日本センターのビジネスコース設計に大きな影響をもたらす。ウズベキスタンのように大学の経営学教育が確立されていない場合には、MBA 的講義への需要が高いが、カ国の様に MBA 市場が発展しつつあるところでは、日本センターのターゲットもより実務者色が強くなる。そうした場合、大学付設の TC や民間の研修サービスは、日本センターにとって直接の競合相手となる。日本センターとしては、市場のフィーレベルを意識しながら、単なる棲み分けではなく、こうした地場の研修サービス提供者の能力強化まで視野に入れることも、ODA 事業として求められよう。政府機関の研修サービスは、しばしば補助金の非効率な投入と市場への出口と結びつかない技術的研修が行われていることがあるが、そうした場合には政策の方向修正を支援することが考えられる。他ドナーの類似の支援については、規模やインパクトの大きさを把握し、日本センタープロジェクトがクラウドディング・アウトされないような配慮しつつ、しばしば質の高い支援が行われたり密度の高い情報源であったりするので、機動的に協調していくことがプロジェクトの効果を上げることに繋がる。

以下、カ国に於ける各グループの現状を見ていく。

#### ① 大学の経営学教育

カ国ではトップの大学の経営学教育が軌道に乗り、しかも演習の多い実学的傾向が強く、学生と社会人の高まる経営学教育のニーズに込えている。但し、学部で経済・経営学を教える大学が 150 近くあるといわれる中、少数のトップ校を除いては、今もソ連式の理論重視の教育が行われているか、教育の質が劣るようである。カ国での MBA 教育市場は、ビジネススクールの御三家 (KIMEP、IAB、UIB) に新興勢力が加わり、ダイナミックに成長している。御三家の中でも、特に KIMEP と IAB の評判は高い。この 2 校は、KJC ビジネスコースに比べてもはるかに実習が多く、欧米型の実学志向のビジネススクールとなっているようである。

IAB (International Academy of Business) は MBA プログラムを 10 年以上にわたって運営しており、その規模も 300 人 (1 学年 150 人) と最大で、カ国を代表するビジネススクールである<sup>21</sup>。KJC のプロジェクト形成当時、大学民営化が進む前は、アルマティ唯一の私立ビジネススクールだった<sup>22</sup>。伝統的にオランダや EU とのつながりが深いとの報告があるが、フランスやロシアとも 8-9 年の協力関係を持っており、KJC のマスタークラスを受け入れる以外にも TACIS, EU, British Council, Soros Foundation, Eurasian Foundation などとも良好な関係を結ぶなど、特定の国やドナーに偏らない広範なアライアンス戦略をとつ

<sup>21</sup> BBA を授与する学部生は 800 人 (1 学年 200 人) だが、より大きな学部を持つ大学もあるという。

<sup>22</sup> KIMEP と UIB は、国立大学の資産を引き継いだ分、有利な出発点であったという。(2004 年 3 月の大久保レポート)

ている。2003年9月からは、首都アスタナで、遠隔教育でないアルマティからの講師派遣によるMBAプログラムを開設しているが、費用が安く質の高いロシアの講師を招くなどの工夫もしている。

KIMEP (Kazakhstan Institute of Management, Economics and Strategic Research) はMBAプログラムを5年以上運営している、もうひとつのビジネススクールの雄である。KJCプロジェクト形成時には、TACISの支援終了の危機感があったようであるが、KIMEPの経営権を得た韓国系米国人が校舎を改修し、米国との結びつきを深め、トップ・ビジネススクールとしての地位を維持しているようである。修了者は年間117人であり、IABよりMBAプログラムの規模がやや小さい。

ロシアと提携しているUIB (University of International Business) は、まだMBAプログラムを持って5年未満で、ビジネススクール御三家の中では新しい。しかし、地方展開に積極的である。最初にアスタナでMBAプログラムを設け、採算に合わないを見るとすぐに遠隔教育方式に切り替えている。UIBはすでにアスタナを含む4-5の都市で遠隔教育のインフラを整備したという。ちなみに、遠隔教育による欧米の大学のMBA取得も、カ国において増加しているという。

KBTU (Kazakh-British Technical University) は、カ国で石油・ガス開発に併せて技術系の学部教育を充実させてきたが、MBAプログラム自体はまだ開始から2、3年で定評は確立されていない。授業料が高く、「金持ちの子女を集めながら質が悪い」という中傷もある。他方、英国の大学及びカ国進出企業との連携は非常に積極的で、学長の経営手腕と政権との結びつきから、今後MBAや関連修士プログラムで大きく成長するかもしれない。具体的には、エジンバラのHeriot Watt University、スコットランドのRobert Gordon University、ロンドンのWestminster Universityに加えて、今年London School of Economicsとも提携を始めた。協賛企業にも、ハリバートン、BP、三菱、シェブロン、シェル、ブリティッシュ・ガスなど多国籍企業を揃え、石油工学修士や国際通商・石油法の法学修士(LLM)プログラムも設けている。業界から起業スキル、法律、会計、税務、資金調達、財務管理などそれぞれの分野でメンターを集めて、学生インキュベーション・センターも立ち上げている。

最近の新規参入組に、Turan Universityとカザフ経済大がある。Turan Universityは昨年アルマティでMBAプログラムを開始し、アスタナでも展開を検討しているという。カザフ経済大の場合は、National Bank職員に対するコーポレートMBAプログラムであり、柔軟なプログラム構成により、働きながらの学習を可能にしている。現在は類似のプログラムは無いが、今後こうしたプログラムが増えることも考えられる。カザフ経済大の場合は、経営戦略としてではなく、民営化の際に株式を取得してもらった銀行に対してその見返りで安いMBAプログラムを提供することになったという話も聞いたが、ライバル校からの話であり、そもそもKJCマネジメントもそうしたMBAプログラムが開始されることを知らなかったほどなので、同プログラムに関し事実確認を行う必要があるだろう。

## ②大学付設のトレーニング・センター（TC）

大学のTCは始まって2年程度で、一般向けの有料セミナーは必ずしも順調ではないというが、少なくともIABのTCは活発である。従来言われている一般に開放された短期セミナーに加えて、特定企業向けのセミナーや、2-6ヶ月の中期プログラムも用意している。中期プログラムはMBAのコースのようないくつかのモジュールを備えており、これまで対抗馬のいないと見られていたKJCの8週間コースと競合している可能性が高い。短期公開セミナーは年間を通じてスケジュールが組まれており、中小企業から大企業までを対象に、経営のツールとスキルを提供している。IABの場合、特定企業向けのセミナーは、TCのセミナーのうち6割程度だという。IABは自らのTCの競争相手は、他大学のTCではなく、すくなくとも20-30はあると見られる民間の研修機関であると認識している。TCの研修費用は、民間の研修サービス費用に次いで高い。過去には外国人講師もTCで講義していたが、今はTOTに専念してもらっているという。

## ③民間の営利ベースの研修サービス

民間ベースの研修サービスは、KPMG、PWCなど大手会計監査系コンサルティング企業と、個人講師の行うものに大別される。大企業が2年前から、中小企業は今年1月から国際会計基準に即した財務報告が必須とされ、会計・監査関連のセミナーの需要が最も大きい。他方、マーケティングなどのソフトスキルの研修・コンサルティング・サービスは、需要も講師・コンサルタントも少ない。民間ベースの研修サービスは、特定中小企業向けにカスタマイズされたセミナーもあるが、主に中堅・大企業向けの企業内セミナーであり、費用も最も高い。

## ④政府機関の研修サービス

政府機関に包括的に照会したわけではないので、確たることは言えないが、今回調査を通じて、政府機関による民間ビジネス研修サービスの存在は確認されなかった。Technology Transfer Centerがビジネス研修を始めるかもしれないというのも、未確認情報である。公務員研修については、次項のTACISの記述を参照。

## ⑤他ドナーのビジネス振興プロジェクト

KJCプロジェクト形成前の1990年代末には、EUのTACIS及びUSAIDのPragma<sup>23</sup>が中心的存在だった。TACISはKIMEPや経営アカデミー（カザフ経済大の前身）などを支援し、財務管理コースなどを積極的に行っていた。Euro Exhibitionというビジネスマッチング的な活動も行われていた。また、90年代半ばの銀行民営化の時代には、EBRDと連携して銀行員ト

---

<sup>23</sup> Pragma Corporation は USAID のプロジェクトを委託されて実施している米国の民間会社であるが、しばしば Pragma としてそのプロジェクトが認知されている。

レーニングを提供していた。こうした支援は、それぞれ体制が整ってきたとして、最近ではアスタナでの行政官支援に移行している。350万 ECU を供与してユーラシア公務員教育センターを立ち上げたが、大統領府付属の行政官アカデミーの管轄下に入った。現在は TACIS のビジネス研修は行われていないが、アスタナでの可能性を現在調査中である。

USAID は、最初は Pragma を通じて、財政に関する法整備の研修などを財務省に対して実施していたが、次の段階で地方自治体を通じて NGO の財務管理、マーケティング、戦略的経営などを支援し、さらに民間ビジネス振興へと対象を移してきている。

現在は、中央アジア 5 カ国を対象とした Enterprise Development Project (EDP) を Pragma を通じて実施している。特に国際会計士に準じる資格取得につながる会計学研修に定評があるが、他にも中小企業向けコンサルティング・サービス、域内貿易振興、ビジネス団体（商工会や業界団体）振興、ISO コンサルティングなどを行っている。

最近では、ドイツのインヴェント (InWEnt GmbH : 国際職業向上訓練・発展公益有限会社) が大規模な支援を展開している。インヴェントはドイツ産業界が出資し、国際的な視点も含めた高い知識や技能を有する人材の育成等を目指す「カール・デュイスベルク協会」とドイツの 16 連邦州が出資し国際的な交流や社会的事業での連携・協力活動の発展等を目指す「ドイツ国際開発財団」との機関の統合により、2002 年に新たに創設された公益法人で、職業に関する専門教育をコーディネートとする組織としては欧州最大規模を誇る。職業訓練分野を中心とした国際協力や人材交流、人材育成及び調査研究棟の事業を幅広く展開しており、そのプロジェクトには 2003 年の 1 年間で、ドイツ内外から約 5 万 5 千人が参加した<sup>24</sup>。インヴェントの研修参加者によると、今年はカザフスタン全県で合計 700 名が研修を受け、内 100 人はドイツに招聘される。

他にも EBRD が、TAM や日本政府拠出金で実施されている BAS といった、コンサルティング・サービスの支援プログラムを実施している。BAS は中小企業がコンサルティング・サービスを受ける際の費用の半額補助を通じ、コンサルティング・サービスの有用性を認識させ市場として発展させようとしている。

すでに ISO9001 コンサルティングでは、自立したコンサルティング企業が少なくともカ国で 25-30 社確立され、このテーマでの BAS の支援は終了した。現在は同じ ISO でも 14001 を支援する傍ら、ホテル・レストランなど特定業種の ERP、マーケティング、財務計画、戦略計画などの分野で支援を続けている。KJC のビジネスコース・マネージャーは BAS を担当している Regional Director for Central Asia と面識があり、KJC コース修了者のフォローアップと BAS 参加コンサルタントの研修の両面から、協力関係の構築を検討している。

なお、もともと海外への留学生派遣を旨としていた Eurasia Foundation も、現在は人材育成、金融、法規制環境改善などを行っているという。

ドナープロジェクトの研修費用は、他に比べて安い。中でも KJC ビジネスコースはもっ

---

<sup>24</sup> 「インヴェントの活動について」、在デュッセルドルフ日本国総領事館。URL：  
[http://www.dus.emb-japan.go.jp/profile/japanisch/j\\_aktuelles/050310%20InWEnt.html](http://www.dus.emb-japan.go.jp/profile/japanisch/j_aktuelles/050310%20InWEnt.html)。



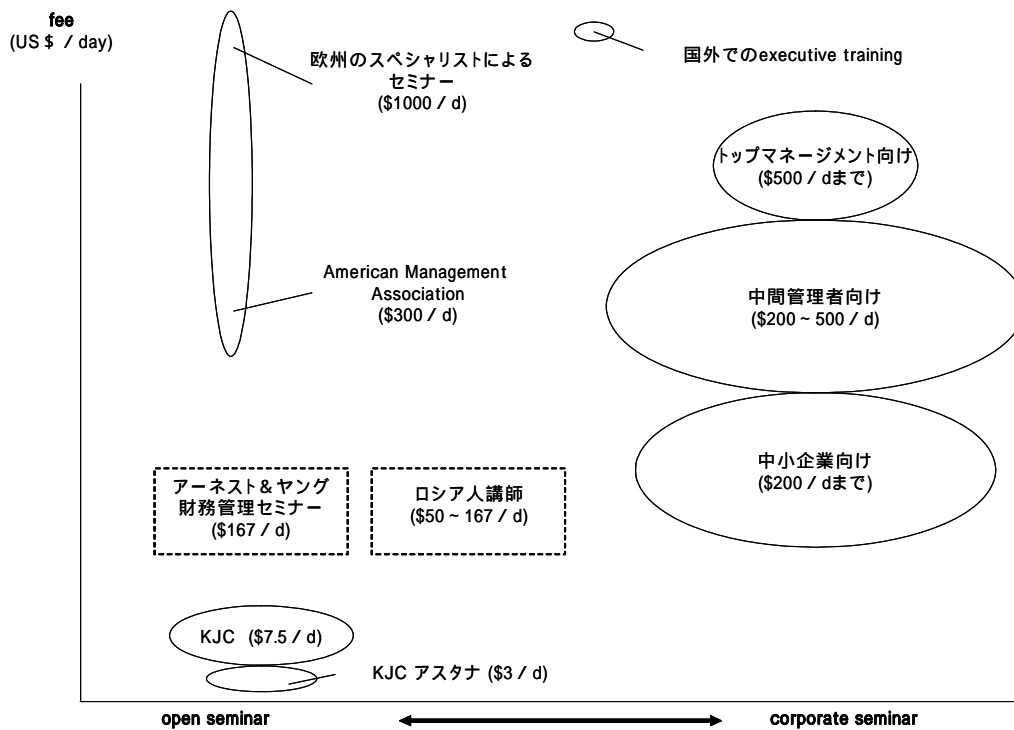
とも低廉な部類という話と、TACIS や Pragma などが無料でコースを提供しているという情報が混在しており、この点で確認は取れていない。

以下に、確認できたビジネス研修市場の研修費用情報をプロットしたものを掲げる。縦軸は一日あたりの米ドルでの研修費用、横軸は左側が一般公開のセミナー、右側が特定企業向けのクローズド・セミナーで、中間は両者を含むものである。円の大きさは、KJC のビジネスコースの現在の顧客規模に対する相対的な規模を表している（点線は規模不明のもの）。

KJC のビジネスコースは、一般公開のセミナーに分類されるが、2 週間（実質 10 日間）で US\$75 は一日あたり US\$7.5、アスタナでのコースはさらに安く一日あたり US\$3 である。その他のものは民間企業や大学の TC によるビジネス研修であるが、ビジネス研修市場全体から見ると、ボリューム・ゾーンである企業向けセミナーにおいても、一日数百ドルのレベルであり、KJC のビジネスコースがいかにか名目的費用しか徴収していないかがよく分かる。

また、現在の費用レベルを 20 倍したところで、一日あたり US\$150 であり、企業向けセミナーにおける中小企業向けの範疇に十分入っていることから、少なくとも短期セミナーであれば、現在の 20 倍の研修費用を徴収することは十分実現可能な範囲とも言える。

図表 4-1：ビジネス研修市場のセグメントと研修費用



出所) インタビュー記録を元に UFJ 総合研究所が作成

## 第6章 日本語コースにかかる評価

### 6-1 日本語コースの概要

KJCの日本語コースはカザフスタンにおいて一般社会人が日本語を学習できる唯一の講座であり、初級から超級まで9レベルの一般日本語クラスと現役の日本語教師のためのクラス、夏期の特別講座などで構成されている。日本語コースは、2002年9月コースを開講以来、2004年9月コースまで、延べ1,282名の受講者を受け入れてきた。

また、日本語教師に対する支援は、2004年度から従来の「教師クラス」を3分割し、①高度な日本語能力を養成する「超級クラス」、②主に新人教員の養成を目指す「日本語教授法トレーニングクラス」、③センター非常勤講師を対象に教授法の再訓練を行う「現職教員トレーニング」を実施しており、KJCは、カザフスタンの日本語教育における貴重な拠点となっている。

### 6-2 妥当性（ニーズ合致の有無、ターゲット設定の妥当性、JICA/JFの方針合致の有無）

#### （1）ニーズの合致

1991年にカザフスタン共和国が独立して以来、同国の日本語教育はこれまで高等教育機関を中心に行われてきたが、2001年にKJCが設立されるまでは、一般社会人を対象とした学習機関が皆無であった。同センターが設立され一般社会人向けの日本語コースが同国で開始されるのは初めてであり、初級クラスは定員の約6倍の応募があった。日本語コースを実施し、これまで多数の参加者あったことを考えると、同国のニーズに合致していると判断できる。

#### 【第1回 日本語（2002年9月）コース 応募状況実績】

クラス名	定員	応募者数	倍率	備考
昼 初級	16名	97名	6.06倍	
初中級	16名	38名	2.37倍	
中級	16名	23名	1.43倍	
上級	16名	5名	0.31倍	開講せず
夜 初級	16名	131名	8.18倍	
初中級	16名	40名	2.5倍	
中級	16名	29名	1.81倍	
上級	16名	34名	2.12倍	
教師	16名	16名	1.00倍	
		応募総数	平均倍率	

	4 1 3 名	2. 8 6 倍	
--	---------	----------	--

## (2) ターゲット設定の妥当性

初級から超級クラスまで全てのニーズに対応している日本語教育機関は、同国内にはカザフ日本センター以外存在しないことから、初級クラスに重点を置き、初級から超級並びに教師養成まで広範囲にコースのレベルを設定したことは、妥当であると判断している。

## (3) JICA/JF の方針合致の有無

カザフスタンはこれまで大学生以外の一般社会人が日本語を学ぶ機会がほとんどなかったため、「広く学習の機会を提供し、日本語を通じて日本に対する理解を深める」ことを目的に日本語コース運営を行ってきた。日本語に興味を持つカザフスタン人に対し、学習する場を提供し、日本の理解者を増やすことは、長期的な視点から見れば日本とカザフスタンの友好親善、経済活動の促進に繋がり、日本の国益に合致するものであることから、JICA 及び基金の方針に合致していると判断している。

## (4) 受講生の満足度

日本語コース運営にあたっては、単に日本語を教えるだけでなく、授業の中に伝統文化、現代文化などに関わる日本事情の積極的な紹介を行い、学習者の意欲の維持を図ってきた。日本語コース受講者に対し、アンケートでは、日本語コースの授業について、94.8%が「満足している」結果となった。

また、日本語コースの受講者7名に対してもインタビューを行った。インタビュー対象者についても既存コースの内容に関しては、特に授業内容等については改善すべき指摘はなく、おおむね満足しているとの結果が得られた。

日本語教員（超級クラス及び教授法講座）に対しインタビューを行った結果、超級クラスを受講することにより自身の日本語能力を高めることが出来たほか、教授法講座では従来カザフスタンで行われていなかった各種教室活動を学ぶことができ、実際の授業で役にたったとの意見が多く、教師向けのクラスについても、満足しているとの結果が得られた。また、アンケートの結果では、今後の希望として「通訳など専門的な日本語講座を定期的実施して欲しい」、「日本語の教科書の作成」、「現職教員の再研修の実施回数を増やして欲しい」等の要望が出た。

## (5) 促進要因・阻害要因

目標達成における促進要因を言えば、日本語教育機関関係者からの発言及び日本語学習者のインタビューの結果、日本に対して高い関心を持つカザフスタン人が多くいること、及びカウンターパートが日本側に運営に協力的である。阻害要因は、在留邦人が少なく日本人と接する機会が少ないこと、及び仕事に生かせる環境が極めて少ないことが上げられる。

(6) 日本語能力・日本語教授技能の向上、習熟度

日本語コースのクラス別修了時の到達度は、各コースとも受講者の約7割が修了試験に合格し、修了証を授与されている。また、8割が次のレベルのクラスに進んでいる。日本語コースの受講者は、質の高い授業を受けることにより効率的に日本語の能力を身につけている。「日本語コース・クラス別 修了基準」は以下の通りとなっている。

また、2004年9月、カザフ日本センターで日本語の勉強を始めた34名（ゼロからスタート）のうち、現在まで学習を継続している者（中級クラス）が6名（17.6%）もいる。

日本語教員について、インタビューの結果、「日本語教授法講座」を受講することにより、自身の授業がスムーズに行えるようになったとのコメントが多かったことから、教授技能が向上していることが分かった。

【2004年度日本語コース受講資格及び修了条件】

受講資格	カザフスタン国籍を有する17歳以上の者
選考方法	定員を超える場合は、選抜テストを実施。
修了条件	出席率60%以上、かつ学期試験60点以上を得ること。

【2004年日本語コース・クラス別 修了基準】

各クラス	日本語能力試験の目安	修了時の到達度
初級1	該当なし	簡単な挨拶、自己紹介ができる。ひらがな、カタカナの読み書き、簡単な名詞文、形容詞文、自動詞文、他動詞文が理解できる。漢字約70字が読み書きできる。学習時間64時間。
初級2	該当なし	動詞、イ・ナ形容詞、助動詞の普通体、丁寧体の活用ができる。漢字200字が読み書きできる。初級日本語コース前半を修了。累積学習時間128時間。
初級3	日本語能力試験4級受験程度	単文レベルで最低限の意志疎通ができる。漢字250字程度・語彙1000語程度を習得。累積学習時間192時間。
初級4	日本語能力試験3級受験程度	初級日本語コースを修了。基本的な文法・漢字300字程度・語彙1500語程度を習得。日常生活に役立つ会話ができ、簡単な文章が読み書きできる。累積学習時間256時間。
中級1,2	日本語能力試験2級受験程度	慣用句、文法的な機能語について知識を持

		つ。意思の疎通にやや問題を感じることもあるが、日常会話はできる。漢字（1,000 字程度・語彙 3,000 語程度を習得。累積学習時間 384 時間。
上級 1, 2	日本語能力試験 1 級受験程度	非母国語話者としては流暢。相手がふつうのスピードで話してもほぼ完全に理解できるが、複雑な内容を正確に表現するのは難しい。漢字 2,000 字程度・語彙 6,000 語程度を習得。累積学習時間 512 時間。
超級	日本語能力試験 1 級合格程度	正確に、順を追ってくわしい説明、叙述ができる。相手によって待遇表現のレベルを使い分けることができる。語彙 10,000 語程度を習得。累積学習時間 640 時間。

【各主要コースの修了率（実績）】

クラス名	入学人数	修了者	修了率	次レベル継続率
2002年9月前期	126	90	71.4	95.6
2002年9月後期	121	90	74.4	77.8
2003年9月前期	136	89	65.4	86.5
2003年9月後期	104	82	78.8	70.7
2004年9月	176	142	80.7	81.1
	663	493	74.3	

\* 欠員募集は除く。

(7) 効率性（専門家の投入に見合った成果）

KJCの開所後、基金は日本語教育専門家を派遣した。初代の専門家は、日本語コースの開設、日本語教師の確保、受講生の募集、広報活動など様々なことを行い、2年の任期で交替した。後任者も含めて KJC の日本語教育専門家は、自ら日本語を教えると同時に、現地雇用のカザフスタン人教師への訓練も行う等、現地の要望に可能なかぎり対応し、受講者の学習意欲を増進するよう努力をしてきた。その結果、質の高いコース運営を行うことが出来たことを考えると、本事業は投入に見合った成果が実現されており効率的であったといえる。

【日本語教育専門家派遣者一覧】

歴代	氏名	派遣期間
初代	杉浦千里	2002年5月01日～2004年4月30日
2代目	荒川友幸	2004年4月15日～2005年9月30日

\* 基金日本語教育専門家の派遣期間は2年。1年の延長可で最大3年間。

\* 荒川専門家の任期は第1フェーズ終了時期に合わせている。

(8) インパクト（波及効果、業務あるいは就職に生かしたか）

インパクトについては、次の通り。

- ① 一般社会人向けのコースを開講した結果、カザフ日本センターが設立される前の1998年の学習者数449名に対し、同センター設立後の2003年では1,139名となり、この5年間で2倍以上増加した結果となっている。カザフ日本センターの日本語コース運営が、日本語を通じて日本理解者の増加に貢献した。

【国際交流基金日本語教育機関調査（カザフスタン全体）】

	機関数（機関）	教師数（人）	学習者数（人）
2003年度	12	34	1,139
1998年度	7	18	449
1993年度	調査なし	調査なし	調査なし

- ② KJC は、日本語教師会が実施する定期的な会合及び勉強会等の実施会場として場所を提供し、日本語教育専門家は教師会副会長としてバックアップしてきた。その結果、教師会の集約力、団結力が高まり、これまで以上に教師間ネットワークの強化に繋がった。
- ③ アンケート結果では、日本語コースの授業の中に積極的に日本事情及び日本文化紹介をすることにより、日本ファンを増やすことができた（93.3%が「日本を好き」と回答）。
- ④ 非常勤講師として雇用し、授業を担当させながら勉強会（義務化）を通して直接指導を行っている。これは教師育成を行うと同時にカザフスタン人雇用に寄与している。また、数は少ないが日系企業から求人の問い合わせが来るなど、受講生と日系企業の橋渡しの役割も果たしている。
- ⑤ 一方、日本語を実用的な観点から見れば、カザフスタンの現状を見る限りあまり価値はない。隣国ウズベキスタンのように観光資源も持たず、日本人観光客が多く訪問するような環境はない。また、日系企業は数少なく、受講者が就職できた例はまだ少ない。それは、日本企業の進出が少ないため、日本語学習者の雇用先が極めて限られていることによる。従って、カザフスタンの民間企業の成長や経済成長に与えるようなインパクトは今後の課題である。

(9) 自立発展性

①全般

基金は、KJC に日本語教育専門家を派遣している。基金の基本方針からすれば、KJC の場合も将来的には人材的に自立できることが望ましい。KJC にはカザフスタン人の日本語教師が常勤・非常勤講師として既に勤務しており、現在の日本語コースの現地スタッフは、常

勤講師 1 名、非常勤講師 9 名で構成されている。日本語コース運営に限れば日本語教育専門家から継続的な指導により、将来的に「自立化」できる土壌が存在する。常勤講師については、国際交流基金日本語国際センターの「海外日本語教師長期研修（6 ヶ月）」に参加させた。現地での育成に加え、訪日研修の機会を与えることは、カザフ日本センターの将来的な現地化・自立化にもつながる重要なものである。

【常勤講師の研修】

研修者名	研修名	研修期間
ムカシェヴァ・ミラ	海外日本語教師研修（長期）	2004 年 9 月～2005 年 2 月

②コースマネージャー兼現地講師の育成度

荒川友幸専門家によればミラ常勤講師は基金海外日本語教師長期研修後、日本語教師として「読みと解釈」中心の訳読法的な授業形態ではなく、会話重視の教授法を理解することが出来、また、教材制作等を任せる場合でも最低限の説明で仕事を任すことが出来るほどになったと評価している。近い将来、同常勤講師を中心に日本語コースが運営されることが期待されている。

③日本語コースの収入と費用概要

受講料収入に対する、費用概算は以下の通り。コピー代、光熱費及び日本語教育専門家の給与は計上していない。非常勤講師謝金、教科書製本代及び広告費に限れば授業料収入で賄うことができる。

【2004 年度日本語コース受講料収入/モデルケース】

\*12,000 テンゲ = 約 92 米ドル (@130 テンゲ)

レベル	定員	クラス数	総数	受講料	受講料収入
初級 1	20	3	60	12,000 テンゲ	720,000 テンゲ
初級 2	20	3	60	12,000 テンゲ	720,000 テンゲ
初級 3	20	2	40	12,000 テンゲ	480,000 テンゲ
初級 4	15	1	15	12,000 テンゲ	180,000 テンゲ
中級	15	3	45	12,000 テンゲ	540,000 テンゲ
上級	15	1	15	12,000 テンゲ	180,000 テンゲ
超級	10	1	10	6,000 テンゲ	60,000 テンゲ
合計		14	245		2,880,000 テンゲ
					(22,154 米ドル)

【日本語コース講師給与・謝金年間概算】

費用科目	費用単価	数量		合計



常勤講師給与	月額 1,300 米ドル	×2 名	×12 ヶ月	31,200 米ドル
非常勤講師謝金	平均@17.5 米ドル	52 時間	16 週	14,560 米ドル
教科書製本代	1 冊@24 米ドル	×120 名		2,880 米ドル
広告代	1 回@800 米ドル	×2 回		1,600 米ドル
				50,240 米ドル

#### (10) 現地関係者からの日本語教育に関わる意見

在アルマティ駐在館事務所松崎潔所長から、日本語教育は予想以上に人気があるが、これはカザフ語と日本語の文法が似ているので、勉強しやすい言語であるとの説明があった。また、日本文化事業を実施するたびにたくさんの参加者が訪れていることで、日本に対する関心の高さが分かる。

また、カザフ経済大学学長 (Mr. Abishev Ali Azhimovich) からは、KJC の日本語コースは我々が想像した以上に大きな反響があったことに驚いている。昼、夜ともにコースを開講しているにも関わらず日本語を学習したいという希望者全員の要望に応えられていない状況である。受講希望者全員を受入れられないことは、施設のスペースの問題であると理解しているので、日本語学習を希望する人のためにも可能であれば施設の増設を考えている。一方、日本語学習者の就職については深刻な問題として考えている。しかし、これは日本とカザフスタンの経済の関係が発展・拡大することにより自然に解消するものと思っているとの発言があった。学長の発言に対し、高見澤から言語教育は2国間の相互協力を行う上で非常に重要であること、及び今後どのような方向で日本語教育の支援が必要か、また、学習者の関心の方向によって教育計画を改善することができるので、希望があれば是非提案して頂きたいことを伝えた。

同大学副学長 (Ms. Yanovskaya Olga) からは、日本語を教えるだけでなく教師養成を行ってはどうか。将来、初等中等教育及び民間日本語学校で教える機会が増えると思うとの提案があった。

ユーラシア大学副学長 (Mr. Ascar K. Aringazin) からは、多くの学生が日本語を通じて日本を理解することはカザフスタンと日本との相互理解を促進させることができることから、日本語教育を発展させたいという気持ちは持っている。もし、日本人教師を派遣していただけるのであれば、万全の受け入れ態勢を行う用意があるとの発言があった。

#### (11) 第2フェーズにおける日本語事業の方向性

KJCの開所から日本語コースは広く一般に学習機会を提供し、学習者層の拡大に貢献し、カザフスタン人日本語教師に対する技術向上のための活動も精力的に行ってきた。これらの活動は、従来のカザフスタンの日本語教育機関では対応できないものであり、第2フェーズにおいてもこれまで通りの日本語コース運営を通じて「日本理解者の底上げ」を行うとともに、日本語教師への支援を強化し教師全体の質の向上及び日本語教育の核となる高い日本語能力と専門性を兼ねた人材形成を目指す。特に教師育成により、教師全体の質が

高まれば日本語学習者への波及効果も期待でき、将来的には初等中等教育機関及び学校外教育での日本語教育の発展に繋がる可能性もある。

日本語コースの規模は、使用可能な教室数を考えると、現状のクラス数を拡大することは難しいので、当面は現状のクラス数（初級から超級まで14クラス定員245名）を維持する。新人教員に対する「教授法トレーニングクラス」も現状の通り、年に1回開講する。現職教員に対する「現職教員トレーニングクラス」は要望が多いことから時間数を増やす方針である。

なお、施設面で問題が解決された場合には、日本語学習希望者の需要と日本語コースの日本語講師数並びに今後の動向に注意しながら慎重に検討することとする。一時的な需要でクラス数を拡大し講師数を増やした場合、逆に日本語学習希望者が減少したときには、講師の解雇等に繋がるおそれがある。

また、カザフスタンは、日露通訳の需要は少ないながらもあるが、そのレベルに達した日本語学習者がまだいない。将来の変化に対応できるよう通訳者、翻訳者の育成も視野に入れる必要があり、カザフスタンでは通訳制度の国家試験は存在しないことから、カザフ日本センターで独自の認定制度を設けることを検討する余地がある。

受講料の設定は、第2フェーズにおいても現状の12,000テンゲを予定している。

#### (12) アスタナ及び地方展開について

今後、アスタナでの支援を求められた場合には、現地日本語教師によるクラスを開くことは検討する余地がある。具体的な案としては、アルマティとの人口比及び日本語講座を持つ大学が1校しかないことを考慮し、初級・中級コース（昼間クラス、夜間クラス）合わせて5クラス程度を検討する。

ただし、日本語教育専門家の増員は困難なので、現状のまま対処する必要があるので、当初は初級レベルの日本語クラスをパイロット的に短期、集中的に開講する。これと平行して、現地日本語教師を対象とした教授法トレーニング講座を開講し、アルマティと時間的に同等の日本語講座開講に備える。

#### (13) KJC 日本語教育専門家の役割

##### ① 日本語初級・中級レベルの学習者

コースの過程で積極的に日本文化、日本事情を紹介する場を設け、日本理解者の底上げ、裾野の拡大を目指す。

##### ② 日本語上級レベルの学習者

日本語学習者の日本語技能をさらに磨き、日本語を職業的専門性のレベルまで高める。カザフ人日本語学習者が日本語という専門性を獲得することによってよりよい生活ができるようになるのを援助する。

##### ③ 日本語教員

カザフスタンの日本語教育の質の向上を目指すため、以下項目を重点にする。

- ・教員がよりよく教えられるよう独自の教材を作成、整備する。
  - ・積極的に新人教員の訓練を行う。
  - ・センターで非常勤講師をしている教師に定期的な学習、訓練の場を提供する。
- ④ カザフスタンにおける日本語教育を支援  
センターで作成した教材を各大学に配布する。日本語教師会の行事（弁論大会）等を積極的に支援する。
- ⑤ カザフスタンの日本語教育事情の掌握  
年1度のペースでKJC独自の日本語教育機関調査を行う。
- ⑥ 近隣国の関連諸機関との連携  
ウズベキスタン、キルギスの日本センターと必要に応じて共同の事業を行うことで、相互の啓発を図る。また、必要に応じて情報を交換する。

\*\*\*\*\*《参考情報》\*\*\*\*\*

【東欧地域日本語学習者上位7位（2003年度）】

順位	国名	学習者数（人）
1	ロシア	9,644
2	ウクライナ	1,951
3	ウズベキスタン	1,411
4	ルーマニア	1,314
5	ポーランド	1,309
6	カザフスタン	1,139
7	ハンガリー	1,004

【日本語能力試験 受験者数】

	1級	2級	3級	4級	合計
2004年	34	63	61	28	186
2003年	41	87	42	24	194
2002年	25	75	72	17	189
2001年	15	47	81	33	176
2000年	実施なし	実施なし	実施なし	実施なし	

【海外在留邦人数調査統計/外務省資料抜粋】

	総数	長期滞在者	永住者
平成15年	119	118	1

平成14年	110	110	0
平成13年	87	87	0
平成12年	113	113	0

## 第7章 提言

### 7-1 法的ステイタスの確立等：

現在までのところ、KJCは「カ」国内の法的ステイタスを得ていないため、独自の銀行口座を開設できない等の問題がある。また、第1フェーズではR/Dが国会批准されていなかったため、供与機材については日本大使館の財産と位置づけそれをKJCに貸し出す、という形をとっている。プロジェクトの円滑な運営のためには、これらの問題を早急に解決する必要がある。

### 7-2 効果的なビジネスコースの実施のための、的確なニーズ把握とモニタリングの実施：

「カ」国は市場経済化進捗のスピードが速く、かつ、ビジネス人材育成に当たっている競合機関も存在することから、KJCビジネスコースに求められるニーズが多様に変化していくことが想定される。このため、そのニーズを的確に把握する仕組みを構築する必要がある。また、各コースの成果を逐次モニタリングし、その結果に基づき必要に応じてコース設計の見直しを行うことが不可欠である。具体的には、以下のような取り組みが望ましい。

ア) 定期的なニーズ調査の実施

イ) モニタリング、評価システムの確立（例：受講生、協力機関によるフィードバック等）

ウ) 関係政府機関や協力機関との定期的な会合を通じた意見交換の実施

### 7-3 情報発信機能・広報の強化：

「カ」国における日系企業の数、さらには同国に対する日本のODA事業の実施は限られている。そのため、同国において日本に関する情報を得る場は限られており、「カ」国民の日本の理解度は決して高くない。一方で、日本においても「カ」国の文化、社会、経済に関する情報を得られる機会は少ない。このような現状の中、両国の相互理解に対する本センターが果たす役割は極めて重要であり、両国に関する双方向の情報発信の場としての機能の充実が求められる。また、同時に、センター自身の認知度を上げるための広報活動の充実が必要である。

### 7-4 センター運営にかかる適切な人員配置：

第2フェーズにおいては、ビジネスコースを多様化していくことが期待されており、その効率的・効果的実施のためにはコースマネージャの配置が必要である。また、アスタナでの活動展開を着実に実施するために、アスタナに何らかの拠点を置き、連絡員を配置することが望ましい。

#### 7-5 センターの収益性向上：

KJC の運営費の多くは JICA の現地業務費で対応しているのが現状である。各種コースの評判が高いことから、受講料収入は年々増加してきているものの、センター運営費のコストリカバリー率は依然として低い。しかしながら、センターの安定的運営のためには、コストリカバリー率を向上させることが必要である。また、将来的なセンターの自立性をどの程度まで目指すのか、どのように達成するのかについては、ODA 事業としての公益性に鑑みつつ、かつ、KJC の将来的な方向性を考慮しながら、まず日本側関係者にて十分協議する必要がある。

## フェーズ 2 事前評価・実施協議調査報告書

### 1-1 調査団派遣の目的と概要

カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト(以下、「KJC」という)の第 1 フェーズは、2005 年 9 月 30 日をもって 5 年間の協力期間が終了するため、実施機関であるカザフ経済大学(以下「KazEU」)からカザフ政府を通じて、プロジェクトフェーズ 2 実施の要請が出されていた。そのため、第 2 フェーズ実施の枠組み及びその活動内容についてカザフ政府関係者及び KazEU 等と協議を行うことを目的に、本調査団をカザフスタン国へ派遣した。

調査団は、アルマティにおいて、KazEU 及び KJC 日本人専門家等と協議を行い、続いてアスタナにおいてプロジェクトの協力機関に想定しているユーラシア国立大学を訪問し、協力のあり方等について意見交換を行った。また、カザフ政府国際協力の窓口機関である経済予算計画省等とプロジェクトの枠組みなどについて集中的に協議を行った。

### 1-2 調査団の構成と期間

#### (1) 調査団員の構成

担当	氏名	所属
団長/総括	立原 佳和	独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第一グループ 日本センターチーム長
評価企画	鈴木 桃子	独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第一グループ 日本センターチーム

#### (2) 調査期間

2005 年 9 月 15 日～2005 年 9 月 28 日

調査日程は別添資料 1 を参照。

### 1-3 協議結果総括

第 2 フェーズの目標を『カザフスタンの市場経済化に対応する人材育成に貢献する』及び『カザフスタンと日本の国民の相互理解を促進する』という KJC の機能と役割を強化する」とすることで合意した。これは、第 1 フェーズが KJC の土台を作る段階であったことに対し、第 2 フェーズはその成果を基に活動を強化・展開していく段階、と位置づけたことによる。

また、活動については、1) 機能強化の方策として人材育成計画などを含むマネジメントシステムを確立していくこと、2) カザフスタンの著しい経済成長と変化するニーズに対応するため毎年ニーズ確認を行いながらビジネスコースの内容を多様化させていくこと、3) カザフスタンにおける日本語教育の拠点として教師育成も進めること、4) 戦略的に広報活動を行うこと、などが盛り込まれた(プロジェクトの上位目標、成果、各活動につ

いては、別添3のR/D内のマスタープラン参照)。

また、第2フェーズにおけるKJCの新たな方向性として、首都アスタナでの活動展開がある。アスタナでの活動拠点として、教育科学省よりユーラシア国立大学を強く推す意見があったため、同大学の学長、副学長との協議を行った。その結果、1)カウンターパート機関としてR/D署名に加わってもらうことはせずに「協力機関」としてプロジェクトに関与してもらう、2)特にビジネスコースなどのための講義スペースを提供してもらう、3)同大学を拠点として実施する活動の計画については同大学とKJCとが共同で策定すること、で合意した。これは、1)現段階では、活動は「KJCアスタナ支所」を開設するほどの規模は想定していない、2)同大学を正式なカウンターパート機関として位置づけるには包括口上書上の位置付け見直しも含めた手続き等が必要、などの理由による。

同大学との関係、アスタナでの活動拡大については、第2フェーズ実施の過程で、さらに検討を続けていくこととした。なお、中小企業振興政策等をテーマとした公務員対象のセミナーも含めていくこととする。

R/D及びミニッツには、カザフスタン政府と日本政府との間の技術協力に係る包括口上書に関連してカザフスタン経済予算計画省と日本大使館との間で協議されたメモランダムに基づき、プロジェクトに関する情報(予算概算、専門家や機材の投入計画)等を記載した。

#### 1-4 事前評価結果

以下の事前評価表の通り。

1. 案件名 カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ2)
2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 本プロジェクトは、2000年10月より協力を開始した「カザフスタン日本人材開発センター(通称KJC/カザフ日本センター)」プロジェクトの第2フェーズである。 第2フェーズでは、第1フェーズで整備してきたカザフ日本センターの組織基盤を土台とし、その成果をより発展させてインパクトを拡大するために、「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのカザフ日本センターの機能を強化することを目的としている。 本プロジェクトで期待される成果(アウトプット)は以下のとおり。 ① カザフ日本センターが効率的に運営される体制とシステムが確立される。 ② 企業経営・中小企業振興等についての実践的ノウハウ・知識を民間・公的セクターに効果的に提供するシステムが構築される。 ③ 質の高い日本語教育を提供すると共にその機会を拡大するシステムが構築される。 ④ 経済・社会・文化面を中心にさまざまな分野に関するカザフスタンと日本の情報を双方向に発信する機能が強化される。 ⑤ カザフスタンにおけるカザフ日本センターの認知度が高まる。



- (2) 協力期間 (予定) 2005年10月～2010年9月
- (3) 協力総額(日本側)7億円(推定)
- (4) 協力相手先機関 ①監督機関:教育科学省  
②実施機関:カザフスタン経済大学 (アルマティ)  
③協力機関:ユーラシア国立大学 (アスタナ)
- (5) 国内協力機関 独立行政法人 国際交流基金
- (6) 裨益対象者及び規模、等
  - ① カザフ日本センター事業への参加が想定される中小企業経営者・従業員、起業家、コンサルタント、NGO、大学関係者、学生、行政官、一般市民(年間約30,000～40,000人)。
  - ② カザフ日本センターのカウンターパート及びカザフ日本センタースタッフ(約20人)

### 3. 協力の必要性・位置付け

#### (1) 現状及び問題点:

カザフスタンは、1991年12月に独立して以来、CIS諸国の中でも急進的な改革路線をとり、ロシア金融危機等により打撃を受けた1998年以外は、1996年からプラスの成長を達成している。順調な経済成長の背景には、豊富な資源(石油、天然ガス、鉱物)に恵まれていること、特に石油の輸出増が上げられる。その結果、2000年のGDPは9.6%増となり、ここ数年は石油関連を中心に外国投資も伸びてきている。

一方で、経済分野の人材については、急速な経済成長に追いついておらず、企業活動に実務面で従事しているものへのビジネスの基本知識・ノウハウの知的支援が必要とされている。加えて、順調に見える経済成長は過度に鉱工業分野に依存しているとともに、穀物や綿花などの農産物は原材料のまま輸出されており、産業の多角化は進んでいない。

このような状況の中、カザフスタン政府は1997年、長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年とし市場経済をベースに東アジアの中進国レベルの経済成長の達成、及び、そのための人材の開発に重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム(2003-2015年)」(以下産業革新プログラム)では、中小企業振興の必要性に着目しており、製造業を中心に、産業の多角化が目指されている。

「カザフスタン日本センター」プロジェクトフェーズ1ではこれまで、中小企業経営者・中間管理者層を主なターゲットとし、日本の経験に基づいた実践的な企業経営手法を教えるビジネスコースと大学等における公開型セミナーを実施してきた。これらのコース、セミナーの修了者・参加者は、2,000人を数え受講者からは非常に高い評価を得ているだけでなく、習得した知識・ノウハウを企業経営に生かして事業拡大につなげているケースがみられる。これらのことから、本プロジェクトはビジネスに携わる民間人材を育成することを通し、カザフスタンの中小企業育成に一定程度の貢献をしてきたことが終了時評価で確認されている。しかしながら、カザフスタンにおいては国家統制経済から市場経済への移行が進み、かつ経済が成長するとともに、ビジネスコースに対するニーズが多様化してきておりカザフ日本センターにおいても、それらへのすばやい対応が必要である。また、民間人材の育

成のみでなく、中小企業振興政策を策定・推進する政府側の人材育成についても要望が強い。このため第2フェーズにおいては、カザフスタン側のニーズの変化に対応し多様なテーマを設定するとともに、コース内容を深化させる。これに加え、新首都アスタナの公務員向けに中小企業振興関連政策セミナーを開催し、制度面からの市場経済化支援のアプローチを進めていく。また、このアスタナでの活動では、カザフスタン政府側のニーズをより具体的に汲み取り、今後の JICA の対カザフスタン協力の橋渡しとしての役割も期待されている。

両国の相互理解の面では、これまでカザフ日本センターでは日本語コースと相互理解促進事業を実施してきた。日本の民間企業の進出がまだ少ないカザフスタンでは、民間レベルでの 2 国間の交流がほとんどない。カザフ日本センターはカザフスタン一般市民が日本との交流を持てる国内唯一ともいえる場である。このような状況の中、両国の国民がお互いの国に対する理解及び関心を深めていくことが重要である。これまで実施してきた日本語事業のインパクトとして、協力が始まる5年前に比べて日本語学習者の数が2倍以上に増加していること、また、日本語コースを通じて日本の経済・社会・文化面についての理解を深めたカザフスタン国民が増加していることが、各種調査から明らかになっている。第2フェーズでは、日本語コースが受講者の職の機会を得られることも意識したコースを設定する。

図書館サービス等の情報発信事業や映画鑑賞会、生け花教室等の日本理解事業は、カザフスタン国民が日本の文化・社会を理解することに貢献してきている。しかしながら、以上のようなこれまでの取り組みは日本の情報をカザフスタンに発信することが中心になっており、カザフスタンの情報を日本に発信すること、相互に考え方や意見を交換する取り組みが弱かった。上位目標の「両国の相互理解」の実現に向け、第2フェーズにおいては、双方向の情報発信機能を強化する。

カザフ日本センター運営の面では、カザフ日本センターで雇用しているスタッフは、これまで OJT 研修や本邦研修を通して、センターの運営・マネジメント及びコース運営にかかる能力や知識を蓄積しつつある。しかし一方で、いまだ自立的にコース運営を行えるところまでにはいたっていないため、第2フェーズにおいては中・長期的な人材育成計画の策定と、それに基づいた日本人専門家の指導の強化が必要である。

## (2) 相手国政府国家政策上の位置付け

1997年にカザフスタン政府が策定した「2030年までの長期国家戦略」の優先課題である7項目の中にも、外資及び国内貯蓄を有する市場経済体制に基づいた経済発展が挙げられている。その後「2030年までの長期国家戦略」を具体化するためにこれまで「2010年前の発展計画」、「2003-2015年までの産業・技術革新発展国家プログラム」が作成されているが、その中では、製造業の再生及び人材育成や中小企業育成を通じた経済の多角化が課題とされている。

2005年大統領年次教書演説の中でも、中小企業ビジネスの発展並びに金融部門改革の実施について個別に取り上げており、カザフスタン側の中小企業振興に関する関心の高さが伺える。

また、地域間協りに積極的で、中央アジア協力機構、ユーラシア経済共同体、及び上海協力機構にも参加している。日本との関係においては、「中央アジア+日本」対話が2004年立ち上げられた。この中では、日本と中央アジアの協力関係の強化と共に、中央アジア諸国内における域内連携を通じ

た、中央アジア諸国の平和と安定的成長のための協力が謳われている。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け(プログラムにおける位置付け)

我が国とカザフスタンとの間では、1996年から2002年に3回の2国間政策協議が実施されている。2002年11月に実施された2国間経済協力政策協議では、「民主化・市場経済導入のための人材不足や経済インフラの老朽化、貿易構造の崩壊による経済的な困難を克服するための積極的な支援を行う」ことを目的とし、これを達成するために、①市場経済に基づく制度整備・人材育成、②経済・社会インフラ整備、③体制移行や環境問題から生じる社会的困難の緩和、が重点分野とされている。

また、2004年に立ち上げられた「中央アジア+日本」対話では、平和の定着のための協力のほか、経済・社会開発のための協力、経済交流の拡大とそのための基礎の強化、文化交流の拡大、人物交流、人材育成の円滑化及び促進等、これまで実施されてきた上記協力を一層深化、拡大させていくことを目指している。

#### 4. 協力の枠組み

##### (1) 協力の目標

ア 協力終了時の達成目標(プロジェクト目標)と指標・目標値  
(達成目標)

「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのカザフ日本センターの機能が強化される。

(指標・目標値)

- 1) カザフ日本センタースタッフの事業運営能力(自己評価及び管理者による評価)
- 2) カザフ日本センター利用者数
- 3) センター収入による現地活動費カバー率(目標値 30%以上)
- 4) カザフスタン国内におけるカザフ日本センター認知度

##### (2) 協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)と指標・目標値

(上位目標)

- 1) カザフスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される
- 2) 日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される。

(指標・目標値)

- 1) カザフ日本センタービジネスコース受講生の企業のうち収益及び効率性が向上した企業数
- 2) 両国間でビジネスマッチングにつながった事例及びその数
- 3) 両国の市民間連携・交流につながった事例及びその数

[上記(1)及び(2)の指標・目標値における留意点]

- ① 数値目標については、ベースライン調査等の結果及び先方実施機関との協議を踏まえ、プロジェクト開始後7ヶ月以内に設定する。

② (1)ー2)の定性的評価手法はプロジェクト開始7ヶ月以内に設定する。

### (3) 活動及びその成果(アウトプット)

#### センター運営

(アウトプット)

カザフ日本センターが効率的に運営される体制とシステムが確立される。

(活動)

- 1) 長期的運営計画(運営方針、財務計画、活動計画、人材育成計画)を策定する。
- 2) 合同調整委員会(JCC)を年1回開催し、運営計画の承認及びモニタリングを行う。
- 3) 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する。
- 4) 中央アジア域内の各日本センターとの間で専門家、スタッフの相互交流・情報交換を行い、共通課題に関するノウハウを蓄積する。

(指標・目標値) センターの財務諸表、人材育成計画に基づき実施されたスタッフ研修の数

#### ビジネスコース運営事業

(アウトプット)

企業経営・中小企業振興等についての実践的ノウハウ・知識を民間・公的セクターに効果的に提供すると共にそのシステムが構築される。

(活動)

- 1) ニーズ調査に基づいたビジネスコース実施計画(活動計画・コースカリキュラム含む)を策定、実施する。
- 2) 日本の経験・知識を広く普及するための商工会議所、経済団体とのネットワークを構築する。
- 3) 質の高い現地講師の安定確保を図るための、人材リストを作成する。
- 4) 中央・地方政府と連携をとり、公務員を対象に、中小企業振興等にかかるさまざまな行政施策・措置・制度を紹介する。
- 5) 日本の最新の産業動向や企業情報等を提供する。
- 6) カザフスタン企業が日本等外国に情報発信する手法・手続きを紹介する。
- 7) コースの実績をモニタリング・評価し、必要に応じて、ビジネスコース実施計画を修正する。
- 8) 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する。

(指標・目標値)

ビジネスコースの活動の数と種類、受講者の数・満足度・経営能力向上レベル、現地講師の数と質、商工会議所等・経済団体・行政組織との連携事業数

#### 日本語コース運営事業

(アウトプット)

質の高い日本語教育を提供すると共にその機会を拡大するシステムが構築される。

(活動)

- 1) 日本語コース実施計画(方針・コースカリキュラム含む)が策定・実施される。
- 2) コースの実績をモニタリング・評価し、必要に応じて、日本語コース実施計画を修正、改善する。
- 3) 日本語教師及び日露通訳を育成するための特別コースが開催される。
- 4) 必要に応じて日本への留学生向けの特別コースを実施する。
- 5) カザフスタン国内で日本語を教えている大学に対して、技術的指導を行うとともに、カザフスタン日本語教師連盟に対して、運営指導を行う。

(指標・目標値) 日本語コースの活動の数と種類、受講者の数・満足度・日本語能力向上レベル、日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語教師連盟への指導回数

### **相互理解促進事業**

(アウトプット)

さまざまな分野におけるカザフスタンと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

(活動)

- 1) 双方向の情報発信を基本として、相互理解促進事業に関する年度計画を策定する。
- 2) 両国における社会、経済、文化に関する情報を収集し、それらを概括的にまとめた両国の紹介資料を作成する。
- 3) さまざまなイベント、活動、メディアを利用し、相互理解促進事業を実施する。
- 4) 日本への留学情報を提供する。
- 5) 必要に応じて日本への留学生に対して、事前オリエンテーションを実施する。
- 6) ビジネスコース及び日本語コースとの連携を強化する。

(指標)

相互理解促進のための各種活動の開催数、参加者数及び参加者の満足度(アンケート)、両国それぞれに関する紹介資料(内容/種類)

### **広報事業**

(アウトプット)

カザフスタンにおけるカザフ日本センターの認知度が高まる。

(活動)

- 1) 広報戦略を策定し、年度計画を作成する。
- 2) カザフ日本センターのホームページの内容を改善し、リンク先を拡大する。
- 3) ニュースレター/メーリングリストの定期的な発行を継続する。
- 4) ホームページ、メーリングリスト、新聞、ラジオ、雑誌等さまざまなメディアを活用して、広報事業を実施する。

(指標・目標値)ホームページの更新頻度、ホームページのアクセス数、MLメンバー数、ML送信数、ニュースレターの発行回数、新聞、雑誌等各種メディアに取り上げられた数

(3) 投入(インプット)

1) 日本側(総額約 7億円)

① 専門家派遣

長期専門家 3名:カザフ日本センター所長1名、業務調整1名、日本語コース運営1名、  
短期専門家 15名: ビジネス分野

② 供与機材:図書館用書籍、DVD、

③ 研修員受入れ:中小企業経営者、中小企業政策に携わる公務員、KJCの運営スタッフ、講師、一部コース参加者等を、それぞれ対象とした国別研修

④ 現地活動費: スタッフ給料、現地講師謝金、新聞広告費、消耗品費、テキスト翻訳費

2) カザフスタン国側(総額約 4000万円)

① カウンターパート配置:「カ」側コーディネーター、会計士、ドライバー等

② 施設:カザフ日本センター用施設(スペース)・設備の提供

③ 光熱費

(3) 外部要因(満たされるべき外部条件)

(上位目標達成のための外部条件)

1) カザフスタンの対日政策に変更が生じない。

2) カザフスタン政府の中小企業振興政策に変更が生じない

(プロジェクト目標達成のための外部条件)

1) カザフ経済大学の経営方針に変更が生じない。

2) 教育省における日本センターの位置づけに変更が生じない。

(成果達成のための外部条件)

1) カザフスタン関係各省・大学等から、日本センターに対するビジネスコース・日本語コース講師派遣等に対して、継続的な支援が得られる。

(前提条件)

1) カザフスタン側責任範囲の投入(場所の提供、コーディネーターの配置)が確実に行われる。

5. 評価 5 項目による評価結果

以下の視点から評価した結果、協力の実施は適切と判断される。

(1) 妥当性

この案件は以下の理由から妥当性が高いと判断される。

- ・「3. 協力の必要性・位置付け」でも述べたとおり、「カザフスタン国 2030」や「産業革新プログラム」で示されているように、経済分野に必要な人材を育成するという国家政策と合致している。

2005年の大統領年次教書演説の中でも、中小企業の育成・振興が重要政策として取り上げられており、本分野における政府のコミットメントも認められる。

- ・ これまでわが国とカザフスタンの間で3度実施されてきた経済協力に関する2国間政策協議では、援助重点分野の1つとして「人材育成・制度整備」が合意されている。この点においても、中小企業経営及び中小企業振興に実務的に携わっている人材を育成する本プロジェクトのアプローチは適切であると言える。
- ・ 2004年立ち上げられた「中央アジア+日本」対話では、日本と中央アジアの関係の深化と拡大が示されており、若い世代を含む幅広い人的交流を促進することを通じて、日本と中央アジア諸国との関係の基盤を一層強固にすべきとの各国の意見の一致が見られる。さらに、民間レベルでの交流がそれほど活発でないカザフスタン国内で、カザフ日本センターは一般市民が日本との交流の機会を持てる唯一とも言える場であり、本プロジェクトのニーズは非常に高い。

## (2) 有効性

この案件は以下の理由から有効性が見込める。

- ・ 本プロジェクト目標は「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのカザフ日本センターの機能を強化することである。「拠点としての機能強化」とはつまり、カザフ日本センターのアドミニストレーション、オペレーションそれぞれの部門での効果的・効率的な実施体制を改善・整備すること、かつ、それらのプロセスを通じて活動そのものの効果的成果を生み出していくことである。また、それぞれの実施体制強化のプロセスにおいては、各活動における効率的運営（あるいは財政基盤強化）、スタッフの能力向上なども含まれる。
- ・ アドミニストレーション部門の実施体制の改善・整備とはすなわち、成果①及び⑤であり、オペレーション部門の実施体制の改善・整備とは②、③、④である。ただし、これらはそれぞれに明確に切り分けられるものではなく、成果①及び⑤は全体にも関わることであり、②、③、④は相互に関連し合うものであり。つまり、これらの成果全てが成し遂げられることで、プロジェクト目標が達成されることとなる。また、②、③、④を通しカザフ日本センターのコースを受講したカザフスタン国内で優秀な人材が輩出され、かつ、カザフスタンと日本との相互理解が促進されていくことは、プロジェクト目標の達成につながるだけでなく、同時に上位目標の達成につながっていくものとも言える。

## (3) 効率性

この案件は以下の理由から効率的な実施が見込める。

- ・ 本プロジェクトはビジネス人材育成事業、日本語事業、相互理解促進事業という3つの事業を統合して実施しているものである。また、日本語事業に関しては国際交流基金との連携事業であり、日本語専門家派遣に関しては基金が費用を負担している。3つの事業を統合して実施することによって、相乗効果が生まれ、一つ一つを別プロジェクトで実施するよりも、効率的に効果を上げることができる。
- ・ 本プロジェクトはすでに5年間協力を実施してきておりカザフ日本センターには協力に必要な機材等はすでに設置済みである。また、これまでOJT等を通じて育成してきたセンタースタッフは、本事業

業に関して精通しており、彼らを継続的に活用することが、初期投資を抑えたセンターの効率的運営につながる。また、中央アジア等の他の日本センターと連携することは、互いのノウハウ・リソースの有効活用になる。

- ・ビジネスコース運営に関しては、商工会議所等の各種経済団体との連携を計画しており、このことは、ターゲット層としている中小企業経営者層のニーズを把握しやすくする上に、彼らに対するアプローチをより効率的に出来るようになる。また、講師供給面から見ても、連携団体を通して、優秀な現地講師を確保することが容易となり、効率性が高まると言える。
- ・日本語コース運営に関しては、日本理解者の底上げを行うとともに、日本語教師全体の質の向上を目指している。特に日本語教師全体の質が高まれば日本語学習者への波及効果も期待できることから効率性が高いといえる。

#### (4) インパクト

この案件のインパクトは以下のように予測できる。

上位目標の「カザフスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される」及び「日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される」には、プロジェクト目標「『カザフスタンの市場経済化に対応する人材育成』及び『カザフスタン・日本の相互理解促進』を行う拠点としてのカザフ日本センター機能が強化される」状態が達成され、効果的な活動が継続して行われることで発現される。

- ・本プロジェクトでは、中小企業経営者等民間人材に対して、経営ノウハウを伝授することによって、民間レベルでのエンパワーメントを計る。さらに、各種経済団体ネットワークを形成したうえで連携してその加盟企業に成果を広く普及すること、またアルマティ以外の地方に活動を展開していくこと等により、量的・面的なインパクトの拡大が見込まれる。
- ・さらに公務員レベルに対する中小企業政策等各種行政制度に関するセミナーを実施することは、市場経済化対応への制度面の改革に寄与するだけでなく、同分野におけるカザフスタン側のより具体的なニーズを発掘することにもつながり、案件形成への橋渡しになるものであり、この意味でもインパクトが予測できる。

#### (5) 自立発展性

##### ① 技術面

- ・技術面においては2つの側面があり、一つは現地スタッフについて、もう一つは現地講師についてである。第1フェーズのプロジェクトの成果として、センターの現地スタッフは日本人専門家の指導の下、ロジスティック面においては事業の運営を出来るほどになっている。今後第2フェーズにおいては、カザフ日本センタースタッフが主体的に事業を計画・実施・評価していくレベルまで持っていく取り組みをすることとしており、スタッフが育成されれば、この点における自立発展性は見込まれる。
- ・現地講師のレベルにおいては、ビジネス、日本語共に日本人専門家/講師から知識や技術・技能を修得してきており、自分の講義に活かしてきている。講師レベルにおいてさらに安定的確保の体制作りが行われれば、自立発展性が見込まれる。



## ② 財政面

・カザフ日本センターが実施する各種コースは原則受講料を徴収しており、これらの受講料収入はカザフ日本センターを運営するための運営経費の一部として支出するとともに将来的な自立運営を目指し、一部を留保している。現時点では、カザフ日本センター運営に必要な経費の多くをJICAの現地活動費にて充当しており、センターの歳入・歳出を概算すると5～20%程度の費用回収率である。カザフ日本センターの自立的な運営体制の構築にはまだ時間が必要であると考えられるが、今回の協力期間では運営のより一層の効率化を目指すとともに、関係機関からの支援も視野に入れつつ、JICAの投入経費を減額した状況でも事業活動が可能となる運営体制の基盤の整備を目指すこととする。しかしながら、カザフ日本センターの安定的な運営のためには、プロジェクト終了後も日本の継続的な支援が必要と想定される。

## 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

- ・本プロジェクトは、特に中小企業を直接的なターゲットとして市場経済化に対応する人材育成を行うことで、カ国全体の経済の底上げを図り貧困軽減に寄与するものである。また、広くカザフスタン国民の人的資源の育成を目指しており、男女平等に教育機会を提供するという形でジェンダー配慮がなされている。特にビジネスコースにおいては、女性の起業支援もトピックに想定している。さらに、カザフ日本センターで実施するさまざまな交流事業においては男女双方の関心、問題意識を取り込んで企画を練る予定である。
- ・環境配慮面としては、ビジネスコースでISO14001の紹介を行うほか、企業の社会的責任としての環境配慮もトピックに想定している。

## 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

本プロジェクトは2000年10月から2005年9月まで実施している「カザフスタン日本人材開発センター」の第2フェーズに当たる。本プロジェクト第1フェーズから得られた教訓は以下のとおり。

### 1) 効果的なビジネスの実施のための、的確なニーズ把握とモニタリングの実施:

カザフstanは他の中央アジア諸国と比べ市場経済化進捗のスピードが速く、かつ、ビジネス人材育成に当たっている競合機関も存在することから、KJC ビジネスコースに求められるニーズが多様に変化していくことが想定される。このため、そのニーズを的確に把握し柔軟に対応できる仕組みを構築する必要がある。このため具体的には、以下のような取り組みを行うこととする。

- ① 定期的なニーズ調査の実施
- ② モニタリング、評価システムの確立(例:受講生、協力機関によるフィードバック等)
- ③ 関係政府機関や協力機関との定期的な会合を通じた意見交換の実施

### 2) 情報発信機能の強化:

これまでカザフ日本センターの相互理解促進事業では、図書館サービス等の情報発信事業や映画鑑賞会、生け花教室等を中心に実施してきており、カザフスタン国民が日本の文化・社会を理解することに傾注してきたが、一方で、カザフstanの情報を日本に発信すること、相互に考え方や意見を交換する取り組みは十分に実施されてはいなかった。相互理解促進のためには、第2フェーズにお

いては、在カザフスタン在留邦人に対するサービス提供や、日本の地方自治体、市民団体との連携プロジェクトを実施していく、等の双方向の情報発信の機能を強化していくこととする。

### 3) 情報共有・日本センター間協力

日本センタープロジェクトは現在8カ国9センターあり、各センターその国の事情・ニーズに応じた協力を実施してきている。一方で日本センターのセンター運営等共通する課題もあり、これまで各センターの教訓や成功事例等の情報の共有が不足していた。日本センター関係者のみが閲覧できるウェブページ「日本センター情報ネット」の内容の充実をはかることで、ノウハウを共有化し、効率的・効果的なプロジェクト運営を行う。

## 8. 今後の評価計画

### 1) 評価計画:

中間評価	2008年5月頃
終了時評価	2010年2月頃

# フェーズ1 終了時評価調査報告書 別 添 資 料

- 1 終了時評価調査日程
- 2 終了時評価調査面会者リスト
- 3 終了時評価調査ミニッツ
- 4 終了時評価グリッド



## カザフスタン終了時評価調査日程

月/日	曜日	時間	JICA(立原、鈴木、小島、)外務省(川上)	日本語回員(高橋・高見澤)	評価分析(松本)	ビジネスコース計画(龍橋)	宿泊先
6月16日	木	13:30 16:00 17:50 21:20	成田発(OZ101) ソウル着 ソウル発(OZ5775) アルマトイ	成田発(OZ101) ソウル着 ソウル発(OZ5775) アルマトイ	成田発(OZ101) ソウル着 ソウル発(OZ5775) アルマトイ	成田発(OZ101) ソウル着 ソウル発(OZ5775) アルマトイ	アルマトイ
6月17日	金	AM PM	団内打ち合わせ(1H) 在アルマトイ駐在官事務所表敬(0.5H) 経済大学学長表敬(0.5H) 調整員・所長インタビュー(1.5h x 2人) ビジネスコース受講者懇親会	団内打ち合わせ 在アルマトイ駐在官事務所表敬(0.5h) 経済大学学長表敬(0.5h) 日本センター日本語講座受講生面談 センターミラ職員との面談	団内打ち合わせ Victoria Kim インタビュー(1.5h) 経済大学学長表敬(0.5h) 所長・調整員インタビュー(1.5h x 2人) ビジネスコース受講者懇親会	団内打ち合わせ Alexandr Kudryavtsev インタビュー 経済大学学長表敬(0.5h) 玉井専門家インタビュー ビジネスコース受講者懇親会	
6月18日	土	終日	日本センター戦略中間報告 中央アジア日本センター所長会議	日本センター戦略中間報告 荒川専門家との打ち合わせ 資料整理	日本センター戦略中間報告 中央アジア日本センター所長会議 ウズベク日本センター関係者打ち合せ	日本センター戦略中間報告 中央アジア日本センター所長会議 サルセバハイ顧問インタビュー 資料整理	
6月19日	日	AM PM	キルギス、モンゴル、ウズベク日本センター 打ち合わせ 玉井専門家、荒川専門家インタビュー	資料整理	ウズベク日本センター関係者打ち合せ 玉井専門家、荒川専門家インタビュー	サルセバハイ顧問インタビュー 資料整理	
6月20日	月	AM PM	企業訪問(Folding Space社)(2h) アルマトイ起業家協会インタビュー(2h)	カザフ民族大学日本語学科長代行面談 カザフ国際関係外国語大学日本語学科長面談 NS大島専門家との面談	現地スタックアップインタビュー(本邦研修参加者) 図書館利用者インタビュー	企業訪問(Folding Space社)(2h) アルマトイ起業家協会(2h)	アルマトイ ↓ アスタナ (JICA、 基金)
6月21日	火	AM PM	在カザフ日本国大使館表敬・打ち合せ 教育科学省表敬・打ち合せ 経済予算計画省との打ち合わせ	カザフ経済大インタビュー(2H) (ヤノスカヤ・モルダゴヴァ両副学長) 団内打ち合わせ(0.5H) 18:55アルマトイ発 アスタナ着 在カザフ日本国大使館表敬・打ち合せ 教育科学省表敬・打ち合せ 経済予算計画省との打ち合わせ	British Council, Goethe Institute インタビュー(運営体制、予算、戦略) BC受講者インタビュー BC受講者インタビュー	マスタークラス提携先(KIMEP, アルマトイテクノパーク等) BC受講者インタビュー BC受講者インタビュー	
6月22日	水	AM PM	ユーラシア大学インタビュー(1.5h) カザフ経済大学アスタナ校訪問(1.5h) 教育省/予算計画省との打ち合わせ(2h) (第2フェーズプロジェクトの枠組み、終了時合同評価について) 団内打ち合わせ 基金/JICAすり合わせ	ユーラシア大学日本語学科長面談 ユーラシア大学日本語学習者面談 報告書取りまとめ 団内打ち合わせ 基金/JICAすり合わせ	資料整理 12:55アルマトイ 14:40アスタナ 団内打ち合わせ 基金/JICAすり合わせ	競合機関(TACIS, UNDP, USAID等) 1.5h x 2 企業訪問(日本企業) 1.5h 現地講師インタビュー 1.5h 18:55アルマトイ 20:55アスタナ 他ドナー、教育機関	アスタナ ↓ アスタナ
6月23日	木	AM PM	産業貿易省インタビュー アスタナ商工会議所インタビュー	15:55 アスタナ発 17:35 アルマトイ着 22:40 アルマトイ発(OZ5785) 07:15 ソウル着 10:00 ソウル発 12:10 成田着	産業貿易省インタビュー アスタナ商工会議所インタビュー	産業貿易省インタビュー アスタナ商工会議所インタビュー	
6月24日	金	AM PM	日本大使館打ち合わせ エンジニアリング技術移転センター 団内打ち合わせ 合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	日本大使館打ち合わせ エンジニアリング技術移転センター 団内打ち合わせ 合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	資料整理 エンジニアリング技術移転センター 団内打ち合わせ 合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	資料整理 エンジニアリング技術移転センター 団内打ち合わせ 合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	
6月25日	土	AM PM	合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳 合同評価報告書の作成・翻訳	
6月26日	日	AM PM	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	
6月27日	月	AM PM	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	
6月28日	火	AM PM	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	合同評価報告書の作成・翻訳	
6月29日	水	AM PM	MM修正 MM署名	MM修正 MM署名	MM修正 MM署名	MM修正 MM署名	
6月30日	木	夜 22:40	アスタナ アルマトイ アルマトイ発(OZ5785)	アスタナ アルマトイ アルマトイ発(OZ5785)	アスタナ アルマトイ アルマトイ発(OZ5785)	アスタナ アルマトイ アルマトイ発(OZ5785)	アスタナ ↓ アルマトイ ↓ ソウル ↓ ソウル発(OZ102) 成田着
7月1日	金	7:15 10:00 12:10	ソウル着 ソウル発(OZ102) 成田着	ソウル着 ソウル発(OZ102) 成田着	ソウル着 ソウル発(OZ102) 成田着	ソウル着 ソウル発(OZ102) 成田着	機内泊

団員名簿

2009/2/413:29

Member List of Final Evaluation Mission Team

1	総括 Leader	立原 佳和 Mr. Yoshikazu TACHIHARA	独立行政法人国際協力機構社会開発部第一グループ日本センターチーム長 Team Director, Japan Center Team, Group 1, Social Development Dpt, Japan International Cooperation Agency
2	技術協力 Technical Cooperation	川上 貴之 Mr. Takayuki KAWAKAMI	外務省経済協力局技術協力課 外務事務官 Official, Technical Cooperation Division Economic Cooperation Bureau Ministry of Foreign Affairs
3	評価分析 Evaluation Analysis	松本 彰 Mr. Akira MATSUMOTO	株式会社 タック・インターナショナル コンサルティング部 部長 Manager, Consulting Department TAC International Inc.
4	ビジネスコース計画 Business Course Planning	籠橋 秀樹 Mr. Hideki KAGOHASHI	株式会社 UFJ総合研究所 国際本部 開発コンサルティング部 シニア・コンサルタント Senior Consultant Development Consulting Department International Division UFJ institute Ltd.
5	日本語コース評価 Japanese Language Course Evaluation	高見澤 孟 Mr. Hajime TAKAMIZAWA	昭和女子大学大学院文学研究科教授 Professor of the Japanese Language and Culture course in Graduate School of Showa Women's University, Tokyo
6	日本語コース評価企画 Japanese Language Course Evaluation Planning	高橋 裕一 Mr. Yuichi TAKAHASHI	独立行政法人国際交流基金日本語事業部派遣助成課 Staff, Dispatch and Support Div. Japanese Language Dpt. The Japan Foundation
7	評価企画 Evaluation Planning	鈴木 桃子 Ms. Momoko SUZUKI	独立行政法人国際協力機構社会開発部第一グループ日本センターチーム Japan Center Team, Group 1, Social Development Dpt, Japan International Cooperation Agency
8	通訳 Interpreter	小島 敬子 Ms. Keiko KOJIMA	日本国際協力センター 研修監理部 研修監理員 Training Coordinator Japan International Cooperation Center

# カザフスタン日本人材開発センター(KJC)終了時評価 (2005年6月16日～7月1日実施) 面会者リスト

- ①JICA(立原、鈴木)、外務省(川上)、通訳(小島)  
 ②日本語団員(高橋、高見澤)  
 ③評価分析(松本)  
 ④ビジネスコース計画(籠橋)  
 \*敬称略  
 \*\*鍵となる組織と思われる機関・人物の連絡先を記載

ミッションのサブグループ

日	時間	場所	面会者所属先	役職	氏名(敬称略)	面会者連絡先	出席サブグループ	
6/17 (金)	9:30-10:30	KJC(カザフ経済大学内)	KJC	所長	佐藤 忠			
				調整員	坂井名穂子		①②③④	
	10:30-12:00	KJC	KJC	ビジネスコース専門家	玉井政彦			
				日本語コース専門家 日本語コース専門家 総務及び相互理解 (文化、購買、会計)担当	荒川友幸 キム、ビクトリア Ms. KIM Victoria		③	
	11:10-11:45		在アルマティ駐在官事務所	在アルマティ駐在官兼 在アスタナ日本大使館 参事官	松崎 潔		①②	
	12:15-14:00	カザフ経済大学 Kazakh Economic University	KJC	カザフ経済大学	学長	アビシエフ、アリ、アジエ、モビッチ Mr. ABISHEV Ali Azhimovich		
				副学長(財務、社会経済 問題担当)	アマンバエフ、ムラト、ヌルガジエビッチ Mr. AMANBAEV Murat Nurgazievich		①②③④	
	14:00-16:00	KJC	KJC	副学長(学術担当)	ヤノフスカヤ、オリガ Ms. YANOVSUKAYA Olga			
				副学長(国際関係担当)	モルダクウロワ、ガジザ Ms. MOLDAKULOVA Gaziza	Tel:283-421, Fax: (327)216-971	④	
	15:30-18:15	KJC	KJC	ビジネスコース専門家	玉井政彦			
所長				佐藤 忠		①		
16:00-17:00	KJC	KJC	調整員	坂井名穂子				
			ビジネスコース担当	クドリュヤフツェフ、アレクサンドル Mr. KUDRYAVTSEV Alexandr		④		
19:00-21:00	韓国料理屋「ロテム」	KJC	アルコル Alkor社	Director	ネステルツォフ、アレクサンドル Mr. NESTERTSOV Alexander			
			Folding Space社	Director	ベツコフ、エヴゲニー Mr. BESSENOV Evgenyi			
			ABN AMRO Bank	Marketing Manager	アスカロワ、ローラ Ms. ASKAROVA Lola			
			Asia Direct	Director	ソルダテンコ、タチアナ Ms. SOLDATENKO Tatiana		①③④	
			テニール Tenir Project	Business Consultant	ヤロスラフツェフ、ビクトル Mr. YAROSLAVTSEV Victor			
			アキマツ Akimat (市役所)	中小企業局長	ビジャワフ、ショルパン Ms. BIZHANOVA Sholpan			
		中小企業(名称不明)	不明	不明(上記Sholpanの知人)				

日	時間	場所	面会者所属先	役職	氏名(敬称略)	面会者連絡先	出席サブグループ
6/18 (土)	9:30-終日	KJC	カザフ日本センター	所長	佐藤 忠		
				調整員	坂井名穂子		
				ビジネスコース専門家	玉井政彦		
				日本語コース専門家	荒川友幸		
				ODAアドバイザー	飯田友幸		
				所長	四金嘉総		
				調整員	佐々木美穂		
				所長	稲葉 泰		
				所員	浅見栄次		
				所員	遠藤たかお		
6/19 (日)	午前 午後	ホテル	キルギス・ウズベク・モンゴル各センター	プロジェクト形成アドバイザー	あべなおみ		①②③④(通 訳除く)
				各センター所長、調整員	* 各日本センター代表のヒアリング		
				ビジネスコース専門家	玉井政彦		
				日本語コース専門家	荒川友幸		
				所長	佐藤 忠		
				ビジネスコース専門家	玉井政彦		
				総務及び相互理解担当 (文化、購買、会計)	Ms. KIM Victoria キム、ビクトリア		
				Director	ベソソフ・エヴゲニー Mr. BESSENOV Evgeniy		
				Vice-Director	グルシヒッチ・ドミトリ Mr. GLUSHICH Dmitry		
				日本語コース担当(受講 生管理) 兼日本語講師	ムカシェワ・ミラ Ms. MUKASHEVA Mira		
6/20 (月)	9:30-16:00 9:00-9:30 9:30-10:30 10:30-11:30 11:15-12:15 11:30-13:30 13:30-14:00 14:00-15:30 14:30-16:00 16:00-17:30	Folding Space社	アルマティ企業家協会 Almaty Association of Entrepreneurs	会長(Director) ?	Ms. PALTASHEVA Munavara バルタシェワ・ムナバラ	連絡先不明	①④
				副会頭	不明		
				所長顧問兼ビジネスコー ス参与	サルセンバイ・ヌルラン Mr. SARSENBAY Nurlan A.		
				短期専門家(人事管理)	福山哲郎		
				マーケティングコンサル タント	ASKAROVA Lora アスカロワ・ローラ		
				KJC講師	Ms. YANOVSKAYA Olga ヤノフスカヤ・オリガ		
				副学長(学術担当)	Ms. MOLDAKULOVA Gaziza モルダクウロワ・ガジザ		
				副学長(国際関係担当)	Ms. MOLDAKULOVA Gaziza		
				Regional Director for Central Asia	Mr. AL-SALEM Gabriel		
				6/19 (日)	午前 午後		
所長顧問兼ビジネスコー ス参与	不明						
短期専門家(人事管理)	不明						
マーケティングコンサル タント	不明						
KJC講師	不明						
副学長(学術担当)	不明						
副学長(国際関係担当)	不明						
Regional Director for Central Asia	不明						
所長顧問兼ビジネスコー ス参与	不明						
短期専門家(人事管理)	不明						
マーケティングコンサル タント	不明						
KJC講師	不明						
副学長(学術担当)	不明						
副学長(国際関係担当)	不明						
Regional Director for Central Asia	不明						
6/20 (月)	9:30-10:30 10:30-11:30 11:15-12:15 11:30-13:30 13:30-14:00 14:00-15:30 14:30-16:00 16:00-17:30	Folding Space社	アルマティ企業家協会 Almaty Association of Entrepreneurs	会長(Director) ?	Ms. PALTASHEVA Munavara バルタシェワ・ムナバラ	連絡先不明	①④
				副会頭	不明		
				所長顧問兼ビジネスコー ス参与	サルセンバイ・ヌルラン Mr. SARSENBAY Nurlan A.		
				短期専門家(人事管理)	福山哲郎		
				マーケティングコンサル タント	ASKAROVA Lora アスカロワ・ローラ		
				KJC講師	Ms. YANOVSKAYA Olga ヤノフスカヤ・オリガ		
				副学長(学術担当)	Ms. MOLDAKULOVA Gaziza モルダクウロワ・ガジザ		
				副学長(国際関係担当)	Ms. MOLDAKULOVA Gaziza		
				Regional Director for Central Asia	Mr. AL-SALEM Gabriel		
				所長顧問兼ビジネスコー ス参与	不明		
短期専門家(人事管理)	不明						
マーケティングコンサル タント	不明						
KJC講師	不明						
副学長(学術担当)	不明						
副学長(国際関係担当)	不明						
Regional Director for Central Asia	不明						



日	時間	場所	面会者所属先	役職	氏名(敬称略)	面会者連絡先	出席サブグループ
6/21 (火)	9:00-9:30	KJC	KJC	総務担当(ロジ、購買、契約書)	スレイメノワ、アイダ Ms. SULEIMENOVA Aida		③
	9:30-10:30	ゲーテ・インスティテュート	ゲーテ・インスティテュート Goethe Institut	副所長	Mr. Wolf Dieter Ortmann		③
	10:00-11:00	カザフ・ブリテニッシュエ 科大学 Kazakh-British Technical University (KBTU)	カザフ・ブリテニッシュエ 科大学	国際関係担当副学長、 教授 経済学・ビジネス学部 (Department) 学部長	アフメーチエフ、アディル Dr. AKHMETOV Adil K.  アミルガリエワ、サルタンナット Ms. AMIRGALIYEVA Saltanat		④
	11:00-12:01	ブリテニッシュ・カウンシル	ブリテニッシュ・カウンシル British Council	所長/英国大使館文化ア タッシェ	Mr. Christopher Baxter		③
	11:30-12:30	ユーラシアン・マーケット 大学 Euracian Institute of Market	ユーラシアン・マーケット 大学	学長	ヌルセイト、アイトカリ Dr. NURSEIT Aitkali		④
	10:00-11:50	在カザフスタン日本大使 館	在カザフスタン日本大使館	参事官 一等書記官	松尾浩樹 早水伸光		①②
	11:00-12:30	教育科学省 Min. of Educ. & Science	教育科学省	第一副大臣 教育・国際協力発展戦 略局 局長 高等・最高等 (Postgraduated) 教育局 次長	ガマルニク Mr. GAMARNIK G. N. イブラエフ Mr. IBRAEV A. T. クルマナリエフ Mr. KURMANALIEV K. A. カイイルベリ Mr. KAIYRBERLIK K. ベイセノフ Ms. BEISENOVA G. ヤノフスカヤ、オリガ Ms. YANOVSUKAYA Olga		①②
	14:00-16:30	KJC	カザフ経済大学 アキマツ Akimat (市役所) Asia Direct Astana International Hotel テニール Tenir Project アルコル Alkor社 Folding Space社 カザフ経済大学	副学長(学術担当) 中小企業局長 Director General Director Business Consultant Director Director 教授(KJCのマーケティング ング講師)	ビザノフ、シヨルバン Ms. BIZHANOVA Sholpan ソルダテンコ、タチヤナ Ms. SOLDATENKO Tatyana セルガイエンコワ、ナタリヤ Ms. SERGEYENKOVA Natalya ヤロスラフツェフ、ビクトル Mr. YAROSLAVTSEV Victor ネステルツォフ、アレクサンドル Mr. NESTERTSOV Alexander ベッソノフ、エヴゲニー Mr. BESSENOV Evgenyi レオンティエワ Ms. LEONTIEVA	Tel: 333-178, Fax: 333-766  Tel: 283-421, Fax: (3272)216-971	④
	16:30-18:00	KJC	カザフ経済大学	教授(KJCのマーケティング ング講師)	Ms. LEONTIEVA		④

日	時間	場所	会場所属先	役職	氏名(敬称略)	面会者連絡先	出席サブグループ
6/22 (水)	16:30-19:00	経済予算計画省 Min. of Economy & Budget Planning	経済予算計画省	国際経済金融関係局 局長	オスバノフ・ヌルラン・エレウシゾービッチ Mr. OSPANOV Nurlan Eleusizovich	Tel: 717-032, Fax: 717-803	①②
				国際経済金融関係部 部長	ムハエワ・マディナ・ムサエブナ Ms. MUKHAEVA Madina Musaeвна		
	18:00-19:00	KJC	カザフ経済大学	国際経済金融関係局 国際金融関係部 外国 援助調整課 主任専門 副学長(学術担当)	シェギーリ・グルテン・ジュマディンクワイズイ Ms. SHEGIR Gulden Jumadinkyzy	Tel:283-421, Fax: (3272)216-971	④
				所長顧問兼ビジネスコー ス参与	ヤノフスカヤ・オリガ Ms. YANOVSKAYA Olga		
	9:30-11:30	国際ビジネスアカデミー International Academy of Business	KJC	学長	サルセンバイ・ヌルラン Mr. SARSENBAY Nurlan A.	④	
				学術・国際関係担当副 学長	クズネツォワ・オリガ Ms. KUZNETSOVA Olga		
	9:30-11:00	国立ユーラシア大学 Eurasian National University	KJC	学術・国際関係担当副 学長	チモシェンコ・リリヤ Ms. TIMOSHENKO Liliya	①②(川上除 く)	
				学術・国際関係担当副 学長	アルインガジン・アスカール・カナーリエビッチ Mr. ARYNGAZIN Askar Kanaliyevich		
	11:30-12:30	カザフ経済大学付属 経済財政金融専科大学 カザフ経済大学	KJC	科学研究セクター 部長	アルムハムベトフ・クワンディク Mr. ALMUKHAMBETOV Kuandyk	Tel: 373-905, Mob: 8300-788-8101	
				国際関係部 部長	イチェトフキナ・アナスタシヤ・ミハイロフナ Ms. ICHETOVKINA Anastasiya Mikhailovna		
	13:00-14:00	KJC	カザフ経済大学付属 経済財政金融専科大学 カザフ経済大学	国際関係部	バクムバエフ・ビルジャン・サドロービッチ Mr. BAKUMBAEV Birjan Sadroevich	Tel:283-421, Fax: (3272)216-971	
				学長	セイトカシモフ・ガブディガパール・サギトビッチ Mr. SEITKASIMOV Gabdigapar Sagitovich		
	14:00-15:30	KJC	ビジネス情報・社会・マーケ ティング研究センター Business Information, Social and Marketing Research Center (BISAM)	副学長(学術担当)	ヤノフスカヤ・オリガ Ms. YANOVSKAYA Olga	④	
				所長顧問兼ビジネスコー ス参与	サルセンバイ・ヌルラン Mr. SARSENBAY Nurlan A.		
16:00-17:00	Panasonic 教育科学省	Panasonic 教育科学省	General Director	グレビッチ・レオニード Dr. GUREVICH Leonid	④		
			Director	Mr. Iwao Tsutsumi			
16:30-18:00	Panasonic 教育科学省	Panasonic 教育科学省	教育・国際協力発展戦 略局 局長	イブラエフ Mr. IBRAEV A. T.	④		
			国際協力企画実施課 主任専門官	ベイセノワ Ms. BEISENOVA G.			
16:30-18:00	Panasonic 教育科学省	Panasonic 教育科学省	国際経済金融関係局 国際金融関係部 外国 援助調整課 課長	カルイベコフ・ベクジャン Mr. KALYBEKOV Bekjan	Tel: 717-014	①(川上除く)	
			副学長(学術担当)	ヤノフスカヤ・オリガ Ms. YANOVSKAYA Olga			Tel:283-421, Fax: (3272)216-971

日	時間	場所	面会者所属先	役職	氏名(敬称略)	面会者連絡先	出席サブグループ
6/23 (木)	15:00-15:45	産業貿易省 Ministry of Industry and Trade	産業貿易省	第一副大臣	クラフチェンコ、イワン・ミハイロビッチ Mr. KRAYCHENKO Ivan Mikhailovich	Tel: 241-028, Mob: 8333-299-1262 Tel: 240-033	①(川上除く) ③④ *川上及び② はこの日帰国
				企業発展局課長	セイトゴジャエフ、カイラット・クントウガノビッチ Mr. SEITKOJAEV Kairat Kuntuganovich		
	16:20-18:00	アスタナ商工会議所 Astana Chamber of Commerce & Industry	アスタナ商工会議所	企業発展局	カチヤルベク、バウジラン・ジャガパロビッチ Mr. KUDYARBEKOV Bauyrjan Jagapatovich	Tel: +7(3172)323-833 Tel: +7(3172)322-851, Fax: 327-651	①③④
				会頭	コノワ、タチアナ Ms. KONONOVA Tatyana		
6/24 (金)	10:20-11:30 16:00-17:30	日本大使館 エンジニアリング技術移 転センター Engineering & Technology Transfer Center	日本大使館 エンジニアリング技術移 転センター	ビジネス発展局 局長	カチユロフ、スササ、ズベトラーナ Ms. KACHUROVSKAYA Svetlana	Tel: +7(3172)215-682, Fax: 213-520 Tel: +7(3172)216-573, Fax: 213-520	①(通訳除く) ①③④③④ は後半30分 参加)
				副所長	クメクバエフ、ジャチナル Ms. KUMEKBAEVA Zhanar		
	16:00-17:00	エンジニアリング技術移 転センター	エンジニアリング技術移 転センター	イノベーションマネージ メント部長	ブルクウルマフ、ベリク Mr. BURKURMANOV Berik		
				イノベーションインフラ ストラクチャー開発部 Chief Manager	アルケイエフ、アルマ Ms. ALKEYEVA Alima		
				イノベーションインフラ ストラクチャー開発部 Lead Manager	ジュタバエフ、ザイラ Ms. DJUTABAYEVA Zaira		
				イノベーション商業化部 Lead Manager	ソビルジャン、エルジャン Mr. SOBIRJAN Ergan		
				イノベーション商業化部 Lead Manager	ベクトカルガノフ、アイジャン Ms. BEKTURGANOVA Aijan		
				技術開発部 Lead Manager	イエルキンバエフ、バキトジャン Mr. YERKINBAYEV Bakytjan		
				イノベーションマネー ジメント部 Lead Manager	テルカラエフ、アリヤ Ms. TELKARAYEVA Aliya		

日	時間	場所	面会者所属先	役職	氏名(敬称略)	面会者連絡先	出席サブグループ
6/28 (火)	16:20-21:00	在カザフスタン日本大使館	経済予算計画省 教育科学省	国際経済金融関係局 国際金融関係部 部長 教育・国際協力発展戦略局 次長 国際協力部 部長 高等・最高等(Postgraduate)教育局 法務局 主任専門官 国際協力企画実施課主任専門官 副学長(学術担当) 所長 調整員 ビジネスコース専門家 日本語コース専門家 三等書記官 ODAアドバイザー 国際協力部 部長	ムハエフ・マディーナ・ムサエフナ Ms. MUKHAEVA Madina Musaeвна アイトカリエフ Mr. AITKALIEV A. K. カイヤルベルリ Mr. KAIYRBERLI K.K. ジャルケンノフ Mr. JARKENOV B. K. ジャルポシヨノフ Mr. JALPOSHOV B. O. ベイセノワ Ms. BEISENOVA G. ヤノフスカヤ・オリガ Ms. YANOVSUKAYA Olga 佐藤 忠 坂井名穂子 玉井政彦 荒川友幸 青佐ゆかり 飯田次郎 カイヤルベルリ Mr. KAIYRBERLI K.K.	Tel: 717-032, Fax: 717-803  Tel: 333-178, Fax: 333-766       Tel: 283-421, Fax: (3272)216-971         Tel: 333-178, Fax: 333-766	①③④
6/30 (木)	13:30-14:30	教育科学省	カザフ経済大学 KJC 日本大使館 在カザフスタンJICA事務所 教育科学省				立原

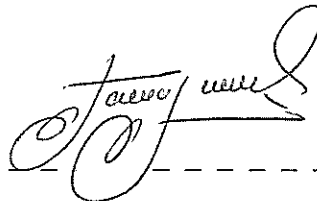
**THE MINUTES OF MEETING BETWEEN  
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND  
THE MINISTRY OF THE EDUCATION AND SCIENCE OF THE REPUBLIC OF  
KAZAKHSTAN AND KAZAKH ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER  
T. RYSKULOV ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
“KAZAKHSTAN- JAPAN CENTER FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT”**

The Japanese 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 Republic of Kazakhstan from 16<sup>th</sup> of June to 1<sup>st</sup> of July, 2005, and had discussions with the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan and Kazakh Economic University named after T. Ryskulov with the purpose to conduct final evaluation of the achievement and identifying issues of the Japanese Technical Cooperation Project “Kazakhstan Japan Center for Human Development” (hereinafter referred to as "the Project").

Through a series of the discussions, the Team and the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan and Kazakh Economic University named after T. Ryskulov exchanged views on the evaluation and future directions of cooperation in the Project, and both parties agreed upon the provisions in the document attached hereto.

Astana, June, 30, 2005

立原 佳和




Mr. Yoshikazu  
TACHIHARA  
Team Leader  
Evaluation Team  
Japan International  
Cooperation Agency  
(JICA)

Mr. Gennadiy Nikolaevich  
GAMARNIK  
First Vice Minister  
Ministry of Education and  
Science  
The Republic of Kazakhstan

Dr. Ali Azhimovich  
ABISHEV  
Rector, Kazakh Economic  
University named after  
T. Ryskulov  
The Republic of Kazakhstan

ATTACHED DOCUMENT

FINAL EVALUATION REPORT  
ON  
THE PROJECT ON  
KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT

*Janjuna* *Beceef* 4.3

## TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION
  - 1-1 Purpose of Final Evaluation
  - 1-2 Members of Final Evaluation Team
    - 1-2-1 Japanese Sides
    - 1-2-2 Kazakhstan Sides
    - 1-2-3 Japanese Sides of KJC
    - 1-2-4 Kazakhstan Sides of KJC
  - 1-3 Schedule of the Final Evaluation Team
  - 1-4 Methodology of Evaluation
    - 1-4-1 Method of Evaluation
    - 1-4-2 Evaluation Criteria
    - 1-4-3 Evaluation Questions and Indicators
    - 1-4-4 Sources of Information Used for Evaluation
2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT
  - 2-1 Background of the Project
  - 2-2 Summary of the Project
3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT
  - 3-1 Achievement of Inputs
  - 3-2 Achievement of Outputs
4. RESULTS OF EVALUATION
  - 4-1 Relevance
  - 4-2 Effectiveness
  - 4-3 Efficiency
  - 4-4 Impact
  - 4-5 Sustainability
5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS
  - 5-1 Conclusion of the Evaluation
  - 5-2 Recommendations

*James James* *James* *Y.J*

## 6. POLICY OF THE 2<sup>nd</sup> PHASE OF THE PROJECT

6-1 Operation Framework of the Project

6-2 Implementation of the Project

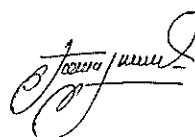
(ANNEXES)

ANNEX 1: Project Design Matrix for Evaluation

ANNEX 2: Evaluation Grid

ANNEX 3: Reference

- 3.1 List of Japanese Experts
- 3.2 List of Counterpart Trainings in Japan
- 3.3 List of Machinery and Equipment Provided by Japan
- 3.4 Local Activities Expenditures Borne by Japan
- 3.5 Organization Chart of Kazakhstan-Japan Center for Human Development (KJC)
- 3.6 Running Costs Borne and Buildings Provided by Kazakhstan Side
- 3.7 Business Training Implemented
- 3.8 Japanese Language Courses Implemented
- 3.9 List of Exchange Events Held by KJC





## 1. INTRODUCTION

### 1-1 Purpose of Final Evaluation

The Project, which was initiated in October 1<sup>st</sup>, 2000, will terminate its Cooperation period by September 30<sup>th</sup>, 2005. The Japanese Team dispatched by JICA visited the Republic of Kazakhstan from 16<sup>th</sup> June, to 1<sup>st</sup> July 2005 for the purpose of evaluating the achievements of the Project and to discuss the future perspectives and development of the Project. The evaluation has been undertaken by the Japanese sides based on the interviews and discussion with the Kazakhstan sides.

### 1-2 Key Members of Final Evaluation

#### 1-2-1 Japanese Sides

(1) Mr. Yoshikazu TACHIHARA	Team Leader
(2) Mr. Takayuki KAWAKAMI	Technical Cooperation
(3) Mr. Hajime TAKAMIZAWA	Japanese Language Course Evaluation
(4) Mr. Yuichi TAKAHASHI	Japanese Language Course Evaluation Planning
(5) Mr. Akira MATSUMOTO	Evaluation Analysis
(6) Mr. Hideki KAGOHASHI	Business Course Planning
(7) Ms. Momoko SUZUKI	Evaluation Planning

#### 1-2-2 Kazakhstan Sides

- (1) Mr. Nurlan E. OSPANOV  
Director of International Economic and Financial Relations Department , Ministry of Economy and Budget Planning
- (2) Ms. Madina M. MUKHAEVA  
Head, Sub-department of International Financial Relations, International Economic and Financial Relations Department, Ministry of Economy and Budget Planning
- (3) Mr. Gennady N. GAMARNIK  
1<sup>st</sup> Vice-Minister, Ministry of Education and Science
- (4) Mr. A.T. IBRAEV  
Director of Education Strategy, Development and International Cooperation Department, Ministry of Education and Science
- (5) Mr. AITKALI A.K.  
Deputy Director, Department of Strategy of Development of Education and International Cooperation, Ministry of Education and Science
- (6) Mr. B.K. JARKENOV



Department of High and Postgraduate Education, Ministry of Education and Science,  
Ministry of Education and Science

(7) Mr. K.K. KAIYRBERLI

Director, Sub-department of International Cooperation, Ministry of Education and  
Science

(8) Mr. B.O. JALPOSHOV

Juridical Department, Ministry of Education and Science

(9) Ms. G. BEISENOVA

Division of Planning and Implementation of International Cooperation, Ministry of  
Education and Science

### 1-2-3 Japanese Sides of KJC

(1) Mr. Tadashi SATO Director

(2) Ms. Naoko SAKAI Coordinator

(3) Mr. Masahiko TAMAI Business Course Leader

(4) Mr. Tomoyuki ARAKAWA Japanese Course Leader

### 1-2-4 Kazakhstan Sides of KJC

(1) Mr. Ali A. ABISHEV

Rector, Kazakh University of Economics  
named after T. Ryskulov

(2) Ms. Olga A. YANOVSKAYA

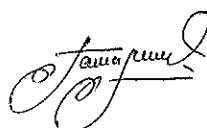
Vice-Rector, Kazakh University of  
Economics named after T. Ryskulov

(3) Ms. Gaziza M. MOLDAKULOVA

Vice-Rector, Kazakh University of  
Economics named after T. Ryskulov

### 1-3 Schedule of the Final Evaluation Team

Date		Schedule
6/16	Thu	Arrival at Almaty
6/17	Fri	Meeting at Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as KJC)
6/18	Sat	Discussion with Project members
6/19	Sun	Discussion with staff of KJC
6/20	Mon	Discussion with KazEU, Field Survey Departure from Almaty, arrival to Astana (Mr. Matsumoto and Mr. Kagohashi remain in Almaty for further Field Survey)
6/21	Tue	Discussion with Ministry of Economic Planning, Ministry of Education, Field Survey



6/22	Wed	Discussion with Ministry of Economic Planning, Ministry of Education, Field Survey (Mr. Matsumoto and Mr. Kagohashi leave Almaty and Arrives at Astana)
6/23	Thu	Field Survey (Mr. Takamizawa, Mr. Takahashi and Mr. Kawakami leave Astana to Tokyo, via Almaty)
6/24	Fri	Discussion with Ministry of Economic Planning, Ministry of Education, Field Survey
6/25	Sat	Data Analysis, preparation for Final Evaluation Meeting
6/26	Sun	Data Analysis, preparation for Final Evaluation Meeting
6/27	Mon	Preparation for Final Evaluation Meeting
6/28	Tue	Final Evaluation Meeting
6/29	Wed	Preparation for Minutes of Meeting
6/30	Thu	Signing of Minutes of Meeting, Leave Astana, to Tokyo via Almaty
7/1	Fri	Arrive at Tokyo

#### 1-4 Methodology of Evaluation

##### 1-4-1 Method of Evaluation

In the first step of the evaluation, the Team assessed the degree and prospects of achievement of the project purpose and outputs based on the PDM attached as Annex 1.

In the second step, the implementation process was assessed and evaluated from the aspect of project management.

In the third step, the team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of "Relevance", "Effectiveness", "Efficiency", "Impacts" and "Sustainability".

Finally, the team made the conclusion and recommendation of the Project, and also identified the lessons learnt from the Project.

##### 1-4-2 Evaluation Criteria

(1) Relevance

Relevance of the Project was reviewed as the validity of the project purpose and overall goal in connection with the development policy of the Kazakhstan as well as the needs of the beneficiaries.

(2) Effectiveness

Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project has achieved and contributed to the beneficiaries.

(3) Efficiency

Efficiency of the project implementation was analyzed focusing on the relationship

*Stavros J. J. J.* *Stavros J. J. J.* 4.3

between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity, and on linkage with other cooperation schemes of JICA and other organizations.

(4) Impacts

Impacts of the Project were identified by referring to direct and indirect, positive and negative impacts caused by the Project.

(5) Sustainability

Sustainability of the Project was analyzed in technical and financial aspects by examining the extent to which the achievement of the Project would be sustained or expanded after the Project is completed.

### 1-4-3 Evaluation Questions and Indicators

The evaluation grid is attached as Annex 2.

### 1-4-4 Sources of Information Used for Evaluation

The Team carried out field survey in the project sites, also made interviews with the Kazakhstan counterparts engaged in the Project, Japanese experts, and other authorities concerned. The team also collected information through questionnaire from concerned personnel.

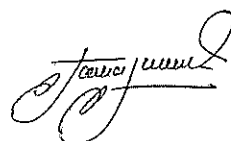
## 2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT

### 2-1 Background of the Project

In 1991, Kazakhstan became independent, with the collapse of Soviet Union. Henceforth, in the view of transition from planned economy to market economy, Kazakhstan has been implementing various economic reforms, such as privatization of state enterprises, introduction of foreign capital, etc.

In 1997, the Kazakhstan government settled on a long-term development strategy Kazakhstan 2030 (hereinafter referred to as "Kazakhstan 2030"). The year 2030 was marked for reaching the economic level of mid-developed East-Asian countries through market economy, and development strategy tackling issues of developing necessary human resources was declared.

On the other hand, as part of Japan's Official Development Assistance (ODA), a concept of "Japan Center for Human Development" (commonly referred to as "Japan Center") was introduced. The objective of the Japan Center was to render support to the countries of Asian region, that were facing transition from socialistic planned economy to



market economy. The Japan Center is mandated to provide human resource development programs, building necessary resources for the transition, to market economy, making use of “Japanese” experience and expertise.

In March 1999, the Kazakhstan government presented an application to Government of Japan for establishment of Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as KJC) in Kazakh State Academy of Management located in the city of Almaty (former capital). In November 1999, the Mission for Preliminary Study of Japan Center Project reached an agreement with the government of Kazakhstan on the basic structure of the Project.

## 2-2 Summary of the Project

The Project was officially launched in September 2000, with the signing of the R/D by both Kazakhstan and Japanese implementing organizations, Kazakhstan State Academy of Management and JICA. The Academy became an Open Joint Stock Company on 3rd July, 2001, and changed its name to Kazakhstan Economic University named after Turar Ryskulov (hereinafter referred to as “KazEU”).

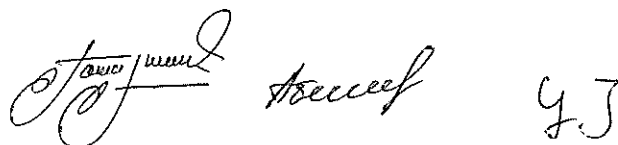
The purpose of the Project is 1) to play a key role in human resources development of Kazakhstan toward a market economy, and 2) to promote mutual understanding between the people of two countries through information services and other programs. The duration of the cooperation is 5 years from 1st of October 2000.

However, since the R/D was not ratified by the Kazakhstan parliament, the start of the cooperation had been delayed till July 2001, when the first Japanese Expert (Business Course Leader) was dispatched. Since then, Japanese experts were dispatched for implementing the Project. In the mean time, the building provided by KazEU was renovated, and machineries and equipments were installed for operation of KJC. KJC opened itself to the public, on 10th September, 2002.

Since then, KJC has been implementing Business Courses, Japanese Language Courses and Exchange Program, in response to the demands of Kazakhstan.

During the three years of the actual cooperation, Joint Coordination Committee (JCC) was held two times, in June 2003, and in December 2004. In these JCC, KJC reported the overall progress of the Project and discussed the annual plan of KJC activities and other topics arising at that time. One of the topics, being the ratification of R/D, and the legal status of KJC remains unsettled.

Apart from these issues, the project has made a favorable progress. KJC has been accepting more than 3,000 visitors per month.

The bottom right of the page contains three handwritten elements: a signature that appears to be 'Tawar Juman', another signature that appears to be 'Saeed', and the initials 'YJ'.

### 3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

#### 3-1 Inputs

According to the results of interview, study and observation, most of the inputs have been appropriate in terms of timing, quantity and quality made by both the Japanese and Kazakhstan sides. KJC was constructed on July 2001 and grand opened September 2002, since then, a lot of Project activities were implemented.

The inputs of the Project were as follows: (as of June 2005)

<Japanese side>

Experts: 9 Long-term, 43 Short-term (total 52)

5 Equipment Installation Engineers

Provision of equipment for use gratis (approx.166 million Yen)

Operating Cost (accumulated as of May 2005): approx. 129.6 million Yen

Trainees received: In Japan 23 (Counterparts, Project staff, Lecturers & Best student of Business Courses)

<Kazakhstan Side>

Provision of Land, building and facilities for use gratis

Project Coordinator (Vice-Rector), 4 University staff

Utility Cost: 2,662 thousand tenge (approx. 19,568 USD at average exchange rate of 2004) (on accumulative basis as of 2004)

Lists of Inputs are attached in ANNEX 3 (see ANNEX 3.1~3.6).

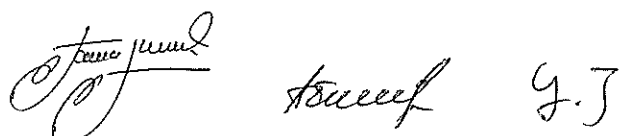
#### 3-2 Outputs

Outputs are referred in PDM. It is assessed that the achievement of each Output is as follows;

**Output 1:** KJC will be managed efficiently and effectively, and accessible for the general public.

There are 2 indicators for the Output 1, 1) Number and capabilities of KJC staff,  
2) Balance between income and expenditure.

The degree to what each Outputs has been achieved

The bottom right of the page contains three handwritten signatures or initials. The first is a large, stylized signature in black ink. The second is a smaller signature, and the third consists of the initials 'G.J'.

1) Number and capabilities of KJC staff

At present, the University has been assigned a Vice Rector as a coordinator as well as all other University managerial person was collaborated to manage the Project. Within the Project, 17 staff is working at KJC. Knowledge and skills of them have been improving through counterpart training in Japan as well as OJT (on-the-job training).

The good teamwork among Japanese experts, counterparts and the Project staff, the Project has been well managed.

2) Balance between income and expenditure

Data on balance of income and expenditure of KJC

Unit: Kazakhstan tenge

	2002/4 – 2003/3	2003/4 – 2004/3	2004/3 – 2005/3	Total
Revenue	5.3 million	2.8 million	9.8 million	17.9 million
Expenditure	34.5 million	56.4 million	48.6 million	139.5 million

Note: "Revenue" consists mainly the course participants' fee and Internet user fee.

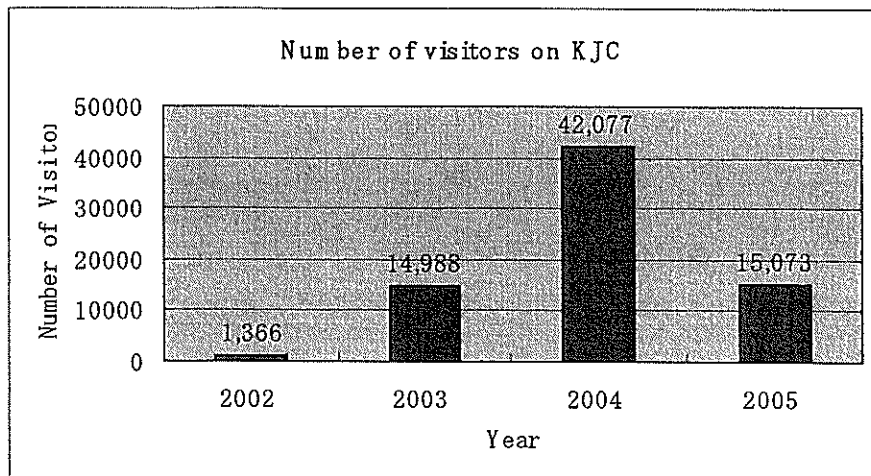
"Expenditure" refers to disbursement from Operating cost from JICA as well as KJC's accumulated revenue.

According to the staff assignment and the capability, KJC has been managed efficiently.

KJC was available to the public. Through the Project activities, KJC has gradually gained a good reputation (see table below).

Besides, the JCC (Joint Coordinating Committee) meetings have been held two times since June 2003. At these JCC meetings, several issues on KJC management have been discussed. And information on the achievement of each activity has been shared. The periodical meetings among authorities contributed to achieve the smooth operation of KJC.





Note: Year "2005" indicates data as of May 2005.

(2) **Output 2:** Business and computer courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills on the market economy.

KJC management has successfully produced intended outputs during three years of operation since the Business Courses have started. Its achievement can be observed in four groups of indicators: type of courses/activities, number of courses, themes of courses, and client outreach.

- 1) Type of courses/activities: KJC has established a series of differentiated services to meet the demand of client population. They are: a) intensive core courses offered at KJC premises (one to eight week-long); b) short seminars ("1-Day Seminars") often delivered at cooperating institutions (e.g., universities and business associations) as "Master Classes"; and c) on-site enterprise diagnosis. Note that "1-Week Business Course" has been introduced in 2004 as advanced course on specific management techniques to supplement "8-Week Business Course." A combination of Japanese and local lecturers have proved attractive to target population. Clients appreciated emphasis on utilitarian approach and problem-solving thinking.
- 2) The increasing number of courses and cooperating institutions: See ANNEX 3.7 for number of courses. Number of cooperating institutions has expanded to become 11.
- 3) Course subjects: KJC-based business classes provide practical knowledge and skills on the market economy. Number of subjects covered by courses has grown to 20 to date. Examples of popular subjects include marketing, human resources management, quality control and strategic management (see idem). Course subjects and contents are regularly adjusted through



evaluation of course and lecturers by users and occasional needs surveys.

- 4) Client outreach: More than 700 clients benefited from core courses and more than 1,200 audiences attended short seminars (both on accumulative basis), including both Almaty and Astana. See *idem*. Introduction of “Master Classes” in 2004 is attributable to a jump in client outreach.

Besides, computer courses have not been implemented due to vacancy of computer expert.

- (3) **Output 3:** Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of general public, professionals in business and the public sectors and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will gradually be localized.

There are 4 indicators for the Output 3. The achievements by indicator are as follows.

- 1) Number of the courses and participants
- 2) Degree of satisfaction by the participants
- 3) Achievement of Japanese language
- 4) Proficiency of the participants

Japanese Language Courses in KJC is the only training facility in Kazakhstan where general public can study Japanese. It consists of general Japanese Language classes of 9 levels, from Elementary to Super-advanced, a class for acting teachers of the Japanese language, a special summer course and other classes. Since Japanese Language Courses was opened in September, 2002 and until September, 2004 a total of 1,282 participants have attended it. The data and table are attached ANNEX 3.8.

- (4) **Output 4:** Publication and visual materials related to Japan in such fields as economy, society and culture will be provided. In addition, KJC will be fully utilized for activities for exchange programs between the two countries.

There is the indicator for the Output 4, “Number of events and the participants”.

The number of events on KJC is attached as ANNEX 3.9, and the total number of participants was approximately 9,400 for cultural exchange and more than 35,000 utilized at library, video and computer corner.

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are three distinct signatures: a large, stylized signature, a smaller signature, and the initials 'G.J'.

## 4. RESULTS OF EVALUATION

### 4-1 Relevance

The Project was relevant to identified needs of Kazakhstan. The first purpose of the Project was to build private sector human resources to accommodate transition to market economy. It was compatible with the needs of Kazakhstan, both in market and policy context. It appears that the needs for competitive private sector human resources in Kazakhstan are at rise in terms of both quantity and quality, proving continuing validity of the Project.

Policy-wise, Project objectives met Kazakhstan policy objective of building human resources needed in the sphere of economy expressed in “*Kazakhstan 2030*”, and supported *Innovative Industrial Development Strategy in the Republic of Kazakhstan for 2003-2015*. Government of Kazakhstan and Japan through bilateral policy dialogue of 2002 agreed to put development of human resources, and policy and regulatory framework as one of priority areas of ODA. These are also in line with ODA and diplomatic policy platform of Government of Japan.

The second purpose of the Project was to promote mutual understanding between the peoples of two countries through information services and other programs. It was compatible with diplomatic policies of Japan and Central Asia countries.

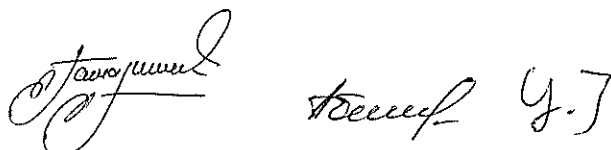
### 4-2 Effectiveness

The Project Purpose:

- 1) “KJC will play a key role in human development of Kazakhstan toward a market economy.”
- 2) “KJC will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.”

As mentioned in 3-2, KJC plays a rather important role in human development through conducting Business Courses, Japanese Language Courses and Exchange Program.

The Evaluation team observed that the Project has provided appropriate services to the target group based on the initial planning and needs survey. The number of seminars, applicants and participants has increased steadily in each course and program. From interviews with related organizations and group discussions with course participants, it is confirmed that KJC has been establishing a high reputation and is useful to improve their knowledge and ability in respective activities. Therefore, the Project purpose has been achieved to a satisfactory degree.



### **Business Courses**

The courses have contributed to upgrading knowledge and skills of SME owners and managers at high degree. 76 percent of 8-week course attendees rated classes “totally useful”, so did 78 percent of 2-week course attendees.

### **Japanese Language Courses**

It was the first Japanese Course for the public in which targeted to adult people. The language ability of participants has been steadily improved through high quality of courses. Furthermore, satisfaction rate of courses was 94.8 percent.

### **Exchange Program (Cultural, Informational etc.)**

Before the opening of KJC, it had been difficult to access information on Japanese culture, economic and social life. KJC has provided an opportunity to the Kazakhstan people to learn more about Japan through a variety of events and exhibitions. Questionnaire survey and interview results revealed that the participants were satisfied to the program and eager to attend again.

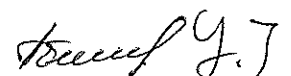
### **Factors that facilitated achievement of project purpose**

The common success factors within the Project activities include: a) sharing the same concept and objectives between KazEU and Japanese side, b) placement of competitive lecturers with practical background/highly qualification, c) placement of business-minded/well-experienced managers, d) scarcity value of Japanese brand, and d) reputation of KazEU as a time-honored institution.

Additional success factors in Business Courses are: a) acquisition and updating of knowledge on client market through competition analysis, needs surveys and continuing feedback from collaborating institutions and clients; b) quick move to meet changing demand of clients and policy agenda, c) provision of continuing services to eager learners (e.g., advanced/specialized courses, on-site diagnosis and training/study tour in Japan), and d) support provided by business association and a few client companies.

### **Factors that limited further achievement of project purpose**

There are no particular factors observed which have limited further achievement of the Project purpose.



#### 4-3 Efficiency

According to the results of interview, study and observation, the inputs of Japanese side were appropriate in terms of quantity, quality and timing. It is confirmed that those inputs were utilized efficiently for the intended outputs.

KJC staff was properly assigned and they have been gradually upgrading the management skills and professional knowledge during the Project period. Time and ability of Japanese expert-lecturers, course director and program officers have been fully utilized from efficiency point of view.

All of KJC's facility has been utilized efficiently. Most of the provided equipment has been utilized adequately as a whole, there is much room for improvement of computer room.

Additionally, training in Japan for KJC staff was a good opportunity to understand Japanese way of management, and it was very efficient and effective in terms of capacity building.

#### 4-4 Impact

The stated overall goal of the Project was two-fold; a) to facilitate process of transition to a market economy in Kazakhstan, and b) to reinforce mutual understanding and friendship between the two countries. KJC has played an important role as a resource center of Japan to build human resources required in market economy, and to promote understanding between the two countries.

Three years is too short to appreciate full impact of projects such as KJC, but a variety of positive observations have been made. In the following, proxies are employed to demonstrate impact due to lack of pre-identified impact indicators.

##### **Business Courses**

Business Courses positively impacted development of SME sector by catering to pragmatic needs of clients. The evaluation team identified impact both at final client (or "end beneficiaries") and trainer levels. At the level of final clients, the fact that some client firms repeatedly send their managers to KJC Business Courses indicates that learning had been actually useful to their businesses. Interviews have confirmed real cases where firms applied knowledge they acquired at KJC training such as development of strategic plan and quality control system as well as implementation of "5S." Expansion of client base has been accelerated during the last one year with the introduction of Master Classes; number of final clients surpassed 1,900 on accumulative basis as of end of May 2005. At the level of

Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page. The signature appears to be 'Steve' followed by a stylized flourish, and the initials 'Y.J.' are written to the right.

trainers, university professors and business consultants made use of knowledge and course material acquired through participation to KJC training. In one case, number of students who indirectly benefited from KJC training via university professors is estimated to reach more than 200 per year, on top of 130 direct participants to Master Classes held at the university. These positive impacts will be further expanded by strengthening services to repeat-clients and continuously broadening client-base and trainers-training opportunities.

### **Japanese Language Courses**

As a result of Japanese Language Courses at KJC targeted to students and Japanese language teachers, the size of Japanese language learners community has expanded more than two times in the last five years (numbers of students was 449 in 1998 to 1,139 in 2003). It is judged that Japanese Language Courses contributed to the improvement of learners' ability and well understanding of Japan.

### **Exchange Program (Cultural, Informational etc.)**

9,400 people participated KJC's Exchange Program besides there are frequent enquiries about Japan. On the other hand, a number of Japanese travelers and residents who visit KJC have been increasing. This indicates KJC has a growing popularity in Kazakhstan.

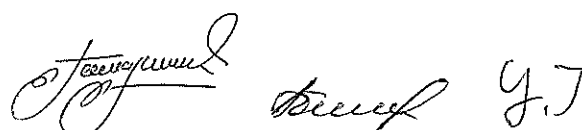
## **4-5 Sustainability**

Sustainability analysis of KJC activities is divided into two aspects: 1) technical sustainability, and 2) financial sustainability.

### **Technical Sustainability**

There are two levels concerning technical sustainability: lecturers' level, and staff level. The technical sustainability at lectures level is quite high for both Business and Japanese Language Courses, so is at administrative staff level for Japanese Language Courses.

At lecturers' level, it is observed that Kazakhstani lecturers of the Business and Japanese Language Courses have been acquiring knowledge and technical skills from Japanese expert-lecturers and applying them to their teaching. Japanese language lecturers have been learning pedagogical skills as well. At staff level, KJC administrative staff in the area of Japanese Language Courses has consolidated the capacity and knowledge to run the courses through on-the-job training at KJC and intensive training in Japan.



### **Financial Sustainability**

With regard to financial sustainability, current level of KJC revenue is quite insufficient for cost recovery. Source of program revenue is mostly course fee, but also includes membership and user fee for library, video and Internet services.

As a specific example, a preliminary analysis of Business Courses operation suggests that cost recovery ratio may range between only 5 to 20 percent even after excluding cost of Japanese expert-lecturers and course director. A low level of cost recovery is mostly an inherent characteristics of programs such as KJC. In particular case of KJC Business Courses, major factors affecting low level of cost recovery are: a) selection of SME as target population, b) consideration of "fit" to an ODA-supported program; and c) high ratio of foreign experts.

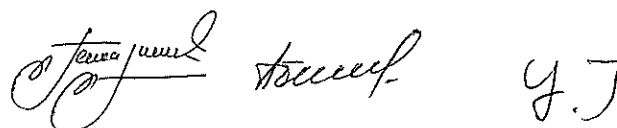
It is possible, however, to substantially improve cost recovery ratio of Business Courses in future. An analysis of business training market indicates that KJC could charge as much as twenty times higher than current fee level for corporate training market and 1.5 to 2 times higher for the same SME segment. Furthermore, a notable increase in cost recovery ratio through fee income will also provide KJC management with greater leverage to negotiate other forms of public subsidies and private contributions. Nonetheless, how to strike a balance between cost recovery and objectives of an ODA project requires a prudential judgment taking into account above-mentioned factors affecting cost recovery ratio.

In conclusion, it is possible for KJC staff to develop sufficient technical and administrative capacity in near future under proper supervision of Japanese managers. On the other hand, achieving long-term financial sustainability remains a challenge. Whether to increase fee level and seek for other subsidies and contributions is a strategic question to be discussed together with institutional options in future.

## **5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

### **5-1 Conclusion**

From the above analysis, it is confirmed that the Project has met the policy and the needs of Kazakhstan and their activities had been implemented effectively and efficiently. Both Business and Japanese Language Courses have contributed to the raise of knowledge and ability level of the participants and have achieved a high satisfactory rate of the participants. This indicates that the Project has facilitated the development of human resource necessary for transition to market economy in a certain level. Through Japanese Language Courses, Information services, and Exchange Programs the Project has also

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large signature, the word "success", and the initials "Y.J".

promoted mutual understanding between the people of Kazakhstan and Japan. Accordingly, some impact of the Project towards the overall goal can be observed.

In the final evaluation, it is identified that the demand for KJC activities has been high. As a proving factor, the number of visitors has been increasing continuously and the public awareness of KJC has been gradually growing.

As for the sustainability of KJC, its technical feasibility appears to be especially high for each provided course, and yet in order to ensure their future self-reliance, continuous guidance from Japanese experts will still be indispensable. On the other hand, in financial aspect, the sustainability of the Project cannot be at a sufficient level at this stage. Future strategy concerning this matter should be further discussed.

Thus, it is concluded that the Project has attained the project purpose in satisfactory degree. Yet, from the perspective of pursuing the overall goal, continuous implementation of the Project and the engagement of the Japanese side in the Project are necessary.

## **5-2 Recommendations**

### **5-2-1 To grasp the accurate needs and conduct monitoring for the effective Business Courses**

It is assumed that the needs towards KJC's Business Courses are diversifying along with the rapid transition of Kazakhstan to market economy. The increase of competitive organizations conducting trainings for human resources in business also causes the diversification of the needs. Therefore, it is necessary to build a mechanism to grasp the accurate needs of the market in order to conduct the Business Course effectively. In addition, constant monitoring on the outcome of the Business Courses in various measures is indispensable. To be specific, following approaches are recommended.

- 1) Constant conduct of needs survey and adjustment of Business Courses on the basis of its results
- 2) Establishment of monitoring and evaluation system
- 3) Periodical discussions with relevant governmental organizations and cooperating Institutions

### **5-2-2 To enhance publicity and the function of providing information**

It is indicated that Kazakhstani people are not sufficiently informed of Japan. One of the reasons is that there are difficulties in access to the information on Japan. It is because of small size of Japanese business community and limited number of ODA projects in Kazakhstan. On the other hand, the opportunities to obtain information on Kazakhstan are

also limited in Japan. In this situation the role that KJC plays is substantial to the mutual understanding of both countries. The function of providing information interactively is highly expected from KJC. At the same time, publicity activities should be enhanced to raise the level of awareness of KJC in Kazakhstan.

5-2-3 To define the mechanism of handing over fixed assets and equipment to the possession of Kazakhstan side

## 6. POLICY OF THE SECOND PHASE OF THE PROJECT

The second phase of the Project should be implemented along with the following policy. The policy is based on the conclusion of the evaluation of the Project and the result of a series of discussions with the related organization of Kazakhstan.

### 6-1 Operation Framework of the Project

KazEU is fixed as the implementing organization for the Project.

### 6-2 Directions of Implementation of the Project

(1) To expand geographical outreach of KJC

KJC shall extend its activities geographically, through cooperation with various organizations, including governmental, private, academic and international institutions.

(2) To enhance the function of providing information in two ways

Most Exchange Program activities held in KJC had been emphasizing on introducing information on Japan to Kazakhstan people. In order to promote mutual understanding, information on society, economy and culture of Kazakhstan should also be provided toward Japanese who live in Kazakhstan and also who visit the country for purposes of sightseeing and study.

In the same context, the role of KJC as a relay station should be enhanced. KJC will have the function of offering information such as information on current moves of Japanese industries and enterprises etc. To conduct these activities efficiently and effectively, various media including web-page should be utilized.

(3) To provide information on various training, study courses in Japan and conduct pre-orientation for the training

Information on various training and study programs in Japan should be provided for Kazakhstani students, businesspersons and public employees at KJC. The information





would cover not only JICA's training programs but also those of other governmental organizations, universities, and private companies. Besides, pre-orientation on the themes concerning contents of the course including basic Japanese language courses should be offered to the participants of trainings in Japan so as to enhance effectiveness of the training and study, in case such needs arise.

(4) To introduce a variety of systems concerning development of SME

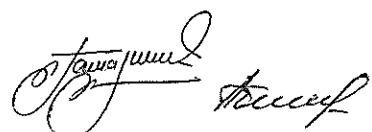

The series of seminars, introducing a variety of Japanese systems concerning development of SME should be conducted toward governmental officials, the members of Chamber of Commerce and Industry, SME. In such fields as, a) taxation preferable to SME, b) SME diagnosis system. In addition, enhancement of the training programs in Japan for SMEs and relevant state, public and private organizations should be considered, with trainings held in the field of SME.

(5) To diversify the contents of Business Course, corresponding to the needs

Since the practical lectures based on Japanese experience taken in the Business Courses have been confirmed beneficial for the participants, the course should be carried out along the same line. Needs Survey should be conducted to review the theme of the course with flexibility. In addition, the theme of the course would be diversified corresponding to the changing needs.

(6) To raise the importance of KJC's role in the field Japanese Language Education

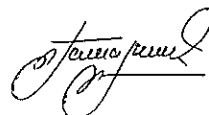
To raise the importance of KJC's role in the field Japanese Language Education through technical supports to the Japanese Courses of universities, and adequate supports to the Japanese Language Teachers Association. Level up of advanced Japanese learners through training courses for interpreters should be implemented.

**Project Design Matrix for the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (KJIC)**

Duration : 2000. 10. 1 - 2005. 9. 30 ( 5 years ), Main Target Groups : professionals both in private and public sectors / students / the general public.

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>The process of transition to a market economy in Kazakhstan will be enhanced.</li> <li>Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.</li> </ol>			Political condition is stable.
<p><b>Project Purpose:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>The Japan Center will play a key role in human development of Kazakhstan toward a market economy.</li> <li>The Center will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of applicants for the courses</li> <li>- Post evaluation by the course participants</li> <li>- Reputation among the business society</li> <li>- Reputation among the citizen</li> <li>- Accessibility for the citizen to utilize the Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire and interview</li> </ul>	Interests and efforts of Kazakhstan to adapt the market economy will not be reduced.
<p><b>Output:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>The Japan Center will be managed efficiently and effectively, and accessible for the general public.</li> <li>Business and computer courses (hereinafter referred to as 'business courses') will be continuously offered to provide practical knowledge and skills on the market economy. The implementation of the courses will gradually be localized.</li> <li>Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of general public, professionals in business and the public sectors and Japanese language teachers. The implementation of the courses will gradually be localized.</li> <li>Publication and visual materials related to Japan in such fields as economy, society and culture will be provided. In addition, the Japan Center will be fully utilized for activities for exchange programs between the two countries.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number and capabilities of the Center staff</li> <li>- Balance between income and expenditure</li> <li>- Number of the courses and participants</li> <li>- Degree of satisfaction by the participants</li> <li>- Number of the courses and participants</li> <li>- Degree of satisfaction by the participants</li> <li>- Achievement of Japanese language</li> <li>- Proficiency of the participants</li> <li>- Number of events and the participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organization chart</li> <li>- Annual report</li> <li>- Balance sheet</li> <li>- Course curriculum</li> <li>- Annual report</li> <li>- Questionnaire of participants</li> <li>- Course curriculum</li> <li>- Annual report</li> <li>- Questionnaire of participants</li> <li>- Annual report</li> </ul>	Determination of both governments to support the Project will sustain.
<p><b>Activities:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 To establish and operate the Joint Coordination Committee</li> <li>1-2 To secure necessary personnel and establish organization of the Japan Center</li> <li>1-3 To make the Plans of Operations of the Japan Center for entire cooperation period and each individual year.</li> </ol>	<p>Input : ( Japanese side )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experts</li> </ul>	<p>Input : ( Kazakhstan side )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Space and facilities for the Japan Center</li> </ul>	





<p>1-4 To establish effective management for facility utilization and e... maintenance.</p> <p>1-5 To conduct publicity activities concerning the Japan Center.</p> <p>1-6 To train Kazakhstani personnel for the sustainable management, administration and operation of the Japan Center</p> <p>2-1 To conduct needs surveys on business courses.</p> <p>2-2 To make basic design of business courses based on the result of the needs surveys.</p> <p>2-3 To make annual implementation plans for business courses.</p> <p>2-4 To advertise for applicants and select participants.</p> <p>2-5 To implement the courses.</p> <p>2-6 To train Uzbekistan personnel who will manage and implement the business courses.</p> <p>2-7 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.</p> <p>3-1 To conduct needs surveys on Japanese language courses</p> <p>3-2 To make a basic design of Japanese language courses based on the result of the needs surveys.</p> <p>3-3 To make annual implementation plans for Japanese language courses.</p> <p>3-4 To advertise for applicants and select participants.</p> <p>3-5 To implement the courses.</p> <p>3-6 To train Kazakhstani personnel who will manage and implement the Japanese language courses.</p> <p>3-7 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.</p> <p>4-1 To provide services such as publication and visual materials and organize activities to enhance mutual understanding between the Kazakhstani and Japanese peoples.</p> <p>4-2 To promote third parties' activities that strengthen mutual understanding.</p>	<p>1) Long-term Experts</p> <p>2) Short-term Experts</p> <p>3) Course lecturers</p> <p>selected personnel of Kazakhstan will be trained in Japan according to the annual work plan of the Project within the allocated budget of JFY.</p> <p>- Equipment: computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc.</p> <p>- Others</p> <p>books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.</p>	<p>S... of the Center</p> <p>- General administrative expenses for the Center</p> <p>Preconditions</p>
--	--	--

Success 4.7

# The Project for the Kazakhstan-Japan Center for Human Development

(This Grid was prepared by Japanese Evaluation Team.)

## Evaluation Grid

June 2005

Criteria	Indicators	Source of Information	Method
<b>Relevance</b>	1. Relevance of the Project for Kazakhstan government's policy	National Policy Papers, Human Development Plan & Education Policy Papers, JCC Meeting Report, Interview with Govt institutions & C/Ps	To confirm as to whether the Project is still meaningful along with the current national policy
	2. Relevance of target group	Needs Survey Results, Project documents, CC Meeting Report, Interview with J/E	To confirm as to whether the Project is still meaningful for the current situation of target group (e.g., Response to the Market economy)
	2.1 Relevance of the Project for the needs of target group	Needs Survey Results, Project Documents, Interview with C/Ps and J/E	To confirm as to whether the identification and selection of target group (beneficiaries) were appropriate
	2.2 Relevance of the identification and selection of target group	Needs Survey Results, Project Documents, Interview with C/Ps and J/E	To confirm as to whether the Project is relevant for the Japanese aid policies
<b>Effectiveness</b>	3. Consistency with the Japanese aid policy	Project Documents, Country Strategy Paper, Interview with J/E	To confirm as to whether the Project is logical or not
	4. Others e.g., Relevance of Project planning	PDM, APO, Interview with C/P and J/E	To review as to what is the relevance on the concepts and strategy on the Project; confirm the advancement and proper methodology of the technical cooperation
	Relevance of Project strategy	Project Documents, Interview with University, Govt Ministries, C/Ps and J/E	To confirm as to whether project purpose was achieved as expected
	1. Achievement of Project Purpose	Final Results on Training & Courses (numbers, level of satisfaction, etc), Project Documents & Materials, PO, Interview with C/P and J/E	To confirm as to what are the positive factors that encouraged the achievement of project purpose
2. Analysis of the factors	2.1 Promoting factors	Project Documents, J/E Reports, Interview with University, C/P and J/E	To confirm as to what are the negative factors that inhibited the achievement of project purpose
	2.2 Hampering factors	Project Documents, J/E Reports, Interview with University, C/P and J/E	To confirm as to what were the big influence by important assumption, such as government supports, progress of market economy and political condition
	3. Important assumption	PDM, Project Documents, J/E Reports, Interview with University, C/P and J/E	

47

Efficiency	1. Efficiency of the Equipment and Machinery		
1.1 Efficiency of Equipment Provision (amount, quality and timing)	Project Documents (Equipment Records Sheet), Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the procurement of equipment was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality	
1.2 The degree/level of utilizing of equipment		To confirm as to whether the equipment allocated to the Project were appropriately utilized for the Project	
2. Efficiency of the Inputs & the utilizing the inputs			
2.1 Business Course			
(1) Quality of the inputs (Professional area, Communication ability, Leadership, Course Planning & Management ability) (2) Quantity of the inputs (amount, number) (3) Timing of the inputs (timing, duration) (4) C/P Training in Japan (amount, quality)	Inputs Data, Project Documents, J/E Reports, Training Reports, Business Course Results, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the Business Course was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing	
2.2 Japanese Language Course			
(1) Quality of the inputs (Professional area, Communication ability, Course Planning & Management ability) (2) Quantity of the inputs (amount, number) (3) Timing of the inputs (timing, duration)	Inputs Data, Project Documents, J/E Reports, Training Manuals & Reports, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the C/Ps' training was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality	
2.3 Information Services & Exchange Activities			
(1) Quality of the inputs (dispatch of personnel, Management ability, contents of the information services and activities) (2) Quantity & Timing of the inputs (amount, number, timing, duration)	Inputs Data, Project Documents, J/E Reports, Training Reports, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the Japanese Language Course was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing	
3. Project management			
3.1 Support and management system for the Project	Project Documents, PDM, PO, APO, JCC Meeting Report, Interview with Govt institutions, C/Ps and J/E	To confirm as to whether the Information Services & Exchange Activities were carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing	
		To confirm as to whether the support and management system functioned efficiently	

*James J. [Signature]*

<p><b>Impacts</b></p>	<p>1. Degree of Direct/Indirect Impacts through the Project and Prospect of influences in Kazakhstan</p> <p>1.1 Business Course                  (1) Direct impacts to the business course participants, such as business skills and competences</p> <p>1.2 Japanese Language Course                  (1) Level of language ability and its utilization into the career</p> <p>1.3 Information Services &amp; Exchange Activities                  (1) Influence of the events/seminar &amp; Understanding of Kazakhstan &amp; Japan</p> <p>2. Other unexpected impacts</p>	<p>To expect as to the degree to what impacts will be derived and achieved through the Project implementation</p> <p>To expect as to whether the Project has had impact at this stage through the Business course activities</p> <p>To expect as to whether the Project has had impact at this stage through the Japanese Language activities</p> <p>To expect as to whether the Project has had impact at this stage through the information services and other Project activities</p> <p>To expect as to whether other positive/negative impacts have been brought by the Project</p>
<p><b>Sustainability</b></p>	<p>1. Institutional / Organizational aspects</p> <p>1.1 Administrative and Management System (focus on the Center's role &amp; function)</p> <p>1.2 The Strategy and Cooperation stance toward Japan Center by Japan side</p> <p>2. Technology/know-how aspects</p> <p>2.1 Level of capability and technical knowhow to handle the Project activities and to utilize the training courses</p> <p>3. Finance aspects</p> <p>3.1 Financial condition of the Center</p>	<p>To ask as to whether administrative and management system of the Center will be likely to be well organized. (Course management, Center management, Level of participation to the Project management by Kazakhstan side, etc)</p> <p>To ask as how the Japanese Government is likely to continue policy, strategy and vision to sustain the Center</p> <p>To check as to how C/Ps will be able to utilized the acquired skills and experiences through the Project. Also to check the trainees /participants' continuity of the Project outcomes</p> <p>To expect as to whether the financial condition will be stable or secured.</p>

Abbreviation; C/Ps=Counterpart Staff, J/E=Japanese Experts, JCC=Joint Coordination Committee, PO=Plan of Operation, APO=Annual Plan of Operation

*Jawoymul* *Recep* 4.7

### List of Japanese Experts

Delegated experts (July 2001 – June 2005)

Total: 57 persons

1) Long-term – 9 pers.

1	Mr. Kiyoshi KAWAGUCHI	Business Courses Leader	10 Jul. 2001 – 9 Jul. 2003
2	Mr. Katsumi WATANABE	Project Coordinator	23 Aug. 2001 – 22 Aug. 2003
3	Mr. Hideo ONO	Director	7 Apr. 2002 – 6 Apr. 2004
4	Ms. Chisato SUGIURA	Japanese Language Courses Leader	1 May 2002 – 30 Apr. 2004
5	Ms. Tomoe TAMIYA	Project Coordinator	16 Aug. 2003 – 16 Aug. 2004
6	Mr. Masahiko TAMAI	Business Courses Leader	1 Nov. 2003 – 30 Sep. 2005
7	Mr. Tomoyuki ARAKAWA	Japanese Language Courses Leader	15 Apr. 2004 – 30 Apr. 2005
8	Ms. Naoko SAKAI	Project Coordinator	29 Jul. 2004 – 29 Jul. 2005
9	Mr. Tadashi SATO	Director	25 Aug. 2004 – 14 Oct. 2005

2) Short-term – 43 pers.

1	Mr. Kiyoshi YOSHIDA	Supervision of renovation works	11 Sep. 2001 – 5 Oct. 2001
2	Mr. Ryoichi ABE	Facilities design	20 Sep. 2001 – 5 Oct. 2001
3	Mr. Kiyoshi YOSHIDA	Supervision of renovation works	28 Nov. 2001 – 22 Dec. 2001
4	Mr. Ryoichi ABE	Facilities design	28 Nov. 2001 – 12 Dec. 2001
5	Mr. Ryoichi ABE	Facilities design	10 Apr. 2002 – 3 May 2002
6	Mr. Yujiro HIGASHI	Business courses planning	18 Jun. 2002 – 15 Dec. 2002
7	Mr. Shunro SATO	Support in coordination of the Project	22 Jun. 2002 – 22. Apr. 2003
8	Mr. Seiichi FUJITA	Production Management “Kaizen”	3 Oct. 2002 – 12 Oct. 2002
9	Mr. Masatake WADA	Industrial Policy	17 Jan. 2002 – 24 Nov. 2002
10	Ms. Etsu INABA	Strategic Management	12 Jan. 2003 – 27 Jan. 2003
11	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Human Resources Development	20 Feb. 2003 – 5 Mar. 2003
12	Mr. Minoru TSUYUKI	Project Finance	8 Mar. 2003 – 22 Mar. 2003
13	Mr. Kunio KIKUCHI	Project Finance	8 Mar. 2003 – 22 Mar. 2003
14	Mr. Tomomi TAGUCHI	Project Finance	8 Mar. 2003 – 22 Mar. 2003
15	Mr. Isao KUROKAWA	Transition to Market Economy in Agricultural Production	22 Mar. 2003 – 29 Mar. 2003
16	Mr. Shoji NAKAGANE	Transition to Market Economy in Agricultural Production	22 Mar. 2003 – 29 Mar. 2003
17	Mr. Masashi	Transition to Market Economy in	22 Mar. 2003 – 29

*Handwritten signatures and initials*

Y.J

	NAKAMURA	Agricultural Production	Mar. 2003
18	Mr. Shigetsugu NAMIKI	Production Management, TQM	22 Mar. 2003 – 5 Apr. 2003
19	Mr. Keizo NINOMIYA	Production Management, TQM	22 Mar. 2003 – 5 Apr. 2003
20	Mr. Yujiro HIGASHI	Planning of intensive course for beginning entrepreneurs	29 Mar. 2003 – 6 Jul. 2003
21	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Human Resources Development (training course for beginning entrepreneurs)	10 May 2003 – 18 May 2003
22	Ms. Etsu INABA	Strategic Management (training course for beginning entrepreneurs)	16 May 2003 – 25 May 2003
23	Mr. Hajime SUZUKI	Production Management (training course for beginning entrepreneurs)	7 Jun. 2003 – 14 Jun. 2003
24	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Organizational Behavior	23 Sep. 2003 – 3 Oct. 2003
25	Mr. Hajime SUZUKI	Strategic Management (training course for acting entrepreneurs)	24 Jan. 2004 – 31 Jan. 2004
26	Mr. Hajime SUZUKI	Production Management (training course for acting entrepreneurs)	1 Mar. 2004 – 14 Mar. 2004
27	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Human Resources Development (training course for acting entrepreneurs)	14 Mar. 2004 – 20 Mar. 2004
28	Mr. Ueda, Mr. Sakamoto, Mr. Toko	Project Management (co-organizers: AOTS/Toyo Engineering)	16 Feb. 2004 – 9 Mar. 2003
29	Prof. Mari KONDO	International Business Management and Globalization	21 Mar. 2004 – 27 Mar. 2004
30	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Human Resource Management	16 May 2004 – 28 May 2004
31	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Strategic Management	17 Sep. 2004 – 25 Sep. 2004
32	Mr. Yasuhide SHIGEMATSU	Japanese-style Management of SME	21 Sep. 2004 – 30 Sep. 2004
33	Mr. Daizo MIURA	Occupational Health and Safety Management	2 Oct. 2004 – 9 Oct. 2004
34	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Human Resource Management	9 Oct. 2004 – 17 Oct. 2004
35	Mr. Tsuguo KOBAYASHI	Environment Management & ISO 14001	16 Oct. 2004 – 23 Oct. 2004
36	Mr. Yoshiharu IKEUCHI	Energy Conservation Management	15 Nov. 2004 – 25 Nov. ~2004
37	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Production Management/Quality Control	29 Nov. 2004 – 3 Dec. 2004
38	Mr. Shinichiro IGUCHI	Practice of International Trade	17 Jan 2005 - 21 Jan 2005
39	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Inventory Management	14 Feb 2005 – 18 Feb. 2005
40	Mr. Takuya OSHIMA	Project Management	14 Mar. 2005 -25 Mar. 2005
41	Mr. Shinichiro KAWAGUCHI	Human Resource Development and Management	16 May 2005 – 27 May 2005
42	Mr. Takuya OSHIMA	Project Management	30 May 2005 -14 Jun. 2005
43	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Production Management/Quality Control	9 June 2005 – 25 June 2005

## 3) Equipment installation engineers – 5 pers.

1	Mr. Kenichi YOSHIDA	Sliding wall, free access floor	30 Apr. 2002 – 13 May 2002
---	---------------------	---------------------------------	----------------------------

*Tetsuo Fukuyama* *Shigetsugu Namiki* *Y.J*



## ANNEX 3.1

2	Mr. Tetsu SUZUKI	AV equipment	18 May 2002 – 31 May 2002
3	Mr. Shigeru YOSHIMI	Satellite broadcast reception system	18 May 2003 – 31 May 2002
4	Mr. Tsuyoshi MASHIDA	LAN, computers	18 May 2003 – 5 Jun. 2003
5	Mr. Makoto KAWANAKA	Library management system	24 Feb. 2004 – 24 Mar. 2004

-end-



## List of Counterpart Trainings in Japan

Received trainees (March 2002 – 30 June)

Total: 23 persons

As of June 2005

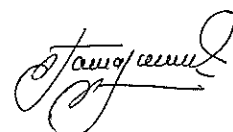
1	Dr. MAMYROV Nurgaly Kulshimanovich	Recotr KazEU	C/P, individual program	Japanese style of management, Japanese culture	25 Mar. 2002 – 4. April 2002	Higher category
2	Dr. YANOVSKAYA Olga Alekseevna	Vice-Rector KazEU	C/P, individual program	Japanese style of management, Japanese culture	13 Nov. 2002 – 27 Nov. 2002	Higher category
3	Ms. LEONTYEVA Olga Anatolievna	Professor KazEU	C/P	Management	16 Mar. 2003 – 9 Apr. 2003	General category
4	Ms. ASKAROVA Lola Tuleenova	Chief specialist OJSC “Seimar”	Best student of Business Course	Management	16 Mar. 2003 – 9 Apr. 2003	General category
5	Mr. MOLDAKHMETOV Arman Tuleubekovich	Foreign Investors’ Council	Best student of Business Course	Management	16 Mar. 2003 – 9 Apr. 2003	General category
6	Ms. KAZYMBETOVA Svetlana Taukenovna	KJC staff	C/P	Management	16 Mar. 2003 – 9 Apr. 2003	General category
7	Ms. LOBKOVA Dinara Renatovna	KJC staff	C/P	PR	25 Mar. 2003 – 11 Apr. 2003	General category
8	Mr. OZGGANBAYEV Omirezak Ozganbaevich	Vice-Rector KazEU	C/P	Managemnet	2 Dec. 2003 – 13 Dec. 2003	Higher category
9	Mr. SARSENBAY Nurlan Aldabergenovich	Advisor KJC	C/P	Management	2 Dec. 2003 – 13 Dec. 2003	Higher category
10	Mr. SADYKOV Yerzhan	Chairman of the Board of Directors OPDSP Center	Best student of Business Course	Management	8 Mar. 2004 – 19 Mar. 2004	General category
11	Mr. SEISENBAEV Mazhit	Director JV “Select International”	Best student of Business Course	Management	8 Mar. 2004 – 19 Mar. 2004	General category
12	Ms. RUBTSOVA Svetlana	Finance Director Alkor Ltd.	Best student of Business Course	Management	8 Mar. 2004 – 19 Mar. 2004	General category
13	Mr. SAIDULDIN Yerkin	Director Food Master OJSC	Best student of Business Course	Management	8 Mar. 2004 – 19 Mar. 2004	General category
14	Ms. MUKASHEVA Meirambul	KJC staff	C/P	Long-term training for foreign teachers of Japanese	15 Sep. 2004 – 14 Mar. 2005	General category
15	Mr. Alexandar Kudryavtsev	KJC staff	C/P	BC Management	20 Jan 2005 -9 Feb. 2005	General category
16	Ms. Gaziza Moldakulova	Vice Rector KazEU	C/P	BC Management	20 Jan 2005 -9 Feb. 2005	General category
17	Ms. Munavara Paltasheva	Directorl, Almaty Association of Enterpreneurs	Best student of Business Course	BC Management	20 Jan 2005 -9 Feb. 2005	General category
18	Ms. Victoria Kim	KJC staff	C/P	Facilitation of Mutual Understanding	7 Feb. 2005 – 12 Mar. 2005	General category
19	Ms. Botakoz Shamshitova	Ministry of Education and Science	Best student of Business Course	SMEs Management	7 Mar. 2005 - 2 Apr. 2005	General category
20	Ms. Gulmira Zharmenova	Ministry of Education and Science	Best student of Business Course	SMEs Management	7 Mar. 2005 - 2 Apr. 2005	General category




## ANNEX 3.2

21	Ms. Tatyana Soldatenko	Agency Asia Direct	Best student of Business Course	SMEs Management	7 Mar. 2005 - 2 Apr. 2005	General category
22	Mr. Evgeniy Bessonov	Folding Space LLP	Best student of Business Course	SMEs Management	7 Mar. 2005 - 2 Apr. 2005	General category
23	Ms. Natalya Sergeyenkova	Astana Inter-hotel LTD	Best student of Business Course	SMEs Management	7 Mar. 2005 - 2 Apr. 2005	General category

-end-



### List of Machinery and Equipment Provided by Japan

(1) Handover equipment etc. (approved amount)

	Grand total	: ¥166,377,000 (including transportation etc.)
(Breakdown)	Handover equipment	: ¥139,682,000
	Equipment carried by experts	: ¥26,695,000

2001	Handover equipment	¥135,859,000	Computer equipment, audio and video equipment, furniture, utensils
	Equipment carried by experts	¥545,000	(Kawaguchi) Computer, printer etc.
		¥955,000	(Watanabe) Computer, video camera etc..
	Year total	¥137,359,000	
2002	Handover equipment	¥3,823,000	Computers, shredders, audio and video equipment
	Equipment carried by experts	¥3,793,000	(Installing engineers) Tools, materials and equipment, spare parts etc.
		¥538,000	(Ono) Computer, printer etc.
		¥639,000	(Sugiura) Books, audio tapes
		¥593,000	(Watanabe) "Hina" dolls set, stand
		¥645,000	(Watanabe) Newspaper hangers, Ikebana sets
	Year total	¥10,031,000	
2003	Handover equipment	-	
	Equipment carried by experts	¥686,000	(Watanabe) "Hagoita" toy set, Japanese dolls, Boys' Day's doll set, calligraphy sets etc.
		¥471,000	(Watanabe) Electric heater for tea kettle, "go" game set, "shogi" game set
		¥225,000	(Watanabe) Mortar and mallet (for making rice cakes)
		¥353,000	(Watanabe) "Yukata" clothes
		¥1,146,000	(Tamiya) DVDs, CDs etc.
		KZT 480,000	(Locally procured) Projector w/copier functions
		USD 39,500	(Locally procured) Vehicle for official use
		KZT 836,675	(Locally procured) 25 digital cameras
		KZT 3,376,000	(Locally procured) Copier, color printer
KZT 1,319,100	(Locally procured) firewall, server		

*Stavros* *Beccaf*

4.7

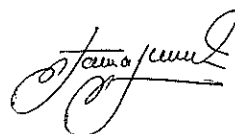
	Year total	¥12,124,000	
2004.	Handover equipment	-	
	Equipment carried by experts	¥508,000	(Short-term expert Mr. Kawaguchi) Books
		¥685,000	(Ono) Books
		¥1,688,000	(Tamai) Books
		¥334,000	(Tamiya) DVDs, books
		¥1,131,000	(Ono, Sugiura) Books
		¥827,000	(Short-term expert Mr. Ikeuchi) measuring equipment
		KZT 1,645,872	(Locally procured) 6 Notebook computer
		KZT 404,644	(Locally procured) 1 Digital Sender
Year total	¥ 6,863,000	(as of end May, 2005)	

*James J. J. J.* *Received* 47

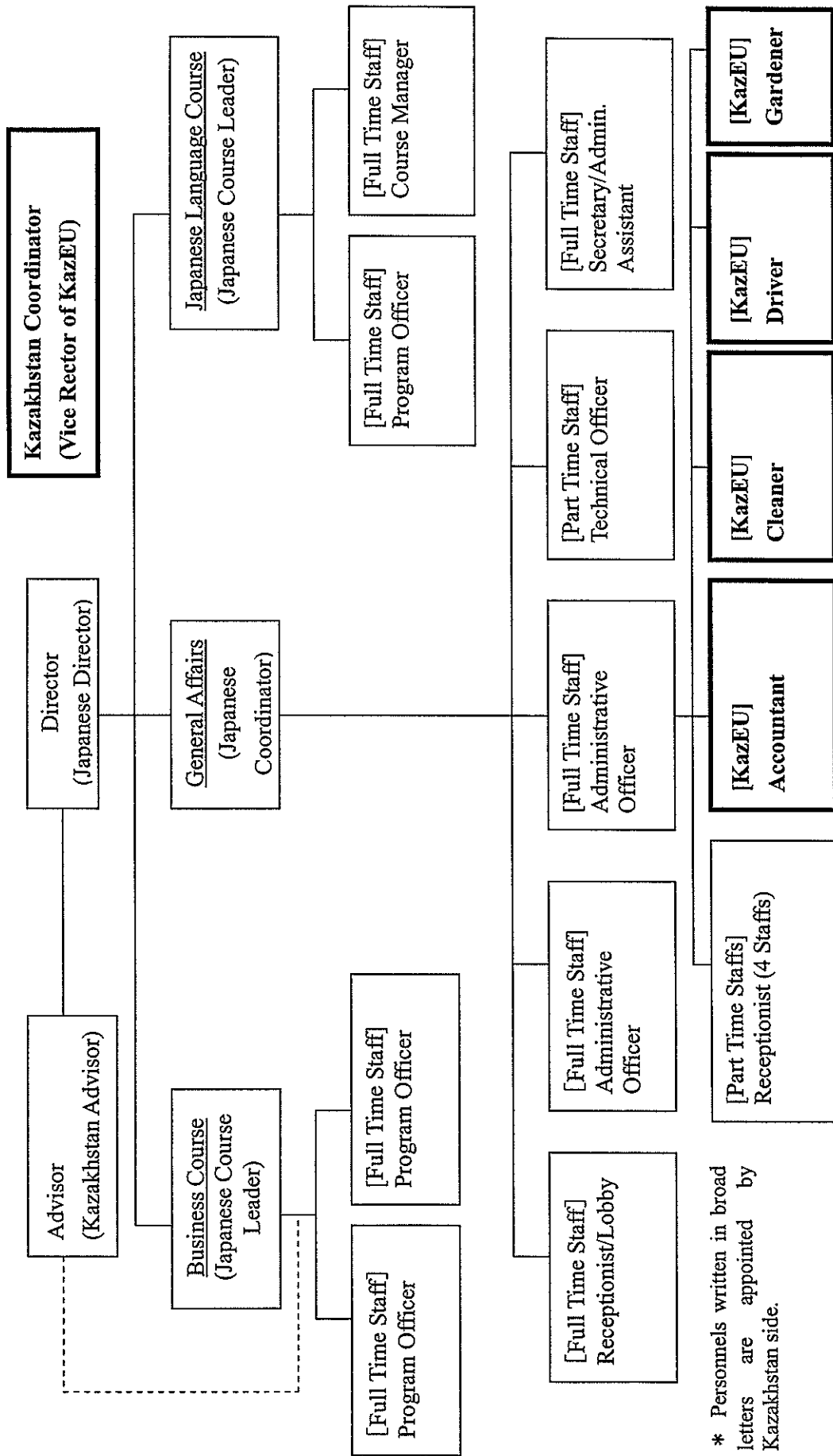
**Local Activities Expenditures Borne by Japan**  
(in Million Tenge)

Fiscal year	2002	2003	2004
Total	34.5 (equivalent to USD 225,078)	52.7 (equivalent to USD 352,319)	42.4 (equivalent to USD 311,673)

Grand Total: 129.6 million tenge = USD 998,070




Organization Chart of Kazakhstan-Japan Center for Human Development (KJC)



\* Personnels written in broad letters are appointed by Kazakhstan side.

*Stawo/umid* *Stawo/umid*

**Running Costs Borne and Buildings Provided by Kazakhstan Side**  
**(Kazakh Economic University "KazEU") (2001-2004)**

**1. Utility Cost**

	Public Utilities (water, etc.)	Electric Power	Heating	total
2001	59,900	182,800	383,000	625,700
2002	62,500	164,500	405,200	632,200
2003	62,000	144,400	574,200	780,600
2004	64,900	140,100	418,500	623,500
Total	249,300	631,800	1,780,900	2,662,000

(Total 2662 thousand tenge = USD 19568 equivalent (by mean rate of 2004))

**2. Salary Payment for Accountant, Driver and Cleaner (paid by KazEU)**

	Accountant	Driver	Cleaner	Total
2002(Jan-Dec)		122,572	53,000 (estimate)	175,572
2003(Jan-Dec)		114,896	120,000 (estimate)	234,896
2004(Jan-Dec)	172,656	223,519	128,916	525,091
Total	172,656	460,987	301,916	935,559

(Total 935 thousand tenge = USD 6,875 equivalent (by mean rate of 2004))

\*These staff members have a status of KazEU employee

\*\* Project also makes salary contributions to these staff member in addition to the above mentioned amount.

**3. Buildings and Lands Provided by KazEU**

Total Space: 1,216 m<sup>2</sup>

Building: Main Building (1<sup>st</sup> floor and 3<sup>rd</sup> floor)

Location: Almaty (Inside the Campus of KazEU)



**Business Training Implemented****Business Courses**

## ① “2-Week Business Management Course”

Target: executives and key persons of SMEs

Number of participants: 24 pers. (since April 2004 fixed number of participants was increased to 30 pers.)

Course hours (as a general rule): 16:00 to 19:15 (3 hrs of actual lectures)

#	Course name	Period	Attendants
1	Marketing Strategy	18 Nov. 2002 – 29 Nov. 2002 (10 days)	25 pers.
2	Strategic Management	13 Jan. 2003 – 24 Jan. 2003 (10 days)	30 pers.
3	Human Resources Development	24 Feb. 2003 – 7 Mar. 2003 (10 days)	28 pers.
4	Production Management, TQM	25 Mar. 2003 – 4 Apr. 2003 (9 days)	19 pers.
5	Organizational Behavior	23 Sep. 2003 – 3 Oct. 2003 (10 days)	23 pers.
6	Corporate Financial Management	20 Oct. 2003 – 31 Oct. 2003 (10 days)	23 pers.
7	International Trade Practices	10 Nov. 2003 – 21 Nov. 2003 (10 days)	12 pers.
8	Business Planning	1 Dec. 2003 – 12 Dec. 2003 (10 days)	23 pers.
9	Project Management (co-organizer: AOTS/Toyo Engineering Company)	16 Feb. 2004 – 5 Mar. 2004 (3 weeks)	37 pers.
10	Marketing and PR	19 Apr. 2004 – 30 Apr. 2004 (10 days)	27 pers.
11	Human Resources Management	17 May 2004 – 28 May 2004 (10 days)	28 pers.
12	Financial Management	7 June 2004 – 18 June 2004 (10 days)	13 pers
13	International Trade Practices	17 Jan. 2005 – 28 Jan. 2005 (10 days)	19 pers
14 & 15	Corporate Operational Management *Inventory Management(1 week) *Cooperate Risk Management	14 Feb. 2005 – 25 Feb. 2005 (10 days)	19 pers
16	Introductory Quality Control and Basic Quality Control Techniques	31 Jan. 2005 – 1 April 2005 (3 weeks)	20 pers
17	Project Management	14 Mar.2005 – 25 Mar. 2005 (10 days)	33 Pers
18	Marketing and PR	4 April 2005 – 15 April 2005 (10 days)	33 pers
19	Financial Management	3 May 2005 – 13 May, 2005 (10 days)	24 pers
20	Human Resources Management	16 May 2005 – 27 May 2005 (10 days)	68 pers

## ② Training of beginning and acting entrepreneurs: “8-Week Intensive Business Course”.

Target: Top and middle management of SMEs

#	Course name	Period	Attendants with certificates
1	Intensive Course for Beginning Entrepreneurs (Startups)	5 May 2003 – 27 Jun. 2003 (8 weeks)	22 pers.
2	Intensive Course for Beginning Entrepreneurs (Startups)	26 Jan. 2004 – 19 Mar. 2004 (8 weeks)	26 pers.
3	Intensive Course for Acting Entrepreneurs	13 Sep. 2004 – 5 Nov. 2004 (8 weeks)	25 pers.

③ “1-Day Seminars”: lectures and readings by renowned Japanese lecturers in the field of economics and business management as well as by JICA Experts (*see note*).

	Course name	Dates	Venue	Attendants
1	Production Management “Kaizen”	9 Oct. 2002 – 10 Oct. 2002 (2 days)		
2	Japan’s Industrial Policy	19 Nov. 2002		
3	SME Management in Japan	6 Mar. 2003		
4	Project Finance	Almaty: 12 Mar. 2003-14 Mar. 2003 Astana: 17 Mar. 2003-19 Mar. 2003 (6 days in total)		
5	Transition to Market Economy in Agricultural Production	Astana, 23 Mar. 2003		
6	Role of Japan’s Economic and Technical Cooperation in Economic Development of Asia	9 Jun. 2003		
7	HRM & HRD from the Perspective of Organizational Behavior	1 Oct. 2003	International Academy of Business (IAB)	59 pers
8	Project Management Engineering	1 Mar. 2004	Astana, Conference Hall in the Ministry of Environment	31 pers
9	International Business Management and Globalization	23 Mar. 2004 – 26 Mar. 2004	KIMEP, IAB, KazEU, KJC	169 pers
10	TQM-way Problem Solving Method	15 Apr. 2004	KIMEP	27 pers
11	TQM-way Problem Solving Method	21 Apr. 2004	Kazakh Economic	53 pers

*Stavitskiy* *Stavitskiy*

			University	
12	TQM-way Problem Solving Method	12 May 2004	Kazakh National University	100 pers
13	Leadership & Team Building from the Perspective of Organizational Behavior	24 May 2004	Kazakh-British Engineering Technology University	44 pers
14	TQM-way Problem Solving Method	15 Jul. 2004	Kazakh-British Technology University ("KBTU")	18 pers
15	SWOT Analysis and Critical Success Factor	22 Sep. 2004	Almaty Technology Park	25 pers
16	SWOT Analysis and Critical Success Factors	24 Sep. 2004	Eurasian Institute of Market	25 pers
17	Introduction to TQM.	29 Sep. 2004	Almaty Technology Park	16 pers
18	Introduction to TQM	8 Oct. 2004	Heat & Power Plant No. 1	16 pers
19	The Relationship between Job Capacity -based HRM and Performance-based HRM	12 Oct. 2004	KIMEP	30 pers
20	The Relationship between Job Capacity -based HRM and Performance-based HRM	15 Oct. 2004	KazEU	46 pers
21	Environment Management in compliance with ISO 14001	20 Oct., 2004	Heat & Power Plant No. 1	18 pers
22	Problems and Major QC Tools	12 Nov., 2004	Kazakh National University	34 pers
23	Introductory to Energy Conservation Management	19 Nov., 2004	KBTU	36 pers
24	Introductory to Energy Conservation Management	22 Nov., 2004	Ministry of Environment (Astana)	26 pers
25	Toyota Production Method	1 Dec., 2004	KazEU	54 pers
26	Toyota Production Method	10 Dec., 2004	International Academy of Business	131 pers
27	Toyota Production Method	10 Dec., 2004	Eurasian Institute of Market	43 pers
28	Introduction to the Activity of JETRO	20 Jan., 2005	Chamber of Commerce &	18 pers

*Stavros* *Koureas*

			Industry	
29	International Trend of Inventory Management	16 Feb., 2005	KazEU	12 pers
30	International Trend of Inventory Management	17 Feb., 2005	Eurasian Institute of Market	61 pers
31	Corporate Strategy from the TQM-aspect	18 Feb., 2005	KIMEP	92 pers
32	Time Management and Cost Management	23 Mar., 2005	KBTU	32 pers
33	Overview of Project Management	24 Mar., 2005	Almaty Technology Park	11 pers
34	International Trend of Project Management	25 Mar., 2005	Engineering & Technology Transfer Center	12 pers

*Note:* Since April, 2004, in addition to in-house training conducted up to the moment, “Master-classes” and “On-site Training Courses” were established, and business courses gained a three-directional structure (“master-classes” stand for seminars held by JICA experts at universities, higher educational establishments, economic organizations etc., and “On-Site Training” implies JICA experts’ instructions for selected model companies on directions and measures of solving these companies’ certain problems). All courses starting from No.10 were conceived and implemented as “Master-classes”.

#### ④ “1-Week Business Course”

Target: large, medium and small sized enterprises, state enterprises, government bodies, economic organizations etc.

Aim: it was established as an additional experimental course for introducing specific management techniques, supplementing “8-Week Intensive Business Course” opened in September of 2004 (JICA expert in charge of “1-Week Course” also conducted a section of “8-Week Intensive Course”).

	Course name	Period	Attendants
1	Japanese-style Management for Small & Medium-sized Enterprises	23 Sep. 2004 – 29 Sep. 2004	22 pers.
2	Occupational Health and Safety Management	4 Oct. 2004 – 8 Oct. 2004	20 pers.
3	Environment Management & ISO 14001	18 Oct. 2004 – 22 Oct. 2004	17 pers.
4	Energy Conservation Management	15 Nov. 2004 – 19 Nov. 2004	18pers
5	Production Management and Quality Control	29 Nov. 2004 – 3 Dec. 2004	36 pers
6	Introductory Quality Control and Basic Quality Control Technique (in Astana)	25 Apr. 2005 – 29 Apr. 2005	49 pers

*Handwritten signature and initials:*  
 Javon...  
 G.T.

## ⑤ On-Site Training

Target and aim:

On request of enthusiastic top managers of SMEs, JICA short term experts visit their enterprises (model companies), obtain information from executives and personnel so as to grasp the existing problems within the experts' competence and give instructions on ways of solving those problems.

	Selected model company	Dates	Contents of recommendations etc.
1	KUIK	Mar. 3 and Mar. 5, 2004	Productivity improvement of the KUIK Head Office
2	ALKOR	May 17 and May 19, 2004	Formulation of Vision and SWOT Analysis of the Company
3	Heat & Power Plant No. 2 of the Almaty Power Consolidated (APK)	Nov. 23 and Nov. 24, 2004	Advisory service based on the simple diagnosis for energy conservation, using the measuring devices
4	Aksai-Nan	Nov. 25 and Nov. 26, 2004	Advisory service based on the simple diagnosis for energy conservation, using the measuring devices
5	ALKOR	Dec. 6 and Dec. 7, 2004	Advisory service based on the simple diagnosis with the top management for production, marketing and personnel matters.
6	Folding Space	Dec. 8 and Dec. 9, 2004	Advisory service based on the simple diagnosis with the top management for production, marketing and personnel matters.

*Handwritten signature and text:*  
 [Signature] Received  
 YJ

## Japanese Language Courses Implemented

Contents	Period	Attendants	Lecturers	Comments
Pilot Course for Japanese language education needs analysis and course designing purposes	June, 2002	14 pers	Japanese lecturer	
Class For Teachers	8 Jul. 2002 – 12 Jul. 2002	22 pers.	Japanese lecturer	
Japanese Language and Japanese Language Culture Introduction Class for grownups (general category)	22 Jul. 2002 – 26 Jul. 2002	24 pers.	Japanese lecturer	
2002 autumn semester. (Elementary, Pre-intermediate, Intermediate, Advanced For Teachers)	Sep.2002 – Jan.2003	128 pers.	Japanese lecturer – 1 pers. Local lecturers (temp. employees) – 7 pers.	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2003 spring term (Elementary, Pre-intermediate, Intermediate, Advanced For Teachers)	February – June, 2003	153 pers.	Japanese lecturer – 1 pers. Local lecturers (temp. employees) – 7 pers.	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2003 autumn term. (Elementary, Pre-intermediate, Intermediate, Advanced For Teachers)	Sep.2003 – Jan.2004	158 pers.	Japanese lecturer – 1 pers. Local lecturers (temp. employees) – 7 pers.	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2004 spring semester. (Elementary 1, 2, 3 & 4, Intermediate, Advanced, Super-advanced)	February – June, 2004	160 pers.	Japanese lecturer – 1 pers. Local lecturers (staff – 2 pers., temp. employees – 6 pers.)	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
Children's Class (special course)	July, 2004 (pilot class)  October – December, 2004	23 pers.  24 pers.	Local lecturer (staff – 1 pers.)	2 times a week, 1.5 hrs a time, 22 times in all Along with Japanese language, an effort is put to introducing Japanese culture in the class. Aims to nurture future "Japan-fanciers".
Special course for Examinees of Japanese Proficiency Test (level 1 & 2)	September – November, 2004	1 <sup>st</sup> level – 5 pers. 2 <sup>nd</sup> level – 14 pers.	Japanese lecturer – 1 pers. Local lecturers – 2 pers. (staff – 1, temp. employee – 1)	1 time a week, 2 hrs a time, 20 times in all
Intensive course for Japanese language learners in Eurasian University (Astana)	August, 2004	20 pers.	– 2 pers. (staff – 1, temp. employee – 1) Local lecturers (staff – 2 pers., temp. employee – 1 pers.)	2-week intensive course, 40 hrs. in total
Japanese Language Education Seminar for incumbent teachers	September, 2004	11 pers.	Japanese lecturer – 1 pers.	4-hour seminar
2004 autumn semester. (Elementary 1, 2, 3 & 4, Intermediate, Advanced, Super-advanced)	September 2004- January 2005	180 pers.	Local lecturers – 2 pers. (staff – 1, temp. employee – 6) Japanese assistant – 2 pers	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
Short-term training course for Japanese-Russian interpretation	31 Jan – 10 February 2005	7 pers.	Arakawa (JICA expert)	2 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2005 spring semester. (Elementary 1, 2, 3 & 4, Intermediate, Advanced, Super-advanced)	February – June 2005	221 pers	Japanese lecturers -1 pers. Local lecturers (staff – 1 pers., temp. employee – 8 pers. Trainee – 2 pers.)	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time

*Stano Juran* *Recep* G.J

Training on teaching method	February-May 2005	9 pers.	Arakawa (JICA expert)	12weeks, 2 times a week, 2 hrs a time
Intensive course for Japanese language learners in Eurasian University (Astana)	14-19 Feb, 2005	53 pers	Arakawa (JICA expert), Local lecturer-1 (KJC staff)	
"Introduction to Japan" Seminar for general audience (Astana)	15-17 Feb, 2005	56 pers	HE Ambassador Mr. Tsunozaki, Arakawa (JICA expert)	
<b>Total numbers</b>		<b>1,282</b>		

*Stavros* *Stavros* 4.3

**List of Exchange Events Held by KJC**

Project activity on providing information, cultural exchange etc.

## Main cultural exchange events held

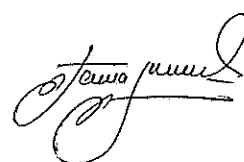
Japanese Film Festival	21 Aug. 2002 – 24 Aug. 2002	“Kikujiro’s Summer”, “Princess Mononoke”, “Gone With the Gods” etc.
Ikebana Exhibition	10 Sep. 2002	As assistance by JOCV volunteer Ms. YOKOYAMA (Kyrgyz Republic) in holding Opening Ceremony
Origami Class	23 Nov. 2002	Host – Japanese volunteer
Origami Class	1 Feb. 2003	Host – Japanese volunteer
Calligraphy Class	11 Feb. 2003 – 12 Feb. 2003	Host – Ms. Rinko MURAUCHI
Tea Ceremony Lesson	5 Mar. 2003	Host – Ms. Rinko MURAUCHI
Japanese Culture Week	21 Apr. 2003 – 25 Apr. 2003	Japanese Culture Exhibition was held at National Library of Republic of Kazakhstan («hina» dolls, Boys’ Day’s doll set, Japanese dolls, Japanese toys, books, magazines, Japanese cuisine samples, Japanese Culture Information Panel; lessons of calligraphy, origami, and Ikebana, Ikebana demonstration, show of video materials etc.)
Japanese Culture Festival	26 Apr. 2003	Japanese Language Courses (theatrical performances, debates and lectures in Japanese, Japanese cuisine, martial arts demonstration, lessons of calligraphy and origami, Ikebana demonstration)
Japanese Film Show	24 May 2003	“Wizard”
Japanese Film Show	7 Jun. 2003	“Final Fantasy”
Tanabata Festival	19 Jul. 2003	Origami, show of the film “Pokemon”
O-bon Festival	16 Aug. 2003	Calligraphy, making of “uchiwa” (Japanese fan), “Bon-odori” dance
Kimono Show and Japanese Dances	22 Sep. 2003	Cultural events celebrating the 1 <sup>st</sup> Anniversary of Japan Center’s Opening, host – Ms. Kimiko MATSUMOTO
Ikebana Exhibition	23 Sep. 2003	Cultural events celebrating the 1 <sup>st</sup> Anniversary of Japan Center’s Opening, host – Ms. Kimiko MATSUMOTO
Celebrating Ceremony for the 1 <sup>st</sup> Anniversary of Japan Center’s Opening	24 Sep. 2003	Karate show, songs, “Bon-odori”, Japanese and Kazakh food stands
Ikebana Workshop	25 Oct. 2003	Host – Ms. Midori YAMADA (Moscow)
Introductory Program on Japanese Culture for Children and Students	27 Nov. 2003	Paper theater “Kami-shibai”, Japanese language lessons, origami lessons, demonstration of Japanese toys etc.
Karaoke Contest	20 Dec. 2003	For Japanese Language learners
New Year Events	21 Jan. 2004 – 22 Jan. 2004	Rice cakes cooking, calligraphy demonstration, performance on “koto” (string instrument), presentation of Japanese toys, Japanese dishes etc. (Hotel “Astana”)
New Year Events	23 Jan. 2004	Tea ceremony and “tedama” toy making lessons, performance on “koto”
Introductory Program on Japanese Culture for Children and Students	5 Mar. 2004 – 6 Mar. 2004	Presentation of KJC’s and JICA’s activity, performing “Hinamatsuri” songs
Japanese Drummers Performance	26 Mar. 2004 – 29 Mar. 2004	Drummers band “TAWOO”
Participation in EXPO	30 Sep. 2004 – 1.Oct.	“Training and Conference 2004”

*James J. J. J.*

Y.J



	2004	
KJC Open Day	12 Nov. 2004 – 13 Nov. 2004	Ikebana Demonstration, Kimono Workshop, Origami,
KJC Forum	17 Nov. 2004 & 19 Nov. 2004	“The impact of land privatization on rural north Kazakhstan” Mr. Ryuji Yamoto
Kazakhstan-Japan Friendship Song Festival	25 Dec. 2004	Karaoke contest joined by Japanese language learners
KJC Forum	28 Jan. 2005	“Language Policies of Kazakhstan” Ms. Assel Rustemova
“Explore Japan” Programme in Astana	25 Mar. 2005 – 26 Mar. 2005	Cultural events demonstrating tea ceremony (host- Ms. Kazae Tamura), Ikebana, origami. Show of Japanese film “Magician”, “Spirited Away”
KJC Forum	28 Mar. 2005	“Worked as Japanese-Russian translator – bridging between two languages” Mr. Ivan Kopytov
Karaoke Class	30 Apr. 2005 – 25 Jun. 2005	Bi-weekly singing class (total 5 times) Participants practice Japanese songs with DVD karaoke software
KJC Cinema Club	6 May 2005 - present	Bi-weekly showing Japanese films
Ikebana class	14 May 2005 – 4 June 2005	Weekly Ikebana class conducted by a local instructor (total 4 times)






評価項目	調査大項目	調査小項目	判断基準・方法	必要な情報・データ	情報源	データ収集・調査方法	
実績	投入実績	長期、短期専門家	各分野、人数、派遣期間、時期の投入内容	長・短期専門家派遣実績、専門家報告書	R/D、四半期報告書等の各種報告書、専門家報告書、JCC会議資料、投入実績表その他	資料調査	
		調査団派遣実績	各分野、人数、派遣期間、時期の投入内容	調査団派遣記録、関連調査団報告書			
		機材供与	投入機材の種類や数量、さらに目的	資機材供与実績、専門家報告書			
		研修員受入	研修受入人数と期間、研修内容	日本研修記録、研修員受入実績、専門家の観察			
		現地活動費	活動予算額と支出内容	現地業務費投入実績、専門家の観察			
		プロジェクトの管理、支援体制	支援体制	JCC開催記録、専門家の観察			
		カザフスタン側投入	C/P配置、ローカルコスト負担	PO、CP及び支援スタッフの配置状況、専門家の観察			
		投入は計画通りだったか	投入計画、投入実績	PO、専門家の観察			
		活動は計画通りに進捗したか	プロジェクトの活動状況は計画通りであったか？	R/D(PO&APO)と進捗実績との比較、専門家の観察			
		モニタリングの実施状況	モニタリングの仕組みは適切であったか	プロジェクト内部の取組み意欲・努力は？プロジェクト進捗の報告はどうか？(頻度、方法)モニタリングの内容は適当だったか、役立ったか？			プロジェクト活動実績報告書、事業進捗報告書、JCC開催記録
実施プロセス	専門家とC/Pとの関係	コミュニケーションの状況は良好か？共同して問題に対処したか？	定期的な意見交換、会議の開催？意見交換や情報共有が関係者に十分になされたか？信頼関係の確立度？	コミュニケーション機会の設定・開催実績 日常業務におけるコミュニケーション方法と実績	専門家、C/P	資料調査、インタビュー	
		C/Pの責務と役割	プロジェクトのなかでC/Pはどのような役割を担っているか？ カウンターパートに「主体性、積極性」という面で変化はあるか？	モニタリングの実績報告、専門家の観察	専門家報告書、専門家、C/P	資料調査、インタビュー	
		相手国実施機関のオーナーシップ	予算の手当て、相手側の関与は十分か？ C/Pの配置は適正か？	相手方の投入実績 事業進捗報告書、専門家報告書	四半期報告書、投入実績表	資料調査	
		他のODA事業との連携	関連するJICA事業あるいは我が国の他のODA事業との協力、連携はあったか？	事業進捗報告書、専門家の観察	C/P配置一覧、専門家	資料調査、インタビュー	
		その他	プロジェクト期間中の試行錯誤	事業の当該国での位置づけ、プロジェクトの広報啓蒙の有無、その他留意事項	事業進捗報告書、専門家報告書、専門家 事業進捗報告書、専門家の観察	四半期報告書、専門家報告書、専門家、C/P 四半期報告書、専門家報告書、専門家、C/P	資料調査、インタビュー

<p><b>相手国二一ズとの整合性</b> (国家目標・開発政策との整合性)</p>	<p>上位目標は当該国の開発政策や開発二一ズに合致していたか？</p>	<p>上位目標は、当該国が目指す方向と共通であったか？(また、一環性があつたか)プロジェクトが目指す目標について、関係者の理解が得られていたか？</p>	<p>カザフスタン開発政策、人材育成・教育政策</p>	<p>国家開発計画・人材育成の国家計画資料、カザフスタン政府機関(経済予算計画省・大学長他)、専門家、C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p>ターゲットグループの選定は適当か</p>	<p>プロジェクトはターゲットの二一ズに合致しているか？(支援事業の選定、特に支援方法、アブローチは適切であったか)</p>	<p>現場二一ズにあつたものか？事業の選定、その支援アブローチは妥当であったか？ターゲットは明確であったか？</p>	<p>二一ズ調査結果、二一ズ対応(受講生からの要望、事業展開)、プロ形・実施協議調査報告書、関係者の意見</p>	<p>R/D、四半期報告書、専門家報告書等の各種報告書、相互理解促進実績、受益者、専門家、C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p><b>妥当性</b></p>	<p>日本の援助政策・個別事業実施計画の一環であるか</p>	<p>プロジェクト開始時及び最近の援助方針</p>	<p>我が国の対カザフスタン援助政策</p>	<p>外務省個別援助計画、JICA個別事業実施計画、日本センター戦略会議、専門家</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p>妥当性に関する、その他情報、考察等</p>	<p>JICAが進めようとしている日本センターのコンセプト(ビジョン)からみた妥当性</p>	<p>事実確認と適正度判断</p>	<p>JCCでの議題・内容、関係者の意見</p>	<p>日本センター戦略会議、専門家、C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p><b>例:</b></p>	<p>ウズベキスタンには「人材育成」と「二国間交流事業」を同時に実施してきた類似機関が存在しないことから、差別化という観点から競争力が潜在すると考えられる。 C/P機関が大学であり、また立地も大学敷地内にあつたことから、本件は(高等)教育分野に含まれるプロジェクトという位置付けも可能。本件を「人作り・制度作り」という課題のみに属させるのか、高等教育分野のプロジェクトという位置づけともするのかが、関係者間(含む本部、事務局)での検討要。なお14年度版JICA事業実施計画では、「経済発展のための中心的役割を担う人材育成」が教育の開発課題の一つとして挙げられている。</p>	<p>成果の確認と論理性 (なお、プロジェクト全体及び下記3つの事業毎でも検証) &lt;ビジネス&gt; &lt;日本語&gt; &lt;相互理解促進事業&gt;</p>	<p>各コースの受講生の推移(人数、受講者の傾向)、受講生・利用者(図書室等)の満足度、施設利用率(利用者者数、稼働率の推移)、教材開発・活用、他類似機関との比較、事業進捗報告書、関係者の意見</p>	<p>R/D、四半期報告書等の各種報告書、受益者、専門家、C/P、類似機関からの聴取、アンケート結果</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p>プロジェクト成果はプロジェクト目標を達成するの十分にあつたか？成果発現から上位目標に至るまでの論理構成の適切性</p>	<p>プロジェクトの実施によって、受益者/ターゲットグループは適切なサービスを受けることができたか？</p>	<p>C/Pである大学側の協力度、開所前の準備関連機関の支援や協力体制の構築(例:在留邦人の協力)</p>	<p>R/D、四半期報告書等の各種報告書、関係者の意見</p>	<p>カザフスタン政府機関、専門家、C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p>目標達成の促進・阻害要因</p>	<p>目標達成にかかる促進・貢献要因にどんなものがあるか</p>	<p>関係者の理解、法的措置その他</p>	<p>R/D、四半期報告書等の各種報告書、関係者の意見</p>	<p>カザフスタン政府機関、専門家、C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p>外部条件の変化や影響</p>	<p>外部条件が発生したか、またプロジェクトにどんな影響があつたか？変化があつたとすれば、それに対する対応は適切であつたか？</p>	<p>政府の支援、市場経済化の動向その他</p>	<p>PDM、APO、短期調査・実施協議・運営指導・中間評価調査報告書、関係者の意見</p>	<p>実施運営総括表、仮評価表、専門家、C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>

	<p>施設・資機材・資料の投入及び活用 度</p>	<p>● 質 ● 投入タイミン ● 量</p>			
	<p>* 以下、各事業別に整理</p>				
<p>各投入(ビジネス、日本語、交流事業)は適切であったか? 投入に見合った成果が達成されているか?</p>	<p>&lt;ビジネスコース&gt;</p>	<p>● 投入の質(専門分野、コミュニケーション能力、指導力、企画能力、現場要求との合致度合い) * 日本側・相手国側双方(なお、短専等研修講師、カザフスタン講師のリクルートや定着のための方法は適切か、C/Pの配置も考察) ● 派遣時期+投入タイミン ● 量(人数、期間) ● 研修受入の成果や効率性(専門分野、選考方法、派遣時期、人数、期間)</p>	<p>【事実確認による有無と適正度判断、実績と計画との比較】 投入・派遣あるいは受入実績、専門家の観察、関係者の意見</p>	<p>R/D、四半期報告書、長・短専門家報告書、研修レポート、研修実施機関、専門家・C/P・元研修員</p>	
<p>効 率 性</p>	<p>&lt;日本語&gt;</p>	<p>● 投入の質(専門分野、コミュニケーション能力、コース企画立案・実施能力、ニーズとの合致度合い) * 日本側・相手国側双方(なお、短専等研修講師、カザフスタン講師のリクルートや定着のための方法は適切か、C/Pの配置も考察) ● 派遣時期 ● 量(人数、期間)</p>			
	<p>&lt;相互理解促進事業&gt;</p>	<p>● 質(人材配置) ● 交流事業の活動範囲 ● 情報発信の内容(日本からカザフスタンあるいは、カザフスタンから日本) ● 投入タイミン ● 量(開催回数と参加人数)</p>			
<p>運営管理の効率性</p>	<p>プロジェクト目標達成に向けて、インプットが適切に運営管理されたか?</p>	<p>プロジェクト計画、実施内容、センター内ミーティングの開催度、JCC会議の開催と決定事項、チーム運営と管理方法</p>	<p>事業進捗報告書、JCC開催記録、関係者の意見</p>	<p>JCC会議資料、JICA事務所・本部による日本センターへの公電、専門家・C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>

<p>インパクト</p> <p>プロジェクト実施による効果は何か、その他の波及効果はあるか？(コース受講後の様子？)</p>	<p>* 以下、各事業別に整理</p> <p>&lt;ビジネスコース&gt;</p> <p>受益者／ターゲットは、コース受講後、業務上、就職活動の上で変化を得たか？(就職、起業状況その他)</p> <p>他機関(ビジネス関係)への影響あるいは注目度？</p> <p>受益者は、コース受講後、どのように業務あるいは就職に活かしたか？(教師クラス、日本語コースとで別途、評価)</p> <p>日本語学習者(教師、学習者の人数や傾向)</p> <p>他機関(日本語)への影響あるいは期待度？(例:教材他)</p> <p>日本フアンの数(興味・関心や日本理解)</p> <p>&lt;相互理解促進事業&gt;</p> <p>予期されなかった正負の影響や波及効果はあったか</p>	<p>受益者／ターゲットは、コース受講後、業務上、就職活動の上で変化を得たか？(就職、起業状況その他)</p> <p>他機関(ビジネス関係)への影響あるいは注目度？</p> <p>受益者は、コース受講後、どのように業務あるいは就職に活かしたか？(教師クラス、日本語コースとで別途、評価)</p> <p>日本語学習者(教師、学習者の人数や傾向)</p> <p>他機関(日本語)への影響あるいは期待度？(例:教材他)</p> <p>日本フアンの数(興味・関心や日本理解)</p> <p>予期していなかった好影響あるいは悪影響があったか？(例:大学の民営化)</p>	<p>四半期報告書等の各種報告書、関係者の意見、専門家の観察</p> <p>四半期報告書、専門家報告書等の各種報告書、相互理解促進実績、JCC会議資料、政府機関、受益者、施設利用者、専門家、C/P</p>	<p>資料調査、インタビュー</p>
<p>自立発展性</p> <p>(1) 制度・政策・組織の側面</p> <p>事業の持続性</p> <p>日本側の今後の戦略や協力スタンス</p> <p>(2) ノウハウ・技術的側面</p> <p>研修成果を確実なものにするためのフォローアップや強化策</p> <p>(3) 財政的側面</p> <p>センターの財政状況</p>	<p>組織体制(経営基盤や人材・経営手腕、コーズ運営、独立採算制、日本センター内の人事:採用・教育計画)</p> <p>今後の事業展開(ビジネスコースの競争相手、相手国の市場経済政策他)</p> <p>日本センターの理解度</p> <p>相手国側の当事者意識(プロジェクトへの参加の度合い)</p> <p>フェーズIIに向けて(ビジョン、事業・活動計画、管理・運営計画)</p> <p>日本センターの今後の動向</p>	<p>組織体制(経営基盤や人材・経営手腕、コーズ運営、独立採算制、日本センター内の人事:採用・教育計画)</p> <p>今後の事業展開(ビジネスコースの競争相手、相手国の市場経済政策他)</p> <p>日本センターの理解度</p> <p>相手国側の当事者意識(プロジェクトへの参加の度合い)</p> <p>フェーズIIに向けて(ビジョン、事業・活動計画、管理・運営計画)</p> <p>C/P、現地講師陣の技術向上</p> <p>研修コース後のフォロー(受講生の学習モチベーションの継続のため)</p>	<p>R/D、プロ形・実施協議調査報告書、専門家の観察、関係者の意見</p> <p>JCC開催記録、日本センター戦略会議報告書、対処方針会議資料、専門家の観察</p> <p>四半期報告書等の各種報告書、関係者の意見、専門家の観察</p>	<p>資料調査、インタビュー</p> <p>政府機関、C/P、専門家、本部</p> <p>日本センター戦略会議、政府機関、専門家、C/P</p> <p>資料調査、インタビュー</p> <p>資料調査、インタビュー</p> <p>資料調査、インタビュー</p>

フェーズ2事前評価・実施協議調査報告書  
別添資料

- 1 フェーズ2事前評価・実施協議調査日程
- 2 フェーズ2事前評価・実施協議調査面会者リスト
- 3 フェーズ2事前評価・実施協議調査議事録（R/D）
- 4 フェーズ2事前評価・実施協議調査会議議事録（M/M）





「カザフスタン日本人材開発センターフェーズ2」 プロジェクト 実施協議調査日程表  
2005年9月15日～2005年9月28日

	月日	曜日	時間	内容	宿泊先	備考
1	9月15日	木	13:30	成田発 (OZ101)	アルマティ	
			16:00	ソウル着		
			17:50	ソウル発 (OZ5775)		
			21:20	アルマティ着		
2	9月16日	金	10:00～12:00	KJCとの打ち合わせ 「今後の交渉方針について」		渡辺：資料整理
			14:00～17:00	カザフスタン経済大学との打ち合わせ		
			17:00～18:30	専門家との質疑応答		
3	9月17日	土	終日	KJCとの打ち合わせ	↓	渡辺：資料整理
4	9月18日	日	12:55	アルマティ発 (4L 853便)	アスタナ	木村調整員アスタナ到着
			14:40	アスタナ着		
5	9月19日	月	10:00～11:00	日本大使館表敬訪問		佐藤所長、バイムハノフ副学長 アスタナ到着 アイダ アスタナ到着
			午後	交渉用資料作成		
			16:00～18:00	ユーラシア国立大学との打ち合わせ		
			19:00～20:00	交渉用資料作成		
6	9月20日	火	10:00～13:00	経済予算計画省との打ち合わせ		木村調整員アスタナ発
			午後	交渉用資料作成		
7	9月21日	水	午前	交渉用資料作成		
			14:00～15:00	日本大使館との打ち合わせ		
			16:00～18:30	経済予算計画省、教育科学省との打ち合わせ		
8	9月22日	木	11:00～12:00	ユーラシア国立大学との打ち合わせ		
			16:00～18:30	経済予算計画省との打ち合わせ		
9	9月23日	金	11:00～13:30	経済予算計画省との打ち合わせ		
			16:00～18:30	経済予算計画省との打ち合わせ 打ち合わせ後、交渉用資料作成		
10	9月24日	土	10:00～ 13:30～17:00	交渉用資料作成 経済予算計画省打ち合わせ 打ち合わせ後、交渉用資料作成	↓	バイムハノフ副学長アスタナ発
11	9月25日	日	11:00～19:30	R/D.M/M準備	↓	
12	9月26日	月	11:00～12:30 15:00～ 21:55 23:35	R/D.M/M調印式 大使館報告 アスタナ発 (4L 856便) アルマティ着	機内泊	アビシェフ学長アスタナ着 渡辺：資料整理 佐藤所長、アイダ、学長アスタナ発
13	9月27日	火	2:30 5:40 19:00	アルマティ発 (TK1353) イスタンブール着 イスタンブール発 (TK050)		
14	9月28日	水	12:30	成田着		



## 「カザフスタン日本人材開発センターフェーズ2」プロジェクト実施協議調査 面会者リスト

2005年9月15日～2005年9月28日

KJC側参加者: 佐藤所長、木村調整員もしくはアイダ  
 カザフスタン経済大学側参加者: バイムハーノフ副学長  
 アスタナJICA事務所: 飯田専門家

面談日	時間/場所	面談者所属先	役職	面談者氏名	面談内容	日本側参加者
9月16日 (金)	10:00～12:00 於KJC	KJC	所長	佐藤 忠	今後の交渉方針について	
		KJC	業務調整員	木村 あみ		
		KJC	ビジネスコース専門家	玉井 政彦		
		KJC	日本語コース専門家	荒川 友幸		
9月16日 (金)	14:00～17:00 於KJC	カザフスタン経済大学	学長	Mr. <sup>アビシエフ</sup> <sup>アリ</sup> ABISHEB Ali	今後の方針と予定について	
		カザフスタン経済大学	副学長(国際関係担当)	Mr. <sup>バイムハーノフ</sup> <sup>チムール</sup> BAIMUKHANOV Timur		
9月19日 (月)	10:00～10:30	日本大使館	特命全権大使	角崎 利夫	表敬訪問	
	10:30～11:00	日本大使館	一等書記官	早水 伸光	諸事項打ち合わせ	
	16:00～18:00 於ENU	ユーラシア国立大学	第一副学長代理	Mr. <sup>セルヴェルストフ</sup> <sup>セルゲイ</sup> CELIVERSTOV Sergei	協力の意向確認など	
9月20日 (火)	10:00～13:00 於経済予算省	経済予算計画省	国際経済金融関係局	Ms. <sup>ムハーエヴァ</sup> <sup>マディナ</sup> MUKHAEVA Madina	R/D,M/M内容協議	
			国際金融関係部 部長	Mr. <sup>カリベコフ</sup> <sup>ベクジャン</sup> KALYBEKOV Bekjan		
			同局同部外国援助調整課 課長			
9月21日 (水)	14:00～15:00 於日本大使館	日本大使館	一等書記官 参事官	早水 伸光 松尾	R/D,M/M内容協議	
	16:00～18:30 於経済予算省	経済予算計画省	国際経済金融関係局	Ms. <sup>ムハーエヴァ</sup> <sup>マディナ</sup> MUKHAEVA Madina	R/D,M/M内容協議	
			国際金融関係部 部長	Mr. <sup>カリベコフ</sup> <sup>ベクジャン</sup> KALYBEKOV Bekjan		
			同局同部外国援助調整課 課長			
		教育科学省	教育・国際協力発展戦略局 副局長	Mr. <sup>アイトカリエフ</sup> AITKALIEV A.		
9月22日 (木)	11:00～12:00 於ENU	ユーラシア国立大学	学長	Mr. <sup>アブデリマノボフ</sup> <sup>サルセンガリ</sup> ABDYMANAPOV Sarsengali	今後の協力形式確認	
	16:00～18:30 於JICA事務所	経済予算計画省	国際経済金融関係局	Ms. <sup>ムハーエヴァ</sup> <sup>マディナ</sup> MUKHAEVA Madina	R/D,M/M内容協議	
国際金融関係部 部長			Mr. <sup>カリベコフ</sup> <sup>ベクジャン</sup> KALYBEKOV Bekjan			
9月22日 (木)	16:00～18:30 於JICA事務所	経済予算計画省	同局同部外国援助調整課 課長	Mr. <sup>カリベコフ</sup> <sup>ベクジャン</sup> KALYBEKOV Bekjan	R/D,M/M内容協議	
			国際経済金融関係局外国援助調整課 課長	Mr. <sup>カリベコフ</sup> <sup>ベクジャン</sup> KALYBEKOV Bekjan		
9月23日 (金)	11:00～18:30 於JICA事務所	経済予算計画省	国際経済金融関係局外国援助調整課 課長	Mr. <sup>カリベコフ</sup> <sup>ベクジャン</sup> KALYBEKOV Bekjan	R/D,M/M内容協議	
9月24日 (土)	13:30～17:00	経済予算計画省	同上	Mr. <sup>カリベコフ</sup> <sup>ベクジャン</sup> KALYBEKOV Bekjan	R/D,M/M内容協議	



RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN  
THE JAPANESE IMPLEMENTATION STUDY TEAM AND  
KAZAKH ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER T. RYSKULOV  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR THE KAZAKHSTAN - JAPAN CENTER  
FOR HUMAN DEVELOPMENT PROJECT (PHASE 2)

The Japanese Implementation Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Tachihara YOSHIKAZU, visited the Republic of Kazakhstan for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Kazakhstan-Japan Center For Human Development Project (Phase 2) (hereinafter referred to as "the Project").

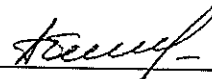
The team exchanged views and had a series of discussions with the Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as "KazEU") and the Kazakhstani authorities concerned with respect to necessary measures to be taken for successful implementation of the aforementioned Project.

As a result of the discussions, The Team and KazEU agreed on the matters referred in the document attached hereto for the Project implementation.

Astana, September 30, 2005

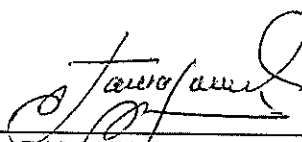
立原、佳和

Mr. Yoshikazu TACHIHARA  
Team Leader  
Implementation Study Team  
Japan International Cooperation  
Agency (JICA), Japan



Prof. Dr. Ali A. ABISHEV  
Rector  
Kazakh Economic University  
named after T. Ryskulov  
The Republic of Kazakhstan

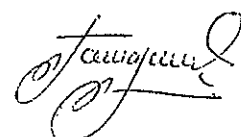

Witness

  
Mr. GAMARNIK G.N.  
First Vice Minister  
Ministry of Education and Science  
The Republic of Kazakhstan

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. THE FRAMEWORK OF THE PROJECT

1. The Project will be implemented by JICA jointly with KazEU in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Kazakhstan signed in Astana in August 2004 (hereinafter referred to as “the Agreement”), the Note Verbal exchanged between the Embassy of Japan in Kazakhstan and the Ministry of Economy and Budget Planning (hereinafter referred to as “the Note Verbal”) in September 2005 and “Memorandum regarding the Japan-Kazakh technical cooperation programs” signed between the Embassy of Japan in Kazakhstan and the Ministry of Economy and Budget Planning (hereinafter referred to as “the Memorandum”).
2. JICA will be the responsible organization of the Japanese side and KazEU will be the responsible organization of the Kazakhstani side to implement the Project.
3. The Ministry of Education and Science will support the Project as an organization supervising KazEU.
4. The Organization Chart of the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as “Kazakhstan-Japan Center/KJC”) is presented in Annex I.
5. The estimated total budget of the Project for the whole period borne by JICA would be 7 million US dollars (1US dollar = 100yen). The amount is subject to change in accordance with the Japanese policy on ODA, the total budget of JICA, etc. The amount used actually for the Project in each Japanese fiscal year will be reported to the Ministry of Education and Science in the first quarter of the next fiscal year.
6. Kazakhstan-Japan Center is located in KazEU, Almaty.
7. The activity of Kazakhstan-Japan Center will be extended to Astana and other areas through cooperation with various organizations, including governmental, private, academic and international institutions.
8. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex II, the Project Design Matrix given in Annex VII, the Tentative Plan of Operation (hereinafter referred to as “PO”) given in Annex VIII, the Implementation Plan for the whole

period given in Annex IX, and the Minutes of the Meeting (hereinafter referred to as "M/M") between the Team and KazEU on the Project. The information on the Project which is indicated in the Memorandum will be described in M/M.

9. The tentative PO for the whole period and the Implementation Plan will be revised annually after the commencement of the Project. The Joint Coordination Committee referred to in Clause V will authorize the PO and the Implementation Plan. The aforementioned documents are subject to change according to the progress and achievement, under the agreement between KazEU and JICA.
10. Financial resource management of the Project will be revised annually by KazEU and JICA and amendments will be made according to the necessity.

## II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

JICA, as the executing agency for technical cooperation of the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex III.

### 2. PROVISION OF THE MACHINERY AND EQUIPMENT

(1) JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex IV.

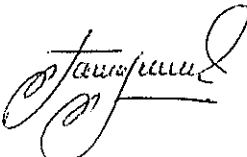
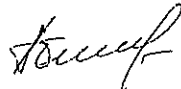
(2) The Equipment will be provided to the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan and will be used exclusively for the activity of Kazakhstan-Japan Center.

### 3. TRAINING OF THE KAZAKHSTANI PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Kazakhstani personnel involved in the Project such as administrative staff of Kazakhstan-Japan Center, lecturers for the Business/Japanese Language courses, Participants of the Courses and other personnel related to the Project for training in Japan.

## III. MEASURES TO BE TAKEN BY KazEU

1. KazEU will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project

will be maintained during and after the period of the Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project.

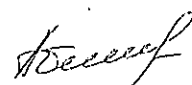
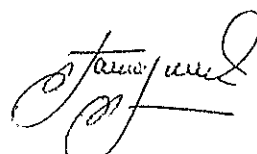
2. KazEU will take measures and procedures necessary for receiving experts and equipment provided by JICA.
3. KazEU will take necessary measures to provide, at its own expense, for the Project:
  - (1) buildings and facilities as listed in Annex V.
  - (2) assignment of the managerial personnel for the Project referred to in Clause IV, other staff such as drivers, cleaners, etc.
  - (3) supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under Clause II-2 above
  - (4) utilities for implementation of the Project.

#### IV. MANAGERIAL PERSONNEL OF THE PROJECT

1. The Rector of KazEU will be assigned as the Supervisor of Kazakhstan Japan Center.
2. A Japanese expert will be assigned as the Director of Kazakhstan Japan Center and bear overall responsibility for implementation of the Project in the areas except those which require coordination of KazEU.
3. A Vice Rector of KazEU will be assigned as the Kazakhstani Coordinator of the Project and will together with the Japanese Coordinator and the Japanese experts assist the Director in administrative and technical matters pertaining to implementation of the Project. In addition, he/she will assist the Director in coordination with KazEU and dealing with the Kazakhstani authorities concerned.

#### V. JOINT COORDINATION COMMITTEE

1. For effective and successful management of the Project, a Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established and held whenever the necessity arises, at least once a year in order to fulfill the following functions:





- (1) to examine the annual plan of the Project activities, inputs (dispatch of experts, provision of the Equipment, etc.) and outputs and to supervise implementation,
  - (2) to discuss the appropriate ways and means of solving major issues arising from or in connection with the management of the Project and
  - (3) to review the overall progress of the Project and to evaluate the impact of its goals.
2. The Rector of KazEU will be the Chairperson of JCC. The members of JCC are listed in Annex VI.

## VI JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Kazakhstani authorities concerned in the middle and six months prior to the termination of the cooperation period in order to examine the level of achievements.

## VII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Kazakhstan, KazEU will take the appropriate measures to make the Project widely known to the people of Kazakhstan.


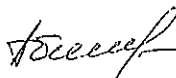
## VIII. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five years from October 1<sup>st</sup>, 2005.

## IX. MUTUAL CONSULTATION/AMENDMENTS TO R/D

There will be mutual consultations between JICA and KazEU on any major issues/modifications arising from or in connection with this Attached Document. JICA and KazEU will have consultations with the representatives of the governmental authorities of the Republic of Kazakhstan, if necessary. If any amendments of the R/D occur, the amendments will be agreed between KazEU and JICA and will be signed on MM.

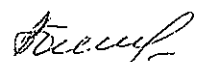
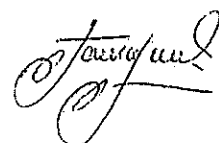
- ANNEX I THE ORGANIZATION CHART OF KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER  
ANNEX II THE MASTER PLAN  
ANNEX III THE LIST OF JAPANESE EXPERTS

4.7  
  


- ANNEX IV THE LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT  
ANNEX V THE LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES  
ANNEX VI THE MEMBERS OF JOINT COORDINATING COMMITTEE  
ANNEX VII THE PROJECT DESIGN MATRIX (PDM) FOR KAZAKHSTAN JAPAN  
CENTER  
ANNEX VIII THE TENTATIVE PLAN OF OPERATION (PO) FOR THE WHOLE PERIOD  
OF THE PROJECT  
ANNEX IX THE IMPLEMENTATION PLAN

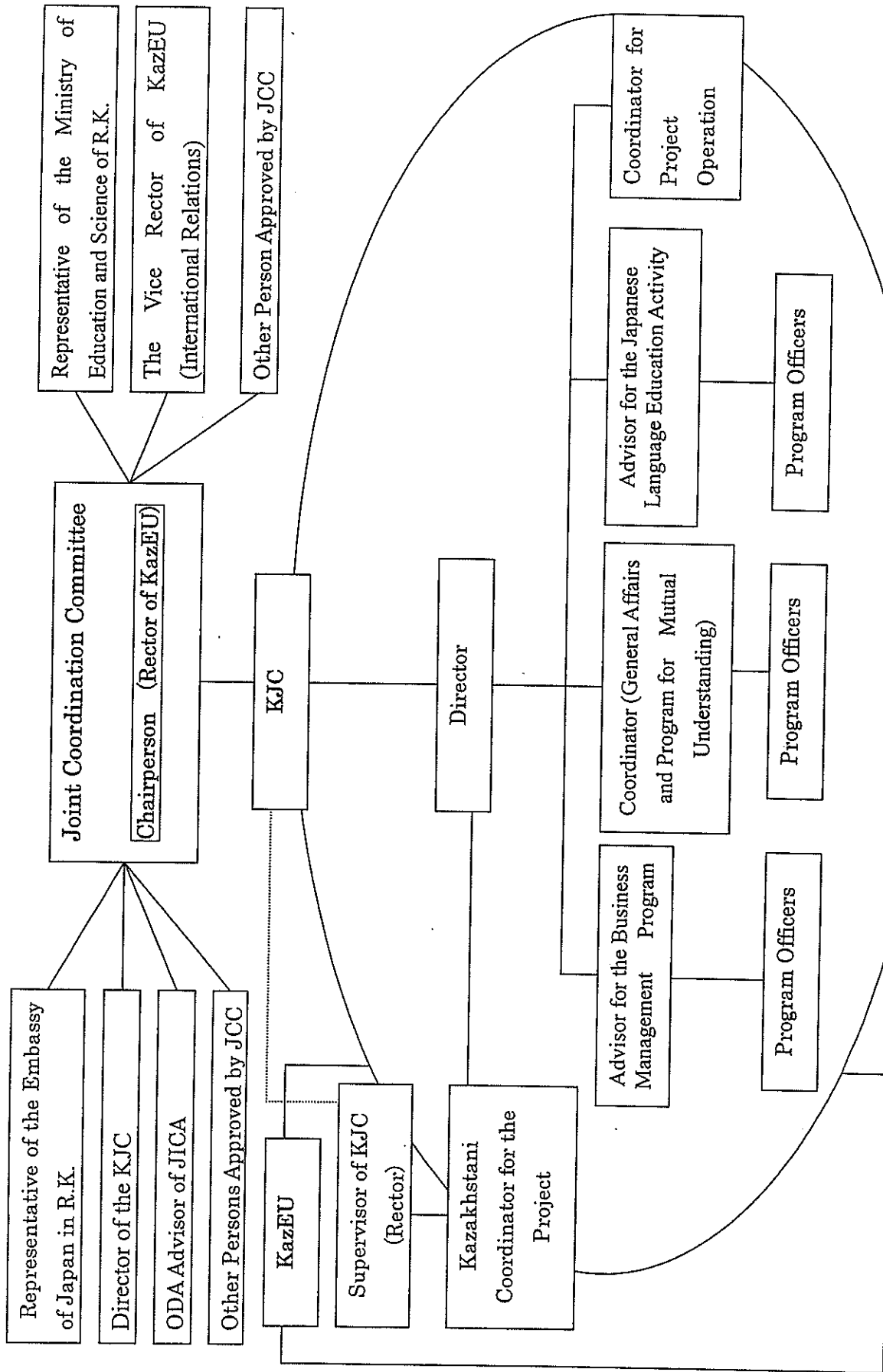
Note: The documents annexed hereto are an integral part of R/D.

7.7



The Organization Chart of Kazakhstan Japan Center

ANNEX I



*Tauymal*

*Steeve*

## ANNEX II MASTER PLAN

The Master Plan is to describe the basic structure of the Project which is composed of the overall goal, project purpose, outputs, and its activities.

### 1. Overall Goals

- (1) Human Resources responding to the market economy in Kazakhstan will be developed.
- (2) Mutual Understanding between the two countries will be reinforced.

### 2. Project Purpose

The role and function of KJC, which are 1) to contribute to human resources development of Kazakhstan towards a market economy, 2) to promote mutual understanding between the people of Kazakhstan and Japan, will be strengthened.

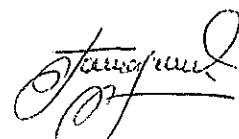
### 3. Output of the Project

- (1) An organizational structure and management system to operate KJC efficiently will be established.
- (2) An effective system to provide knowledge and practical skills on corporate management and SME promotion to the private and public sector will be constructed.
- (3) A system to provide the high quality Japanese Language Education Activity in KJC and to expand the opportunity to teach the Japanese Language in Kazakhstan will be constructed.
- (4) The function of providing information on several aspects, such as economy, society, and culture, of both Kazakhstan and Japan in two ways will be strengthened.
- (5) The visibility of KJC among the Kazakhstani people will be raised.

### 4. Activities

(Administration of KJC)

- (1)-1 to design a long term management plan (management policy, financial plan, annual operation plan, human resource development plan) of KJC and to implement the plan,
- (1)-2 to hold a Joint Coordination Committee annually to approve and monitor the management plan of KJC,
- (1)-3 to train the staff according to the human resource development plan.
- (1)-4 to exchange personnel and information within the Japan Centers of Central Asia and to accumulate know-how and expertise in management of the Center.



42

(Business Management Program)

- (2)-1 to design and implement the Business Management Program Plan (including operation plan and course curriculum with various levels), based on the results of the need survey,
- (2)-2 to implement the Business Management Program collaborating with other organizations such as Chamber of Commerce, and other industrial associations and to disseminate the knowledge and experience of Japan widely
- (2)-3 to draw up a list and formulate an evaluation system for the stable procurement of high quality local lectures,
- (2)-4 to introduce a variety of administration systems concerning development of SMEs to Public Officials collaborating with central/local governments,
- (2)-5 to monitor and evaluate achievements of the Business Management Program, and to redesign and improve the Program depending on the necessity, and
- (2)-6 to organize alumni meeting of the participants and support its activities to exchange new business information and strengthen friendship

(Japanese Language Education Activity)

- (3)-1 to design and implement the Japanese Language Education Activity Plan which depends on the ability of Japanese Language of the learners (including direction, and course curriculum),
- (3)-2 to monitor and evaluate achievements of Japanese Language Education Activity, and to redesign and improve the Activity depending on the necessity,
- (3)-3 to provide special course to train the Japanese language teachers and the Japanese-Russian interpreters, and
- (3)-4 to provide technical advice to Japanese Language courses in universities and operational advice to the Japanese Language Teachers Association in Kazakhstan

(Program for Facilitating Mutual Understanding)

- (4)-1 to design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle "providing information in two ways",
- (4)-2 to collect information on society, economy, culture etc. of both countries
- (4)-3 to provide information on study in Japan,
- (4)-4 to conduct pre-orientation (adaptation courses) for the people to study/take training course in Japan depending on the necessity, and
- (4)-5 to enhance organic linkage among the Business Program, Japanese Language Education

*Stamir*

*Stamir*

Activity, and Program for Mutual Understanding to raise a synergy effect

(Visibility of KJC)

(5)-1 to establish a publicity strategy and design an annual implementation plan

(5)-2 to improve the webpage of KJC and increase its linkage with other related pages

(5)-3 to continuously issue the News Letter and the Mailing List of KJC

(5)-4 to implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines

Note: KJC will consider the possibility of conducting business course according to different levels of participants such as, elementary, intermediate, and advanced.

ANNEX III LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Director

- 1) Duties : To take in charge of management of KJC
- 2) Minimum Qualification
  - Education : Bachelor degree
  - Experience : At least 5 years of overseas experience
  - Language : English or Russian
- 3) Required Period: Five years from October 1, 2005

2. Coordinator (s)

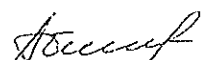
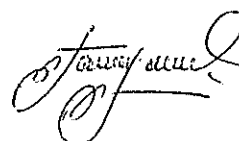
- 1) Duties : To coordinate various matters related to KJC administration and activities
- 2) Minimum Qualification
  - Education : Bachelor degree
  - Experience : At least 5 years of overseas experience
  - Language : English or Russian
- 3) Required Period: Five years from October 1, 2005

3. Advisor for Business Management Program

- 1) Duties : To manage planning and implementation of Business Management Program
- 2) Minimum Qualification
  - Education : Bachelor degree
  - Experience : At least 5 years of overseas experience
  - Language : English
- 3) Required Period: Five years from October 1, 2005

4. Advisor for Japanese Language Education Activities

- 1) Duties : To manage the planning and implementation of Japanese Language Education Activities
- 2) Minimum Qualification
  - Education : Bachelor degree or its equivalent
  - Experience : At least 5 years of overseas experience
  - : Language English
- 3) Required period : Five years from October 1, 2005



5. Lecturers/Consultants for the Business Management Program

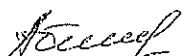
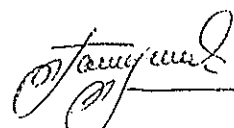
- 1) Duties : To deliver lectures and discourses in Business courses and seminars, to provide consulting to enterprises and others.
- 2) Minimum Qualification
  - Education : Bachelor degree
  - Experience : At least 5 years of experience in the field of assignment
  - Language : English or Russian
- 3) Period of Assignment : depends on the necessity

6. Other Experts

Other experts will be dispatched depending on the necessity of the Project. The duty, qualification and the period of assignment will be decided according to the progress of the Project.

Note:

The assignment schedule of the experts will depend on the progress of the Project and the availability of suitable experts. The field, number and term of assignment of lecturers/consultants for the Business Management Program will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultations during each Japanese fiscal year.



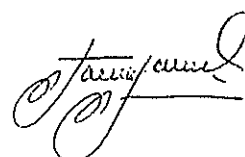


**ANNEX IV THE LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT**

1. computers
2. audio and visual equipment
3. office equipment
4. items for the activities aimed at promoting mutual understanding
5. furniture
6. other items necessary for KJC

Note:

The contents, specifications and quantity of the aforementioned equipment will be decided on through mutual consultations within the allocated budget in the Japanese fiscal year.

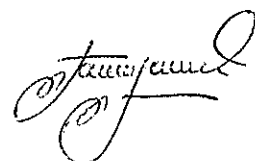


7.7  
Hocceuf

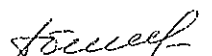
## ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following items will be provided by the Kazakhstan side for the implementation of the Project.

1. Necessary space and facilities
2. Office space for Japanese experts
3. Other facilities necessary for the activities of KJC



47



## ANNEX VI THE MEMBERS OF A JOINT COMMITTEE

### 1. Chairperson

Rector of KazEU

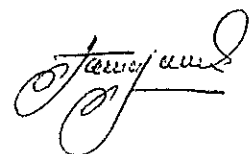
### 2. Members

#### (1) The Kazakhstani side

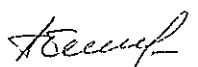
- 1) Representative from the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan
- 2) Vice Rector of KazEU (International Relations)
- 3) Other persons concerned and approved by the Committee

#### (2) The Japanese side

- 1) Representative from the Embassy of Japan in the Republic of Kazakhstan
- 2) Director of KJC
- 3) ODA Advisor of JICA
- 4) Other persons concerned and approved by the Committee



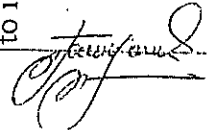
9.3



Project Design Matrix(PDM) for the Project		ANNEX VII	
Duration : 2005. 10. 1 - 2010. 9. 30 ( 5 years ) Main Target Groups : professionals both in private and public sectors / students / the general public.			
Narrative Summary		Means of Verification	
Verifiable Indicators*		Important Assumptions	
<b>Overall Goal:</b>			
1	Human Resources responding to the market economy in Kazakhstan will be developed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of Enterprises which lead to raise benefits and efficiency after attending KJC business courses</li> <li>Number of cases which lead to business matching among the two countries</li> <li>Number of cases which lead to</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire and interview</li> <li>Political condition is stable.</li> </ul>
2	Mutual Understanding between the two countries will be reinforced.		
<b>Project Purpose:</b>			
1	The role and function of KJC, which are 1) to contribute to human resources development of Kazakhstan towards a market economy, 2) to promote mutual understanding between the people of Kazakhstan and Japan, will be strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management Skill of KJC Staff (self evaluation and evaluation by manager)</li> <li>Number of users of KJC</li> <li>Percentage of Local Activity Expenditure covered by the Center income</li> <li>The visibility of KJC in Kazakhstan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire and interview</li> <li>Interests and efforts of Kazakhstan to adapt the market economy will not be reduced.</li> </ul>
<b>Output of the Project:</b>			
1	An organizational structure and management system to operate KJC efficiently will be established.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of staff trainings implemented</li> <li>Balance between income and expenditure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organization chart</li> <li>Annual report</li> <li>Balance sheet</li> <li>Determination of both governments to support the Project will sustain.</li> </ul>
2	An effective system to provide knowledge and practical skills on cooperate management and SME promotion to private and public sector will be constructed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of business courses implemented</li> <li>Number of participants, satisfaction rate, management skills</li> <li>Number and quality of local lectures</li> <li>Number of programs done in cooperation with Industrial association such as Chamber and Commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Course curriculum</li> <li>Annual report</li> <li>Questionnaire of participants</li> </ul>

*Stamps and signatures*

3	A system to provide the high quality Japanese Language Education Activity in KJC and to expand the opportunity to teach the Japanese Language in Kazakhstan will be constructed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of Japanese language courses implemented,</li> <li>• Number of participants, their satisfaction rate, improvement on Japanese language skills,</li> <li>• Number of Advices given to Universities and Japanese Language Teachers Associations</li> </ul>	
4	The function of providing information on several aspects, such as economy, society, and culture, of both Kazakhstan and Japan in two ways will be strengthened.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of events, programs implemented for mutual understanding</li> <li>• Number of participants, their satisfaction rate</li> <li>• Number of materials for introducing each countries</li> </ul>	
5	The visibility of KJC among the Kazakhstani people will be raised.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequency of updating homepages,</li> <li>• Number of Access to UJC homepages, Number of ML members,</li> <li>• Number of ML sent,</li> <li>• Number of Newsletter issued, Number of appearance to massmedia</li> </ul>	
Activities:		Input :	Input :
<b>1. Administration of the Japan Center</b>		( Japanese side )	( Kazakhstan side )
1-1	To design a long term management plan (management policy, financial plan, annual operation plan, human resource development plan) of KJC and to implement the plan.	Dispatching Experts <ul style="list-style-type: none"> <li>• General Director, Coordinator(s),</li> <li>• Advisor for Business Management Program,</li> <li>• Advisor for Japanese Language Education Activities,</li> <li>• Lectures and consultants for Business Management Program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buildings, space and facilities for KJC</li> <li>• assignment of the managerial personnel for the Project (General Advisor to Director, Coordinator)</li> </ul>
1-2	To hold the Joint Coordination Committee annually to approve and to monitor the management plan of KJC.	Equipment and materials; Books, DVD, Office equipment 2	• assignment of other staffs such as drivers, cleaners, etc.



1-3	To train the staff according to the human resource development plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training of Kazakhstani Personnel in Japan and 3rd Countries (administrative staff of KJC, lecturers for Business/Japanese Language course, Participants of the Courses, and other personnel related to the project)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA</li> </ul>	
1-4	To exchange personnel and information within Japan Centers of Central Asia and to accumulate know-how and expertise in management of the Center.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costs for Local Activity(Salary for local staffs, local lecturers, Internet services, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilities for implementation of the Project.</li> </ul>	
<b>2.</b>	<b>Business Management Program</b>			
2-1	To design and implement the Business Management Program Plan (including operation plan and course curriculum), based on the results of the need survey.			
2-2	To implement the Business Management Program collaborating with other organizations such as Chamber and Commerce, and other industrial associations and to disseminate the knowledge and experience of Japan widely.			
2-3	To draw up a list and to formulate an evaluation system for the stable procurement of high quality			
2-4	To introduce variety of administration systems concerning development of SME to Public Officials collaborating with and central/local governments.			

*Handwritten signature and date: 2012/09/29*

	Preconditions		
2-5			To monitor and evaluate achievements of the Business Management Program, and to redesign and improve the Program depending on the necessity.
2-6	The responsibilities of each sides will be enforced without failure.		To organize a reunion of the participants and supports its activities.
<b>3.</b>			<b>Japanese Language Education Activity</b>
3-1			To design and implement the Japanese Language Education Activity Plan(including policy, and course curriculum).
3-2			To monitor and evaluate achievements of Japanese Language Education Activity, and to redesign and improve the Activity depending on the necessity.
3-3			To provide special course to train the Japanese language teachers and the Japanese-Russian interpreter.
3-4			To provide technical advice to Japanese Language courses in universities and operational advice to the Japanese Language Teachers Association in Kazakhstan.
<b>4.</b>			<b>Program for Facilitating Mutual Understanding</b>
4-1			To design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle 'providing information in two ways'.
4-2			To collect information on society, economy, culture etc. of both countries.
4-3			To provide information on study in Japan.
4-4		4	To conduct pre-orientation for the people to study/take training course in Japan depending on the

4.3

4-5	To enhance organic linkage among Business Program, Japanese Language Education Activity, and Program for Mutual Understanding to raise synergy effect .			
<b>5. Public Relations Activities</b>				
5-1	To establish publicity strategy and design an annual implementation plan.			
5-2	To improve the webpage of KJC and increase its linkage with other related pages.			
5-3	To continuously issue the News Letter and Mailing List of KJC.			
5-4	To implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines.			

*Handwritten signature and initials*



Tentative Plan of Operation for Whole Period of the Project  
 Duration: 2005.10.01-2010.09.30

— continuous inputs during the period  
 - - - inputs according to necessity  
 ■ inputs in the specific period

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
I. Measures to be taken by Japanese/Kazakhstan sides	IV	I III III IV	I III III IV	I III III IV	I III III IV	I III III IV
1 Japanese side						
(1) Experts						
a. Director						
b. Coordinator						
c. Advisor for Business Managing Program						
d. Advisor for Japanese Language Education Activity						
e. Lecture/Consultants for Business Managing Program						
(2) Provision of Machinery and Equipment						
(3) Trainings in Japan						
(4) Budgetary Allocation (Local Activity expenses)						
2 Kazakhstan Side						
(1) Assignment of C/P and administrative personnels						
a. Supervisor of KJC						
b. Coordinator from KazEU						
c. Other staffs						
(2) Provision of Land, Space and Facilities						
(3) Budgetary Allocation (Utility fees)						
II. Project Activities						
1 Administration of the Japan Center						
1-1 to design a long term management plan (management policy, financial plan, annual operation plan, human resource development plan) of KJC						
1-2 to hold the Joint Coordination Committee annually to approve and to monitor the management plan of KJC						
1-3 to conduct On the Job Training for the Center staff according to the human resources development plan						
1-4 to conduct staff training in Japan/third country						
1-5 to evaluate the staff's abilities (with self evaluation and evaluation from superiors)						

2009.10.27

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1-6 to exchange personnel and information within Japan Centers of Central Asia and to accumulate know-how and expertise in management of the Center.	IV	IIIIIV	I IIIIIIV	I IIIIIIV	I IIIIIIV	I IIIIIIV
2 Business Management Program						
2-1 to conduct a needs survey periodically (in Almaty and Astana)	■	■	■	■	■	■
2-2 to design a Business Management Program Plan (including an operation plan and course curriculum), which includes various contents based on the results of the needs survey.	■	■	■	■	■	■
2-3 to implement basic business courses with various levies (Almaty and Astana)						
2-4 to implement business courses in cooperation with other organizations such as the Chamber of Commerce and Industry and other industrial associations						
2-5 to introduce a variety of administration systems concerning development of SMEs to Public Officials collaborating with central/local governments. (Astana)						
2-6 to draw up a list for stable procurement of high quality local lectures.						
2-7 to monitor and evaluate the achievements of the business courses, and to redesign and improve them if necessary depending on the feedback of monitoring.		■	■	■	■	■
2-8 to conduct the best students' training course in Japan		■	■	■	■	■
3 Japanese Language Education Activity						
3-1 to design the Japanese Language Education Activity Plan (including policy, and course curriculum)	■					
3-2 to provide Basic Japanese Language courses (Almaty)						
3-3 to provide special course to train the Japanese language teachers and the Japanese-Russian interpreter						
3-4 to provide technical advice to the Japanese language courses in Universities and operational advice to the Japanese Language Teachers Association in Kazakhstan						

25

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
3-5 to provide Japanese Language courses for people to study/take training in Japan	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
3-6 to provide Japanese Language courses in Astana	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
3-7 to monitor and evaluate the achievements of the Japanese Language Education Activity and to redesign and improve the activity if necessary depending on the feedback of monitoring.	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
3-8 to conduct training in Japan/third country for Japanese language teachers	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
4 Program for Facilitating Mutual Understanding	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
4-1 to design an annual implementation plan on the activities for mutual understanding according to the principle "two-way information exchange"	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
4-2 to collect the information on society, economy, culture etc. of both countries	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
4-3 to provide the information on study in Japan	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
4-4 to conduct pre-orientation for people to study in Japan depending on the necessity	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
4-5 to enhance organic linkage among Business Program, Japanese Language Education Activity, and Program for Mutual Understanding to raise synergy effect	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
4-6 to monitor and evaluate the achievements of the Program for Facilitating Mutual Understanding and to redesign and improve the program if necessary depending on the feedback of monitoring.	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
5 Public Relations activities	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
5-1 to establish a publicity strategy and design an annual implementation plan	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
5-2 to improve the webpage of KJC and increase its linkage with other related pages	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
5-3 to issue continuously the News Letter and a Mailing List of KJC	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
5-4 to implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■
6 Evaluation of the Project	■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■	I ■■■■■

*[Handwritten signatures and initials]*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	IV	I IIII IV	I IIII IV	I IIII IV	I IIII IV	I IIII IV
6-1 Mid-term Evaluation				■		
6-2 Final Evaluation						■

*Handwritten signature and initials*

ANNEX IX THE IMPLEMENTATION PLAN

1. Implementation of Phase 2 (October 2005 – September 2010 ):

#	Activity	Form of completion	Implementation period	Expected results
1.	<p><b>Business Management Program</b></p> <p><b>[A] Business Management Course</b>                      (1) <b>Basic (Standard) Business Management Course</b>, such as Strategic Management, Marketing Management, Human Resource Development Management and Financial Management, etc.</p> <p>(2) <b>Particular Management Courses</b>, such as Project Management, Production &amp; Quality Management, Strategic Management from the point of view of Total Quality Management to Balanced Scorecard Approach, etc.</p> <p><b>[B] Provision of Consulting Services</b>                      To provide Consulting Services for SMEs to develop their capability and skills through problem-solving activities, for which KJC cooperates with consultants who will be trained by JICA Experts in Almaty.</p> <p>(1) <b>Problem-solving Activities at SMEs (Consulting Activities)</b></p> <p>(2) <b>Training Courses for Consultants</b>                      NOTE: KJC should cooperate with consulting organizations at the beginning stage for problem-solving activities.</p> <p><b>[C] Corporate MBA Course</b>                      JICA Experts provide large companies or universities with special intensive courses together with teachers of universities, such as KazEU and others.</p> <p><b>[D] Special Seminars</b>                      From time to time, Japanese authorities provide the private and public sectors with seminars for specific themes or issues, depending on the Kazakhstani needs and</p>	<p>Certificate</p> <p>Certificate (client's appraisal)</p> <p>University's MBA degree (KJC Certificate)</p> <p>No certificate (List of participants)</p>	<p>2005 -2010</p> <p>2006-2010</p> <p>2008-2010</p> <p>2006-2010</p> <p>2006-2010</p>	<p>More than 3,000 participants will be trained in the courses</p> <p>15 companies</p> <p>50 consultants</p> <p>50 MBA holders</p> <p>200 participants</p>

*Handwritten signatures and initials*

	<p>requirements.</p> <p><b>[E] Master Classes at Universities, Public Organizations, etc.</b></p> <p>JICA Experts dispatched to Kazakhstan to conduct Business Courses are expected to visit universities, high educational/training institutes or private companies in order to deliver lectures to disseminate the knowledge of various types of business management.</p> <p>NOTE: This Master Class was introduced in April 2004. Until the end of September 2005, main targeted customers were universities and governmental organizations such as Engineering &amp; Technology Transfer Center.</p>	No certificate (List participants)	of	2005-2010	2,000 participants
2.	<p>Japanese language courses (9 levels) Provide the necessary knowledge to the Japanese language learners of different levels.</p> <p>Teacher s'Training Training Japanese Language instructors.</p> <p>Interpreters' Training Training Interpreters.</p> <p>Crash Course of Japanese for JICA program participants Providing the knowledge of very basic Japanese.</p>	Certificate		2005 -2010	More than 1,700 participants will be trained in the courses
A I m a t y	<p>Japanese language courses (courses could be divided according to level of ability) Providing the necessary knowledge to the Japanese language learners of different levels.</p>				
A s t a n a					
3.	Conducting cultural events			2005 -2010	More than 25,000 people

### The Final Results of Phase 2:

During the 2<sup>nd</sup> phase the KJC project is to expand its activities geographically, especially to Astana, the capital of the Republic of Kazakhstan through cooperation with various organizations, including governmental, private, academic and international institutions.

In order to promote mutual understanding, information on the society, economy and culture of Kazakhstan KJC will be provided toward Japanese who live in Kazakhstan as well as those who visit the country for sightseeing and study.

KJC will have the function of offering the information on the current trends of the Japanese industries and enterprises, etc.

KJC will provide the information on various training and study courses in Japan and conduct pre-orientation for the training in Japan for Kazakhstani students, businesspersons and public employees. Not only will the information cover JICA's training programs but also those of other governmental organizations, universities, and private companies. Besides, pre-orientation on the themes concerning the contents of the course and the basic Japanese language course will be offered to the participants of trainings in Japan if necessary so as to enhance the effectiveness of the training and study.

KJC will provide the information on the development of small and medium-sized enterprises (SME). A series of seminars, introducing a variety of Japanese socio-economic systems concerning the development of SME should be conducted for the top/middle management of the business sector, governmental officials and the members of the Chamber of Commerce and Industry, etc. In such seminars as a) taxation preferable to SME, b) SME diagnosis system are included. In addition, training programs in Japan for SMEs and the relevant governmental, public and private organizations will be considered.

KJC will diversify the contents of the Business Courses to correspond to the needs. Since the practical lectures based on the Japanese business experience have proved useful for the participants, KJC will implement the courses along the same line. A needs survey will be conducted to review the themes of the courses in a flexible way. In addition, the themes of the courses would be diversified in line with the changing needs.

KJC will raise the importance of the Center's role in the field of the Japanese language education through its technical support to the Japanese Courses of the universities, and adequate support to the Japanese Language Teachers Association of Kazakhstan. Interpreters' training courses for upper advanced Japanese language learners will be implemented at KJC.

In addition, KJC is going to increase the number of business courses and Japanese language courses participants as well as the number of visitors of cultural events during Phase. II It is expected that the number of business courses participants during Phase. II of the Project will be more than 5,000 people, the number of Japanese language courses participants will be more than 1,700, and more than 25,000 people will visit cultural events which the Center will organize in Phase. II of the Project.

## 2. The information on the planned missions

#	The name of the mission	The planned number of the mission's members	The purpose of the mission's stay	The period of the mission's stay	The responsibilities of the mission and its members
1	Midterm evaluation mission	6 people	Mid-term evaluation of the project	January, February, March 2008	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Head of the mission</li> <li>2. Evaluation analysis</li> <li>3. Evaluation of Business courses</li> <li>4. Evaluation of Japanese language courses</li> <li>5. Cooperation planning</li> </ol>
2	Final evaluation mission	6 people	Final evaluation of the project	January 2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Head of the mission</li> </ol>

					7. Evaluation analysis 8. Evaluation of Business courses 9. Evaluation of Japanese language courses Cooperation planning
--	--	--	--	--	---

\* The information on the missions should be decided according to the Project implementation Progress.

### 3. The information on the planned local experts (specialists)

#	Requirements to the attracted expert (specialist)	Responsibilities of the attracted expert (specialist)	Period of expert (specialist) stay
1	<b>Local Instructors for the Business Courses:</b> (1) One who has sufficient level of knowledge and experiences in one's specialty from the international or Kazakhstani standard point of view, (2) One who understands well the KJC Project and has high enthusiasm to share one's knowledge and experiences with trainees, (3) One who has a high reputation in one's specialty in the field of education and business, one who is recognized as a leader, famous expert of the educational field and top manager in the business field, (4) One who is familiar with the socio-economic development and laws of Kazakhstan, (5) One who has insight into and views on the movements of overseas countries, (6) One who tries to co-work with JICA Experts and the local staff of KJC.	Local Instructor is supposed to; (1) Provide Trainees with the appropriate learning materials considering KJC's vision and business course slogan, (2) Provide KJC with the appropriate syllabus for the course considering the purpose of the course which he/she is involved in, (3) Pay attention to the allocation of the training contents balancing the lecture and workshop (case study, etc.) (4) Prepare teaching materials using visual means such as Power Point, (5) Pay attention to that KJC focuses on the practical learning, (6) Prepare teaching materials to be up-to-dated, (7) Try best to follow the indication of staff of the Business Courses Operation Department, (8) Assess the Trainees capabilities, needs and expectations, and reflect the obtained results in the teaching materials to be used in the future course.	During the project 2005-2010
2	<b>Instructors of the general Japanese courses</b> (1) At least bachelor's degree in the field of the Japanese language or culture (2) Experience in study in Japan is desirable	<b>Responsibilities of the instructors of the general Japanese courses</b> (1) Teaching the Japanese language (Beginner's level to Super-advanced level) (2) Making examinations (3) Performing office work relating to the execution of the courses	One semester (4 months)



<p><b>Instructors of the interpreters' training</b></p> <p>(1) At least bachelor's degree in the field of the Japanese language or culture  (2) At least two years of job experience as an interpreter</p>	<p><i>Responsibilities of the instructors of the interpreters' training</i></p> <p>(1) To transfer the interpretation techniques to the novices</p>	<p>During the period of a course</p>
--	---	--------------------------------------

\* The information on the planned *local experts (specialists)* could be decided according to the annual implementation plan based on the tentative plan of operation for the whole period.

**4. The information on the personnel working on a permanent basis**

Note; The requirements to Japanese experts are described in Annex III.

#	<i>Requirements to the personnel working on a permanent basis</i>	<i>Responsibilities of the personnel (each)</i>	<i>Notice</i>
1	<p>2 Program Officers of Business Course Operations' Division</p> <p>(1) Bachelor degree or higher education diplomat holder,  (2) Preferably one who has practical experience in working for corporate organizations for at least 5 years,  (3) Fluent in English or Japanese both in oral and written,</p>	<p>Staff is supposed to perform the following work:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Develop, implement, analyze and review the business courses including the annual course compilation (organization), the preparation of an implementation schedule of each course, the establishment and adjustment of a syllabus, the overall review of each course, the assessment of Trainees and instructors, and the employment of local instructors,</li> <li>2. Be engaged in translation and interpretation work from English/Russian into Russian/English (Teaching materials, meetings, Master Classes, etc.),</li> </ol>	<p>5 years  From October 1, 2005</p>
2	<p>2 Program Officer of the Japanese Language Courses  -At least bachelor's degree in the field of the Japanese language</p>	<p>Plan, prepare and implements Japanese language courses.</p>	<p>5 years  From October 1, 2005</p>
3	<p>4 Administrative Officers  (1) Administrative Officers -2  -At least bachelor's degree   (2) Administrative lobby staff -1  -At least bachelor's degree   (3) Assistant to Director -1  -At least bachelor's degree</p>	<p>Deals with administrative work, accounts, public relations, cultural events, office maintenance, purchasing of equipment and so on.</p> <p>deals with a library, an Internet corner, video and audio corners.</p> <p>assists Director in organizing appointments, correspondence and translation.</p>	<p>5 years  From October 1, 2005</p>

*Tamamura*  
*Revised*

4	Other related part-time staff (receptionists, system administrator, security)		
---	---	--	--

5. Training courses (seminars, workshops) carried out under the Project: (the main directions of training courses (seminars, workshops) courses for qualification upgrade, dates of carrying them out and the approximate number of participants are mentioned below)

#	The name of a training course	The main directions of training courses	Date of training courses	The language of training courses	The planned number of participants from RoK	The country where the training courses will be held
1	<b>Business Management Program</b>					
	<b>[A] Business Management Courses</b>	<p>(1) Basic (Standard) Business Management Courses, such as Strategic Management, Marketing Management and Human Resource Development Management, and Financial Management, etc.</p> <p>(2) Particular Management Courses, such as Project Management, Production &amp; Quality Management, Strategic Management from Total Quality Management to Balanced Scorecard Approach, etc.</p> <p>To provide Consulting Services to SMEs to develop their capabilities and skills through problem-solving activities, for which KJC cooperates with consultants who will be trained by JICA Experts in Almaty.</p>	<p>2005-2010</p> <p>2006-2010</p>	<p>Russian translated form English</p> <p>Russian translated form English</p>	<p>Each Course consists of 25 Participants averagely.</p> <p>Each Course consists of 25 Participants averagely</p>	<p>Almaty, Astana and other major cities The targeted places will be expanded gradually from Almaty to Astana and other areas.</p> <p>In the case of Almaty, the targeted participants are those from SMEs.</p> <p>The major targeted audience in Astana is from private and the public sector including governmental organizations.</p>
	<b>[B] Provision of Consulting Services</b>	<p>(1) Problem-solving Activities at SMEs (Consulting Activities)</p> <p>(2) Training Courses for Consultants</p> <p>NOTE: KJC should cooperate with consulting organizations at the beginning stage for problem-solving</p>	2008-2010	Russian translated form English	(1)The frequency of Consulting Services should be increased year by year. In 2006, the number of implementation should be 2 to 3.	Mainly Almaty and partially Astana

*Handwritten signature and initials*

		Activities.			(2) Training Course: Each Course consists of around 10.	
	<b>[C] Corporate MBA Course</b>	JICA Experts provide large companies or universities with special intensive courses together with teachers of universities, such as <u>KazEU</u> and others.	2006-2010	Russian translated form English	Each intensive course may include around 10 people.	Mainly Almaty and partially Astana
	<b>[D] Special Seminars</b>	From time to time, Japanese authorities provide the private and public sectors with seminars for specific themes or issues, depending on the Kazakhstani needs and requirements.	2006-2010	Russian translated form English	The number of Participants of each Seminar should be around 30 to 50.	Almaty, Astana and partially in other areas
	<b>[E] Master Classes at Universities, Public Organizations, etc.</b>	JICA Expert dispatched to Kazakhstan to conduct Business Courses are expected to visit universities, high educational/training institutes or private companies in order to deliver lectures to disseminate the knowledge of various types of business management.  NOTE: This Master Class was introduced in April 2004. Until the end of September 2005, the main targeted customers were universities and governmental organizations such as the Engineering & Technology Transfer Center.	2005-2010	Russian translated form English	The number of Participants of Master Classes is expected to be around 15 to 50.	Almaty and Astana and partially in other areas.

2	1) Japanese language courses (9 levels)	Providing the necessary knowledge to the Japanese language learners of different levels	The first semester November - February  The second semester March - June each year	Japanese, Russian	About 200 each semester	Almaty
	2) Teachers' Training	Training of Japanese Language instructors	Twice a year 1.5 months each	Japanese	About 10 each time	Almaty
	3) Interpreters' Training	Training of Interpreters	Twice a year 1 month each	Japanese, Russian	About 10 each time	Almaty
	4) Crash Course of Japanese for JICA program participants	Providing the knowledge of very basic Japanese	When required	Japanese, Russian		Almaty
	5) Japanese language courses	Providing the necessary knowledge to the Japanese language learners of different levels	Aiming for regular opening of the courses	Japanese, Russian	About 40 each semester	Astana
	6) Teacher s' Training	Training Japanese Language instructors	When required (1st course in Oct. each year)	Japanese	About 10	Astana
3	<i>JICA Training for participants, instructors of Business Courses and counterpart personnel</i>	Understanding of Japanese Small and Medium Enterprises	2006.2	<i>English or Russian</i>	5	<i>Japan</i>
	<i>JICA Training for the KJC staff</i>	Japanese Culture. Facilitation of Mutual Understanding	2006.2	<i>Japanese or Russian</i>	2	<i>Japan</i>
	<i>JICA Training for the KJC staff</i>	Business Management Course	2006.7	<i>English or Russian</i>	1	<i>Japan</i>
	<i>JICA Training for the KJC</i>	Accounting	2006.7	<i>English or Russian</i>	1	<i>Japan</i>

staff						
JICA Training for the KJC staff	IT	2006.8	English Russian	or	1	Japan
Training for Teachers of the Japanese Language Courses		2006.9	Japanese Russian	or	1	Japan
Training for participants, instructors of the Business Courses and counterpart personnel	SMEs Management	2006.7	English Russian	or	5	Japan
Business Courses		2007-2010	English Russian	or	8-10 annually	Japan
Japanese Language Courses		2007-2010	Japanese Russian	or	1 annually	Japan
Counterpart		2007-2010	English Russian	or	2 annually	Japan
KJC staff		2007-2010	English Russian	or	4 annually	Japan

An amendment (or amendments) can be made to the present Implementation Plan when it deems necessary upon mutual agreement between KazEU and JICA. At that, such an amendment should not contradict to the agreements achieved between the competent (authorized) government institutions of the Republic of Kazakhstan and Japan.

**6. Factors which may affect the sustainable implementation of the Project:**  
Insufficient budget allocations for the project by both sides (KazEU and JICA);

*Handwritten signature*  
y,t



THE MINUTES OF MEETING (No. 1)  
ON  
"THE KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER  
FOR HUMAN DEVELOPMENT PROJECT" (Phase 2)

The Japanese Implementation Study Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Yoshikazu TACHIHARA had a series of discussions with the Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as "KazEU") for the purpose of working out the details of the technical cooperation project concerning the Kazakhstan-Japan Center For Human Development Project (Phase 2) (hereinafter referred to as "the Project").

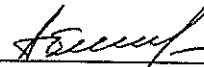
As a result of the discussions, JICA and KazEU agreed on the matters attached hereto.

Astana, September 30, 2005

立原 佳和

---

Mr. Yoshikazu TACHIHARA  
Team Leader  
The Implementation Study Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



---

Prof. Dr. Ali A. ABISHEV  
Rector  
Kazakh Economic University  
named after T. Ryskulov  
The Republic of Kazakhstan

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT

1. KJC will derive a part of its financial resource to recover the operational cost from tuition fees of Business Management Programs and Japanese Language Courses and other services.

2. The KJC income that is "a part of the financial resource" above-mentioned will be appropriated for the expenditure including interpreters' fees, local lecturers' fees, advertisement costs, expenses for preparation of textbooks and audiovisual materials and other expenses.

3. In addition, the following expenses will also be gradually covered by the KJC income. However, while the KJC income is insufficient, these expenses are covered by JICA.

(1) Personnel expenses for the staff members as follows

- Administrative officers,
- Business Management Program officers,
- Japanese Language Education Activity officers,
- Librarian,
- Secretaries for Japanese experts, and
- Other staff

(2) Expenses of international communications, such as telephone call, fax, internet and postal services.

(3) Expenses to purchase books and magazines and etc.

(4) Expenses for business trips of the staff and Japanese experts.

4. KazEU will bear on a gratuitous basis general administrative expense for KJC's activities, such as maintenance costs of the facility, costs for heating, electricity and water, expenses for domestic communications, etc.

### II. THE IMPLEMENTATION PLAN

Implementation Plan for the first six months of the Project the Annex I is attached. The annual Implementation Plan for each Japanese fiscal year shall be formulated

9.7





in March for the next fiscal year and agreed upon between KazEU and JICA.  
The Implementation Plan is subject to change according to the progress and  
achievement of the agreement between both sides.

## ANNEX I THE IMPLEMENTATION PLAN

4.7

*Handwritten signature*

## ANNEX I IMPLEMENTATION PLAN

### 1. Schedule of implementation of planned activities of the Project: (suggested form): Implementation of Phase 2 (October 1, 2005-March 31, 2006)

#	Activity	Form of completion	Implementation period	Results
1.	<p><b>[A] Business Management Course</b></p> <p>(1) <b>Basic (Standard) Business Management Course</b>, such as Strategic Management, Marketing Management, Human Resource Development Management and Financial Management, etc.</p> <p>(2) <b>Particular Management Course</b>, such as Project Management, Production &amp; Quality Management, Strategic Management from Total Quality Management to Balanced Scorecard Approach, etc.</p> <p><b>[B] Master Classes at Universities, Public Organizations, etc.</b></p> <p>JICA Experts dispatched to Kazakhstan to conduct Business Courses are expected to visit Universities, high Educational /Training Institutes or private companies in order to deliver lectures to disseminate the knowledge of various types of business management.</p>	Certificate	October 2005- March 2006	More than 200 participants studied at the courses
2.	<p><b>Japanese language courses (9 levels)</b> Providing the necessary knowledge to the Japanese language learners of different levels.</p> <p><b>Teacher Training</b> Training Japanese Language instructors. (Astana)</p>	Certificate	October 2005- March 2006	More than 250 participants studied at the courses
3.	<b>Conducting of cultural events and activities :</b>		(October2005/February	More than

- Ikebana Workshop	2006)	200 people will attend the events
- Origami Workshop	December 2005/March 2006	
-Japanese Film Show	October 2005/ January 2006	
-Japanese Folk Song Festival	February 2006	

2. Attracted Japanese experts, senior volunteers, missions and local experts (specialists) under the Project; planned personnel of the Project working on a permanent basis: (suggested form):

*Information about planned attracted experts and volunteers*

#	<i>Minimum Requirements to the attracted expert/volunteer</i>	<i>Purpose of expert/volunteer stay</i>	<i>Period of expert/volunteer stay</i>	<i>Responsibilities of the attracted expert/volunteer</i>
1.	Director of Japan Center (Japanese Expert) Qualification Education : Bachelor degree Experience : At least 5 years of oversea experience Language : English or Russian	<i>KJC Management</i>	<i>5 years From October 1, 2005</i>	To take in charge of management of the KJC
2.	Coordinator(s) (Japanese Expert) Qualification Education : Bachelor degree Experience : At least 5 years of oversea experience or equivalent Language : English or Russian	<i>Work Coordination in KJC</i>	<i>5 years From October 1, 2005</i>	To coordinate the various matters related to the KJC administration and activities
3.	Advisor for Business Management Program (Japanese Expert) Qualification Education : Bachelor degree Experience : At least 5 years of oversea experience Language : English	<i>Business Management Programs</i>	<i>5 years From October 1, 2005</i>	To manage planning implementation and review of Business Management Program

4.	Advisor for Japanese Language Education Activity (Japanese Expert) Qualification Education : Bachelor degree Experience : At least 5 years of oversea experience Language : English	Japanese Language Education Activity	5 years From October 1, 2005	To manage planning and implementation of Japanese Language Education Activity
5.	Lecturers/Consultants for Business Management Program  Education : Bachelor degree Experience : At least 5 years of experience in the field of assignment Language : English or Russian	To conduct lectures on Business course		To give lectures and discourses in Business courses and seminars, to give consulting to enterprises, and others.

Note:

The assignment schedule of the experts will depend on the progress of the Project and the availability of suitable experts. The field, number and term of assignment of lecturers/consultants for Business Management Program will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultations during each Japanese fiscal year.

### 3. Information about planned missions

#	Name of the mission	Planned number of mission members	Purpose of mission stay	Period of mission stay	Responsibilities of the mission and its members
1.					
2.					

\* During the period of six months from October 1, 2005-March 31, 2006 it is not planned to dispatch missions for this Project.

### 4. Information about planned local experts (specialists)

#	Requirements to the attracted expert (specialist)	Responsibilities of the attracted expert (specialist)	Period of expert (specialist) stay
1.	<b>Local Instructors for the Business Courses:</b> (1) One who has sufficient level of knowledge and experiences in his/her specialty from the international or Kazakhstani standard point of view, (2) One who understands well the KJC Project and has lofty enthusiasm	Local Instructor is supposed to; (1) Provide Trainees with appropriate learning materials considering the KJC's vision and business course slogan, (2) Provide KJC with appropriate syllabus for the course considering the purpose of the	During the project 2005-2010

	<p>to share his knowledge and experiences with trainees,</p> <p>(3) One who has a high reputation about his specialty in the field of education and business, such as the one who is recognized as a leader, a famous expert of the educational field and top management of the business field,</p> <p>(4) One who is familiar with the socio-economic development and laws of Kazakhstan,</p> <p>(5) One who has insight and views on the movement of overseas countries,</p> <p>(6) One who tries to co-work with JICA Experts and local staff of KJC.</p>	<p>course which he/she is involved,</p> <p>(3) Pay attention to the allocation of training contents balancing the lecture and workshop (case study, etc.)</p> <p>(4) Prepare teaching materials using visual means such as Power Point,</p> <p>(5) Pay attention that KJC focuses on the practical learning,</p> <p>(6) Prepare teaching materials to be up-to-dated,</p> <p>(7) Try best to follow the indication of staff of the Business Course Operation Department,</p> <p>(8) Assess the Trainees capability, needs and expectations, and reflect the obtained results onto the teaching materials to be used in the future course.</p>	
2.	<p><b>Instructors of the general Japanese courses</b></p> <p>(1) At least bachelor degree in the field of Japanese language</p> <p>(2) Experience of Studying in Japan desirable</p> <p><b>Instructors of the interpreter training</b></p> <p>(1) At least bachelor degree in the field of Japanese language or culture</p> <p>(2) At least two years of working experience as an interpreter</p>	<p>Responsibilities of the instructors of the general Japanese courses</p> <p>-Teaching the Japanese language (Beginner's level to Super-advanced level)</p> <p>-Making examinations</p> <p>-Performing office work relating to the execution of the courses</p> <p>Responsibilities of the instructors of the interpreter training</p> <p>-To transfer the techniques of the interpretation to the novices</p>	<p>One semester (4 months)</p> <p>During the period of a course</p>

\* Information about the planned *local experts (specialists)* could be decided according to the annual implementation plan based on the tentative plan of operation for the whole period.

#### 5. Information about the personnel working on a permanent basis

#	Requirements to the personnel working on a permanent basis	Responsibilities of the personnel (each)	Notice
1.	<p>2 Program Officers of Business Course Operations' Division</p> <p>(1) Batchelor degree or higher education holder,</p>	<p>Staff is supposed to perform the following work:</p> <p>1. Develop, implement, analyze and review the business courses</p>	<p>5 years</p> <p>From October 1, 2005</p>

	<p>(2) Practical experiences working for corporate organizations for at least 5 years,</p> <p>(3) Fluent in English or Japanese both in oral and written,</p>	<p>including arrangement of annual course compilation (organization), preparation of implementation schedule of each course, establishment and adjustment of syllabus, overall review of each course, assessment of Trainees and instructors, and employment of local instructors,</p> <p>2. Engage in translation and interpretation work from English/Russian to Russian/English (Teaching materials, meeting, Master Classes, etc.),</p>	
2.	<p>2 Program Officer of Japanese Language Courses</p> <p>-At least bachelor degree in the field of Japanese language</p>	<p>plans, prepares and implements Japanese language courses.</p>	<p>5 years</p> <p>From October 1, 2005</p>
3.	<p>4 Administrative Officers</p> <p>(1) Administrative Officers -2</p> <p>At least bachelor degree</p> <p>(2) Administrative lobby staff -1</p> <p>At least bachelor degree</p> <p>(3) Assistant to Director</p> <p>At least bachelor degree</p>	<p>deals with administrative work, accounts, public relations, cultural events, office maintenance, purchasing of equipment and so on.</p> <p>deals with a library, an Internet corner, video and audio corners.</p> <p>assists Director in organizing appointments, correspondence and translations.</p>	<p>5 years</p> <p>From October 1, 2005</p>
4.	<p>Other related part-time staff (receptionists, system-administrator, security)</p>		

6. Training courses (seminars, workshops) carried out under the Project: (mention the main directions of training courses (seminars, workshops) courses for improvement of qualification, dates of their carrying out and approximate number of participants)

*Information about training courses (seminars, workshops)*

#	Name of the training course	Main directions of training courses	Date of training course	Language of training course	Planned number of participants from RK	Country where the training course will be held
1.	<b>Business Management Program</b>  <b>[A] Business Management Course</b>	(1) Basic (Standard) Business Management Course, such as Strategic Management, Marketing Management and Human Resource Development Management, and Financial Management, etc.  (2) Particular Management Course, such as Project Management, Production & Quality Management, Strategic Management from Total Quality Management to Balanced Scorecard Approach, etc.	October 1, 2005-March 31, 2006	Russian translated form English	Each Course consists of 25 Participants averagely.	Almaty, Astana and other major cities Targeted places will be expanded gradually from Almaty to Astana and other areas.  In the case of Almaty, the targeted participants are those from SMEs. Major targeted participants in Astana are from private/public sector including the governmental organizations.
	<b>[B] Master Classes at Universities, Public Organizations, etc.</b>	JICA Experts dispatched to Kazakhstan to conduct Business Courses are expected to visit universities, high	October 1, 2005-March 31, 2006	Russian translated form English	The number of Participants of each Seminar should be around 15 to	Mainly Almaty and partially Astana

*Handwritten signature*

		educational/training institutes or private companies in order to deliver lectures to disseminate the knowledge of various types of business management. NOTE: This Master Class was introduced in April 2004. Until the end of September 2005, main targeted customers were universities and governmental organizations such as Engineering & Technology Transfer Center.			50.	
2.	1)Japanese language courses (9 levels)  2)Teacher Training	Providing the necessary knowledge to the Japanese language learners of different levels  Training Japanese Language instructors	First semester November - February Second semester March - June each year  Twice a year 1.5 months each	Japanese, Russian  Japanese	About 200 each semester  About 10 each time	Almaty  Almaty
3.	<i>JICA Training for participants, instructors of Business Course and counterpart personnel</i>	Understanding of Japanese Small and Medium Enterprises	2006.2	English or Russian	5	Japan
	<i>JICA Training for the KJC staff</i>	Japanese Culture. Facilitation of Mutual Understanding	2006.2	Japanese or Russian	2	Japan



7. List of equipment and materials provided by JICA to Implementation Organizations' ownership on a grant basis under the Project: (it is advisable to attach to this Master plan a detailed description of equipment and materials with their main specifications, schedule of their delivery, approximate cost et.,)

The following machinery and equipment, if necessary for the implementation of the project, will be provided.

	Name	Quantity	Specification	Delivery Schedule
(1)	Laptop Computers	6 Unit	Pentium 4. 1.8~2.4GHz	March 31, 2006
(2)	Office standard	6 Unit	XP(multi language)	March 31,2006
(3)	Filemaker Pro	6 Unit		March 31,2006
(4)	Virus Scan	6 Unit	4.5.1	March 31,2006
(5)	Printer	2 Unit	Equivalent to Hp Deskjet 5160	March 31, 2006
(6)	CD&DVD player	1 Unit		March 31,2006
(7)	Multimedia projector	1 Unit		March 31,2006
(8)	Color TV	1 Unit		March 31,2006
(9)	Copy Machine	1 Unit	Work Center Pro 428	March 31,2006
(10)	Telephone fax	1Unit		March 31,2006
(11)	Tape recorder	1 Unit		March 31,2006
(12)	Desk & Chair	4 Unit		March 31,2006
(13)	Document Cabinet	2 Unit		March 31,2006
(14)	White board	2 Unit		March 31,2006
(15)	Vase for flower arrangement	2 Unit		March 31,2006
(16)	Digital Camera	1 Unit		March 31,2006
(17)	Books on Japan	50		March 31,2006
(18)	CD,DVD	50		March 31,2006
(19)	Color Paper(Origami)	1000		March 31,2006
(20)	Other consumables			March 31,2006

Additional machinery and equipment will be determined through the discussion between both sides whenever the necessity arises and it will be reflected to the annual plan of the Project.

8. List of equipment and materials used under the Project which will be not transferred to Implementation Organizations' ownership on a grant basis: (it is advisable to attach to this Master plan a detailed description of equipment and materials with their main specifications, schedule of their delivery, approximate cost etc.,

In accordance with the Project all material and technical assets are to be assigned (transferred) to the Kazakhstani side.

Amendment (or amendments) can be made to the present Implementation Plan when it deems necessary upon mutual agreement between KazEU and JICA. At that, such amendment should not contradict the reached agreements between competent (authorized) government institutions of the Republic of Kazakhstan and Japan.

9.7  
