

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2）
中間レビュー調査報告書

平成21年5月
（2009年）

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

公共
J R
09-018

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2）
中間レビュー調査報告書

平成21年5月
（2009年）

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

序 文

カザフスタン共和国政府は、1997年に長期開発計画「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」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。

一方、我が国においては、市場経済移行国に対する人材育成支援の一環として「日本人材開発センター」の設立が1998年に構想された。カザフスタン共和国政府より同国内における同構想実現に向けた強力な要請が示されたことを受け、独立行政法人国際協力機構（以下「JICA」という。）が独立行政法人国際交流基金の協力を得て、カザフスタン日本人材開発センタープロジェクトを2000年10月より開始した。

2005年6月に実施した終了時評価調査では、プロジェクトの協力実績及び成果についてカザフスタン共和国政府と検証を行い、カザフスタン日本人材開発センタープロジェクトが高い成果を上げたことが確認された。このため、カザフスタン共和国政府は、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の実施を我が国に要請し、カザフスタン共和国政府と日本側との協議の結果、2005年10月より5年間の計画でフェーズ2を実施することが合意され、現在、フェーズ2としての技術協力プロジェクトが実施されている。

今般、プロジェクト開始から3年半が経過したため、2009年3月3日から3月21日の日程で、中間評価調査団を現地に派遣し、カザフスタン側と合同で、プロジェクトの中間評価を実施した。本報告書は、同調査団の調査・協議結果をとりまとめたものであり、プロジェクトの成果達成のために、広く活用されることを願うものである。

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21年5月

独立行政法人国際協力機構

公共政策部長 中川 寛章

目 次

序文

目次

略語一覧

評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 プロジェクトの背景・概要	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
第2章 調査の方法	3
2-1 評価手法	5
2-2 調査対象者とデータ収集方法	4
2-3 データ分析方法	6
2-4 調査の制約・限界	6
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 KJCの組織と人員配置	7
3-2 投入実績	8
3-3 プロジェクト収支	13
3-4 活動とアウトプットの実績	15
3-5 プロジェクト目標の達成状況	31
3-6 上位目標の達成見込み	36
3-7 外部条件の追加	37
第4章 評価結果	38
4-1 評価5項目ごとの評価	38
4-2 結論	54
第5章 提言と教訓	56
5-1 提言	56
5-2 教訓	56

第6章 総括/団長所感	57
6-1 カザフスタン日本センターを取り巻く経済状況	57
6-2 カザフスタン政府の取り組みと日本センターの貢献	57
6-3 二国間関係の視点から	57
6-4 フェーズ2以降の協力について	57

別添資料

- 3 調査日程
- 4 M/M
- 5 主要面談者リスト及び面談メモ
- 6 改訂版 PDM (PDM バージョン 1)
- 7 評価グリッド
- 8 フォーカス・グループ・ディスカッションの主な質問事項
- 9 日本語コースに関するアンケート
- 10 質問票およびインタビュー調査の回答集計結果

略語集

略語	正式名称	日本語訳
CP	Counterpart personnel	カウンターパート
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
GDP	Gross Domestic Product	国内総生
GNI	Gross National Income	国民総生産
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
KazEU	Kazakh Economic University	カザフ経済大学
KJC	Kazakhstan-Japan Center	カザフスタン日本人材開発センター
KZT	Kazakhstan Tenge	カザフスタンテンゲ
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング、 実地訓練
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マト リックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	合意議事録
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
ML	Mailing List	メーリングリスト
SME	Small and medium-sized enterprise	中小企業

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（フェーズ2）プロジェクト
分野：人的資源	協力形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：公共政策部 ガバナンスグループ 日本センター課	協力金額（評価時点）：9.34 億円
協力期間	平成 17 年 10 月から 平成 22 年 9 月まで 5 年間
	先方関係機関：教育科学省、カザフ経済大学（アルマティ、アスタナ）、カザフ人文法科大学（アスタナ）
	日本側協力機関：独立行政法人 国際交流基金 他の関連協力：カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>カザフスタン国（以下「カ」国）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っており、プラスの経済成長を達成している。また、石油等の天然資源の輸出増等により、実質 GDP 成長率は近年 9～10%台を維持している。</p> <p>その一方、経済分野の人材に関しては、急速な経済成長に追いついておらず、企業活動従事者へのビジネス知識・スキルの知的支援が必要とされている他、産業の多角化も進んでいない状況にある。</p> <p>こうした背景のもと、「カ」国政府は 1997 年、長期開発計画「カザフスタン 2030」を策定し、2030 年を目標年に、市場経済をベースとしたアジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、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）」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を目指している。</p> <p>本プロジェクトは、「カザフスタン日本人材開発センター（以下、「KJC」）」プロジェクトの第 2 フェーズであり、2005 年 10 月より 2010 年 9 月までをプロジェクト期間として、第 1 フェーズで整備してきた「KJC」の組織基盤を土台に、その成果をより発展させ、インパクトを拡大するため、「カ」国における市場経済化に対応する人材育成」及び「カ」国・日本の相互理解促進」を行う拠点としての「KJC」の機能強化を目的に、ビジネスコース、日本語教育、相互理解促進の活動をアルマティ市（主に「KJC」が設置されているカザフスタン経済大学）及びアスタナ市を中心に行なっている。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>「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。</p>	

(3) 成果

1. センター運営：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. ビジネスコース運営事業：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。
3. 日本語コース運営事業：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. 相互理解促進事業：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。
5. 広報事業：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。

(4) 投入（評価時点）

日本側（JICA）：

（1 カザフテンゲ=0.62 円（09 年 2 月 12 日レート））

長期専門家派遣	9 名	機材供与	8,118,526 テンゲ
短期専門家派遣	38 名	ローカルコスト負担	98,379,816 テンゲ
研修員受入	28 名		

カザフスタン側：

カウンターパート配置	5 名	ローカルコスト負担	7,747,157 テンゲ
施設・設備の提供			（光熱水道費など）

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括： 村岡敬一 公共政策部 次長	
	日本語評価分析： 池津丈司 国際交流基金	
	日本語評価企画： 牧野美保 国際交流基金	
	協力企画： 末田和也 公共政策部 日本センター課 調査役	
	評価分析： 首藤久美子 アイ・シー・ネット（株）第一事業部 プログラムオフィサー	
調査期間	平成 21 年 3 月 3 日～3 月 21 日	評価種類： 中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) センター運営

長期的運営計画の策定や JCC により、プロジェクトの進捗管理がなされている。また、人材育成計画に基づいてスタッフに対する研修が実施され、これまで延べ 19 名が本邦研修を受けた。財務面では、事業収入が伸び悩む傾向が生じつつある一方、支出も年々増加しており、より効率的な事業運営が望まれる。

(2) ビジネスコース運営事業

これまでで総計 46 コースが開催され、フェーズ 1 よりも多様な講座が提供されている。これまでの延べ受講者数は約 1,600 名である。受講生の講座に対する満足度は、ほとんどが 80%以上と回答しており、高いと言えるが、一部の講座では定員割れが生じている。このことはコースの収益性に大きな影響を及ぼしており、改善が必要である。また、運営面では、センタースタッフの更なる能力向上による、安定したコース運営体制の確立が必要である。

(3) 日本語コース運営事業

これまで約 2,200 名が受講し、フェーズ 1 の 1,282 名を大きく超えている。受講者の満足度も非常に高い。現在、9 レベルのコースが提供されており、日本語学習者の幅広いニーズに適応している。安定した集客率が確保されており、財務的な自立発展性も高い。最上級者向けクラスを除いてローカル講師が問題なく指導できているほか、運営面でもマニュアルが整備されているなど、ローカルスタッフ・講師のみで事業実施がほぼ可能な状況である。自立的に新しい教師を養成する技術がまだ十分とはいえないため、教師会の勉強会を通じて技術移転を進めていくことが必要である。

(4) 相互理解促進事業

これまで計 41 のイベントが開催された。大規模イベントの他、毎週の小規模イベント等、様々な形態の催し物がコンスタントに開催されている。KJC が位置するアルマティ市以外でも積極的に活動が展開されている。ただし、カザフスタンにおける日本の情報は十分に発信されているが、カザフスタン情報の日本への発信は必ずしも十分ではない。

(5) 広報事業

メーリングリストの購読者は 1,000 人を超え、電子メールの案内が、ビジネスコース受講のきっかけになっている例も数多く見受けられる。カ国で一般的な情報源となっているホームページの一層の充実が今後の課題であるほか、C/P 機関であるカザフ経済大学とより緊密に連携した、より戦略的な広報・宣伝活動への転換が急務である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトで行っている活動のほとんどが高い妥当性を示しているが、ビジネスコースに関しては、近年の世界的な経済危機の状況を踏まえ、急速に変化するニーズに対応した講座の提供が必要である。

(2) 有効性

フェーズ 1 に比べ、提供するサービスの質がより向上し、活動領域にも広がりを見せてきている。ビジネスコースの集客率の低さと、戦略的な企画立案能力を行えるスタッフの育成が今後の大きな課題ではあるが、プロジェクト目標の達成は一定程度見込まれる。PDM に則り、数値目標達成に向けた確実なモニタリング体制の充実が今後望まれる。

(3) 効率性

カザフスタン・日本両国側からの投入は計画通り行われており、期待される成果もほぼ確実に生み出されている。ただし、日本人専門家の派遣の遅れや派遣のタイミング、更に契約形態の変更が円滑な業務引継ぎや業務遂行に負の影響を及ぼし、効率性を低下させた例があった。

(4) インパクト

プロジェクト目標が達成できた場合、事業を継続して実施していくことが出来れば上位目標の達成の可能性は高いと判断できる。ただし、そのためには、プロジェクト終了後、特に財政面、組織・運営面での自立発展性が確保できるかどうかが鍵となってくる。また、上位目標の達成度合いは、カザフスタンの経済状況や日本企業の事業展開に大きく影響されると思われる。

(5) 自立発展性

日本語コースは組織・運営面、技術面、財務面すべてにおいて高い自立発展性を示している。その他の事業に関しては、スタッフの適正な人員数・質の確保が課題であり、特に戦略的な企画を行えるスタッフの育成が急務である。また、財務面での自立性確保の一環として、センター収入のより効果的な活用方法の検討が必要である。更に、ビジネスコースに関しては、集客数の増大による一層の財務改善が望まれる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

フェーズ1で築いた運営基盤を基に、スケールメリットを活かしつつ活動領域をアスタナ等へ拡大する形で事業がデザインされたため、投入規模を抑えつつ効率的な活動を展開している。また、カウンターパート機関であるカザフ経済大学が、KJC を自らのプレゼンスを高める活動だと認識しており、オーナーシップも高まりつつある。本案件に対する中央政府からの評価も高い。

(2) 実施プロセスに関すること

外部諸団体との協力関係が効果を高めるのに寄与している。例えば、カザフ人文法科大学は、アスタナにおける日本語コース実施のための教室を提供しており、EBRD は KJC のビジネスプログラムとの連携を行っている。在カザフスタン日本大使館は、日本文化デーや日本語弁論大会等の相互理解講座を KJC と共同で開催している。こうした良好な関係および実践的なパートナーシップは、プロジェクトが限られた人的・財政的リソースの中で効率的に成果を産出する一助となっている。

更に、KJC が提供する多岐にわたるサービス、つまり相互理解促進活動、日本語コース、図書館、視聴覚教材、インターネット等は、利用者が個別の活動を通じて他の活動にも興味を持つようになるといった相乗効果を生み出しており、KJC 利用者に対して、日本に対する興味や理解を深めさせる効果をもたらしている。プロジェクトにとって、正のインパクトを生み出す大きな要因である。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 実施プロセスに関すること

特に2007年度にKJCスタッフ（プロジェクト契約職員）の交替が相次いだ。総務で4名、ビジネスプログラムで1名、日本語プログラムで1名が同年に離職している。スタッフの離職は、組織の脆弱化や業務の非効率化を引き起こしていた可能性がある。スタッフに対する能力開発の機会の少なさや、人事考課制度がないこと、更にはローカルスタッフの中に管理職ポストがないこと等が、主な要因であり改善が必要である。現在、プロジェクトは、人事考課制度の導入や、能力開発機会の増大などの取り組みを実施中であり、状況は改善されつつある。

3-5 結論

フェーズ1と比べ事業が拡大し、活動領域のほとんどで期待された成果が産出されつつあり、プロジェクト目標は、一定程度達成できる見込みである。プロジェクトの強みは、KJC が関連する様々なサービスを提供しており、互いが相乗効果をもたらしていることにある。この相乗効果は、カザフスタンの人々の間でたくさんの「日本ファン」を作り、将来的にかなりの正のインパクトをもたらすと期待できる。一方、案件開始当初に合意されるべきであった、個別の活動に関する具体的な数値目標がこれまで設定

されていなかったことなど、プロジェクトマネジメント体制に関してプロジェクトの円滑な進行を阻害する要因も確認された。自立発展性の観点では、KJCの財務面、組織・運営面での弱さもプロジェクトの弱みとして挙げられる。プロジェクトの妥当性を高めるためには、ビジネスコースや相互理解促進事業に関して、ニーズにより合致した事業を企画・実施するため、スタッフの更なる育成が必要である。また、中長期的には財務的に自立性の高いコース設計を行う必要がある。

最後に、カザフスタンの経済状況や、日本企業のカザフスタンにおけるビジネス動向について、今後、プロジェクトは注視していく必要がある。プロジェクトのインパクト、つまり上位目標が達成できるかどうかは、こうした外部条件に大きく影響を受ける可能性があるからである。この観点で、特にビジネスコースに関しては、カザフ側関係者との協議を踏まえつつ、短期的には財務的自立性の確保ではなく、現下の経済危機に対応する、より公益性の高いコースの企画・実施を検討する必要もある。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

- PDMの成果に対応した数値目標を設定し、両国側で継続的に進捗管理するなど、プロジェクトのモニタリング体制を整える必要がある。
- KJCスタッフが自立的に戦略的な企画立案ができるよう、彼らに対して、包括的なマネジメントスキルを技術移転する必要がある。マネジメントスキルを向上させることは、長期的にKJCの財務面、組織・運営面での自立発展性を高めることになる。そのため、総務、ビジネスプログラム、日本語コースそれぞれに1名ずつ管理職を配置し、OJTやOff-JTにより能力強化すること。
- 財務面での自立発展性を担保するため、内部留保しているセンター事業収入を適切な支出ルールを決めた上で、有効活用すること。戦略的な財務計画も立案すること。
- プロジェクトの成果を長期にわたって維持するためには、KJCはKazEUと協力し、部門ごとの事業拡大あるいは縮小の可否を検討すること。カザフスタン・日本両国側からのプロジェクト関係者は、KJCの将来像を固めるために議論を深めていくこと。
- 高付加価値をつけた個別企業相談や研修講師向けコースなどを盛り込んだビジネスコースの立て直しについては、その実績を注意深くモニターすること。プロジェクトは、急速に変化するカザフスタンの経済・ビジネス環境に適応していく必要がある。カザフスタンの社会・経済状況を考慮し、カザフスタン政府と継続的に相談の上、ビジネスコースの多様化について検討すること。
- 広報活動については、KazEUの関連部署との連携の強化、例えばKJCとKazEUのホームページの相互リンクなどを行っていくこと。

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

各国の日本センターは、カザフスタン日本センターと同様、ビジネス部門、日本語部門、相互理解部門と、事業内容の大きく異なった複数の部門を同時に運営している。部門同士が相乗効果を生み出している部分はあるものの、それぞれの部門を取り巻く社会環境の変化から、全ての部門がプロジェクト開始当時の妥当性やインパクトを維持するのは困難な場合もある。外部条件に関しても、部門ごとに大きく異なったり、将来、ある特定部門に新たな外部条件が加わってきたりすることも稀ではない。こうした状況から、日本センターの自立発展性を考える際には、現在の事業内容・事業規模をそのまま維持することが必ずしも得策でない場合もある。部門ごとに、異なる機関が、現在とは異なった規模・内容で事業を継続していくこともありえるだろう。プロジェクト終了後にどのような外部リソースが期待できるか、どの相手国機

関が日本センターのどの部門を引き継いでいくのがふさわしいのか、などの選択肢を十分考察し、各国の実情に合わせた現実的な選択肢を選んでいく必要がある。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 プロジェクトの背景・概要

カザフスタン国（以下「カ」国）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っており、プラスの経済成長を達成している。また、石油等の天然資源の輸出増等により、実質GDP成長率は近年9～10%台を維持している。

その一方、経済分野の人材に関しては、急速な経済成長に追いついておらず、企業活動従事者へのビジネス知識・スキルの知的支援が必要とされている他、産業の多角化も進んでいない状態にある。

こうした背景のもと、「カ」国政府は1997年、長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年に、市場経済をベースとしたアジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、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）」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を目指している。

本プロジェクトは、「カザフスタン日本人材開発センター（以下「KJC」）」プロジェクトの第2フェーズ（プロジェクト期間：2005年10月から2010年9月までを予定）であり、第1フェーズで整備してきた「KJC」の組織基盤を土台に、その成果をより発展させ、インパクトを拡大するため、「カ」国における市場経済化に対応する人材育成」及び「カ」国・日本の相互理解促進」を行う拠点としての「KJC」の機能強化を目的に、ビジネスコース、日本語教育、相互理解促進の活動をアルマティ市（主に「KJC」が設置されているカザフスタン経済大学）及びアスタナ市を中心に行なっている。現在、3名の専門家（業務調整員、日本語コース運営指導（以上2名が「KJC」に勤務）、事業計画策定・管理（アスタナで勤務））が派遣されている。ビジネスコースについては、事業計画策定・運営専門家がコースの企画・立案及び実施を総括し、各講義を担当する短期専門家が派遣されている。

1-2 調査団派遣の目的

中間レビュー調査団は、以下の5つの目的を果たすために派遣された。

- (1) プロジェクト期間の3分の2を経過した現時点で、これまで実施してきた協力について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況、外部条件等について確認を行う。
- (2) JICA 事業評価ガイドラインに基づき、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価分析を行う。
- (3) 上記（1）および（2）を踏まえ、プロジェクト残り期間に行うべき活動の計画について、カ側関係者と意見交換を行う。
- (4) 協議の結果を議事録（Minutes of Meetings; M/M）としてカザフスタン側と署名す

る。

- (5) さらに、プロジェクト終了後の KJC のあり方について、カザフスタン側関係者と意見交換を行う。

1-3 調査団の構成

調査団は、以下の 5 名により構成された。

担当分野	氏名	所属
団長・総括	村岡 敬一	JICA 公共政策部 次長
日本語評価分析	池津 丈司	国際交流基金
日本語評価企画	牧野 美保	国際交流基金
評価分析	首藤 久美子	アイ・シー・ネット(株) プログラムオフィサー
協力企画	末田 和也	JICA 公共政策部 日本センター課 調査役

1-4 調査日程

現地調査は、2009 年 3 月 3 日から 21 日の 19 日間に亘り行われた。詳細については別添 1 の通り。

第2章 調査の方法

2-1 評価手法

プロジェクト開始から約3年半が経過し、これまで、期待される成果がどれだけ生み出されているかを振り返る時期を迎えた。中間レビューの目的は、プロジェクトのこれまでの進捗状況や成果の達成状況を客観的に評価することである。プロジェクト終了時までどの程度プロジェクト目標を達成することができるかについても予測を行う。さらに、評価の結果に従い、当初計画を見直す必要があるかどうか、あるいは運営体制をどのように強化していくべきかなどについて提言を行う。

中間レビューにおける評価では、「JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）」に従い、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握した後、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性について、以下の評価5項目の観点から分析を行った。

① 妥当性 (relevance) 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、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、公的資金である政府開発援助（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。

② 有効性 (effectiveness)

プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいは、もたらされるのか）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（あるいはされるか）を問う視点。

④ インパクト (impact)

プロジェクト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見る視点。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)

援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

本評価はプロジェクト実施中に行われる中間評価のため、④インパクト、⑤自立発展性に関しては、評価時点での予測となっている。評価実施に際し、プロジェクト管理のための要約表であるプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に基づき、計画の達成状況や達成見込みを調べて、別添5の評価グリッドを作成し、具体的な評価設問を決め

¹ ここに抜粋した評価5項目の詳細は、「JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）」（2004年）を参照。

た。

本プロジェクトでは、プロジェクト開始前に作成された PDM を現在も使用しており、改定は一度も行われていない。また、合意議事録 (R/D) 記載の英文 PDM と事業事前評価表記載の和文 PDM の内容に一部食い違いがあることが確認された。評価は、英文 PDM に従って行われた。

中間レビューの結果、PDM を改定する必要が認められたので、プロジェクト開始前に作成された PDM バージョン 0 を改定し、バージョン 1 (別添 4) を完成した。変更点の詳細と変更理由は本報告書の第 3 章に記載した。評価はプロジェクトがこれまで活動する際の指針としてきたバージョン 0 を基に行ったが、バージョン 1 の内容も必要に応じて参照し、プロジェクト目標や成果の達成見込みなど、今後の活動の成果に関する部分については、これからの指針となるバージョン 1 に則って評価するようにした。

2-2 調査対象者とデータ収集方法

調査では、評価グリッドに示しているように、様々な情報源から、複数のデータ収集手法を用いて情報収集を行った。調査手法および情報源のトライアングレーションが可能となり、調査の信頼性を高めることができるからである。今回の調査では、定量的なデータよりも定性的な情報の収集に注力している。なぜならば、定量的なデータは既存の資料で既にある程度入手可能であるのに対し、定性的な情報、つまりプロジェクト実施にあたっての貢献要因・阻害要因といった詳細な情報が不足しているからである。したがって、インタビュー、フォーカス・グループ・ディスカッション、観察、そして自由記述欄を多く設けた質問票調査など、定性的な情報を引き出すための手法を中心に調査がなされた。以下の表に、調査手法と情報源をまとめ、主要な面談者と面談メモについては、別添 3 に掲げた。

表 1 データ入手手段と情報源

データ入手手段	情報源
文献・資料調査	プロジェクト資料、専門家報告書、過去のサーベイ調査結果、パンフレット、活字メディア掲載記事、等
質問票調査	元・現日本人専門家、カウンターパート (CP)、現 KJC スタッフ
インタビュー	カザフスタン政府関係者、元・現日本人専門家、CP、元・現 KJC スタッフ、KJC 受講者・利用者、カザフスタンに関係する日本企業、在カザフスタン日本大使館
フォーカス・グループ・ディスカッション	KJC 受講者・利用者 (ビジネスコース、日本語コース、相互理解講座)
観察	KJC の活動の様子
ワークショップ	現日本人専門家、現 KJC スタッフ

文献・資料調査は、現地調査前に国内で行い、プロジェクトの成果と実施プロセスを確

認した。同時に質問票を KJC 関係者に対し電子メールで配布した。日本人専門家に対する質問票は 7 名に配布し、全員から回答を得た。CP や KJC スタッフ等のカザフスタン側に対する質問票は、英語をロシア語に翻訳して配布され、回答はロシア語から英語に翻訳された。調査団の現地入り前後に質問票が回収された。カザフ経済大学 (KazEU) の CP である 2 名のうち 1 名と、KJC スタッフ 8 名全員から回答を得たので、カザフスタン側からは合計 9 名となった²。なお、日本語コースに関する質問票は、別途日本語で作成し (別添 7)、調査団が現地入りした後で回収した。

資料・文献調査の結果は、仮説評価報告書として 2009 年 2 月 27 日に行われた対処方針会議で配布され、外務省、JICA、国際交流基金、KJC 派遣専門家、JICA キルギス事務所間で意見交換がなされた。

フォーカス・グループ・ディスカッションは、アルマティにおいて①ビジネスコース受講者、②相互理解講座参加者 (全員日本語コース受講者) の 2 つのグループを、アスタナにおいては①ビジネスコース受講者、②日本語コース受講者 (相互理解講座参加者を含む) の 2 つのグループを集めて行った。1 グループは 4-6 名で構成され、なるべく参加者の性別や年齢が偏らないように配慮した。ディスカッション参加者に対し、KJC での経験や KJC に対する意見を自由に発言するよう促し、1 グループにつき約 1 時間の意見交換を行った。フォーカス・グループ・ディスカッションでの、主な質問項目は別添 6 のとおり。

評価者は KJC の活動の様子を観察するため、アルマティとアスタナにおけるビジネス講座 (マーケティング、企業戦略) と日本語講座にオブザーバーとして参加した。

3 月 11 日には、情報収集の一環として、また同時にプロジェクトへの動機付けの一助として約 2 時間のワークショップを KJC スタッフ、日本人専門家の参加のもとに行った。ワークショップ参加者は PDM 手法について学び、プロジェクトの PDM を見直し改訂案を作成したほか、KJC が抱える問題についてブレインストーミングを行った。問題に関してはプロジェクト・サイクル・マネジメント (PCM) の 1 手法である「問題分析」を行い、問題の原因と結果の因果関係についてグループで討議を行った。こうした討議により、プロジェクト実施の際の障害や問題の解決方法などについて、参加者間で意見交換を行った。ワークショップで得られた情報は、他の収集データと同様、評価 5 項目に則った評価結果に反映させた。

2-3 データ分析方法

上記のデータ収集により得られた情報は、評価 5 項目ごとに分析された。質問票によって得られた定量データについては、別添 8 のように日本側、カザフスタン側に分けてデータ数と平均値を表形式でまとめた。別添 8 には、自由記述欄に書かれたコメントもあ

² KJC スタッフ 1 名分の回答は、M/M 署名後に回収されたため、M/M の ANNEX ではカザフスタン側からの回答数は 8 名となっている。本報告書に添付された集計結果には 9 名全員分の回答が反映されている。

わせて掲載した。最終的なデータの分析結果は、「第4章 評価結果」に示した。

2-4 調査の制約・限界

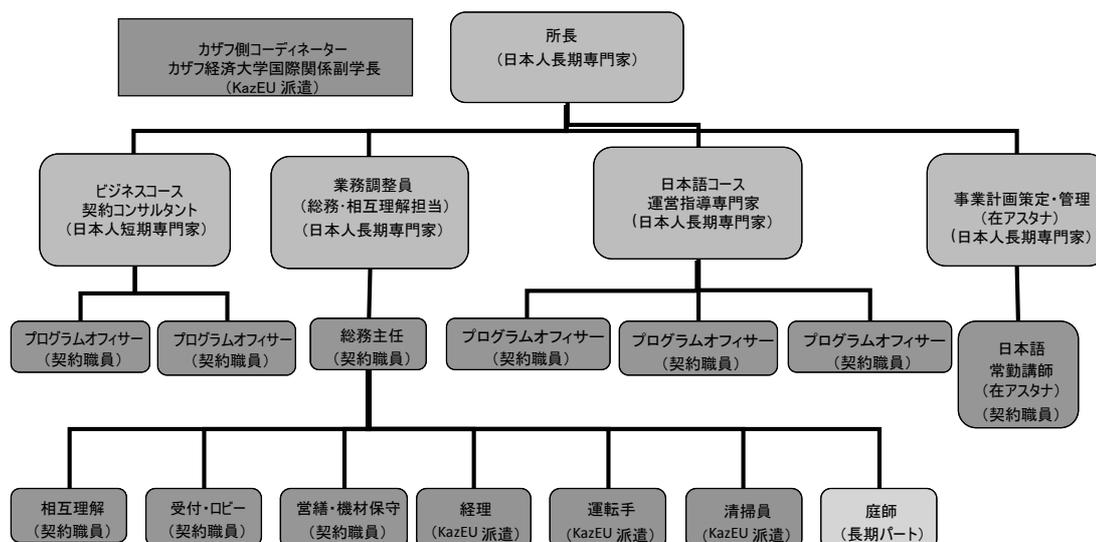
時間的・資源的な制約から、プロジェクトに深く携わったすべての元・現 KJC スタッフや元・現日本人専門家に対してインタビューを行うことは不可能だった。サンプルによる意見の偏りを低減するため、面会が不可能な専門家に対しては、可能な限り電子メールによる質問票の送付を行い、情報の収集を行った。これにより、大多数の長期専門家、KJC スタッフ、および主要な短期専門家数名から現場の情報を得られたので、一定の信頼性が確保できているといえる。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 KJC の組織と人員配置

KJC はフェーズ 1 から継続して活動を行っており、プロジェクトが雇用する契約職員の中には、フェーズ 1 から引き続いて勤務している者もいる。中間評価時点での人員配置は図 1 の通りとなっている。フェーズ 1 とは異なり、アスタナにも活動拠点が置かれたため、アスタナには日本人専門家、および契約職員が配置されている。

図 1 KJC の人員配置図



日本人長期専門家のポストとしては、所長（調査時点では空席）、業務調整員、日本語コース運営指導専門家（以上、在アルマティ）および事業計画策定・管理（在アスタナ）の 4 ポストがある。

ビジネスコースについては、2008 年 7 月まで業務実施契約による専門家が配置されていたが、現在はコースの実施計画に従い、講師が短期専門家として公示される形となっている。それに伴い、2009 年 2 月からは、ビジネスコース運営を総括する日本人専門家は事業計画策定・管理の専門家が兼任することとなっている。

カザフスタン側 CP、つまり KazEU から派遣されている人員は、カザフ側コーディネーター（KazEU 国際関係副学長が非常勤で兼務）、経理担当、運転手、掃除人の 4 名である。

プロジェクトが雇用している契約職員は、ビジネスコースのプログラムオフィサー 2 名、日本語コースのプログラムオフィサー 3 名、総務主任、相互理解担当（総務を兼務）、受付・ロビー担当、営繕・機材保守担当であり、庭師が 1 名長期パートとして雇用されている。また、アスタナにおいて 1 名、日本語常勤講師が雇用されている。プロジ

ェクト契約職員にかかる人件費は、日本側負担の現地活動費予算で賄われている。

3-2 投入実績

プロジェクトへの投入に関する日本側およびカザフスタン側それぞれの責任範囲は、2005年9月30日署名のR/Dで合意されている。日本側、カザフスタン側それぞれのこれまでの投入についてまとめた。

3-2-1 日本側の投入

R/Dでは、日本側の投入として、日本人専門家の派遣、資機材供与、カザフスタン側プロジェクト関係者の本邦研修受け入れを約束している。R/Dで合意された日本側投入の内容は下表の通り。

表 2 R/D 記載の日本側投入計画

投入分野	投入内容
日本人専門家派遣	所長、業務調整員、ビジネスマネジメントプログラムアドバイザー、日本語教育活動アドバイザー、ビジネスマネジメントプログラム講師/コンサルタント、その他必要に応じた専門家
供与資機材	コンピュータ、視聴覚機器、事務機、相互理解促進活動のための資機材、家具、KJCに必要なその他資機材
研修員受入	KJC運営スタッフ、ビジネスコース・日本語コース講師、ビジネスコース参加者等

プロジェクト開始から約3年半が経過した中間レビュー調査の時点で、日本側の投入実績は下表の通りである。

表 3 日本側投入実績

KZT=カザフスタンテンゲ 1KZT=0.6211円 (2009年2月12日レート)

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	計
専門家派遣 (長期専門家)	9名				9名
専門家派遣 (短期専門家)	4名	10名	17名	7名	38名
研修員受入	6名	9名	9名	4名	28名
供与機材	0	KZT3,928,450	KZT 4,190,076	0	KZT8,118,526
現地活動費	データなし	KZT31,836,269	KZT36,459,480	KZT30,084,067*	KZT98,379,816

*4月～12月の9ヶ月分の累計。

(1) 専門家派遣

日本人長期専門家については、表4および図2の通りこれまで延べ9名がアルマティおよびアスタナに派遣された。

表 4 長期専門家派遣実績

	役職	派遣期間

1	所長* (アルマティ)	2004年08月25日～2006年10月14日
2	所長 (アルマティ)	2006年11月09日～2008年11月08日
3	業務調整員 (アルマティ)	2005年07月07日～2006年10月07日
4	業務調整員 (アルマティ)	2006年10月26日～2008年10月25日
5	業務調整員 (アルマティ)	2008年11月18日～2010年11月17日
6	事業計画策定・管理** (アスタナ)	2006年02月15日～2010年08月30日
7	ビジネスコース運営指導* (アルマティ)	2003年11月01日～2006年03月31日
8	日本語運営指導 (アルマティ)	2004年04月15日～2007年04月14日
9	日本語コース運営指導 (アルマティ)	2007年04月05日～2009年04月04日

* フェーズ1から継続して派遣された専門家。

**2008年11月より所長代行・ビジネスコース運営総括も行っている

図2 長期専門家派遣時期

	05年度 下半期	06年度 上半期	06年度 下半期	07年度 上半期	07年度 下半期	08年度 上半期	08年度 下半期
所長	→	→	→	→	→	→	→
業務調整員	→	→	→	→	→	→	→
事業計画策定・管理*			→	→	→	→	→
ビジネスコース運営指導	→						
日本語運営指導／日本語コース運営指導		→	→	→	→	→	→

*「事業計画策定・管理」専門家のみアスタナに配属。その他の専門家はアルマティ配属。

なお、これらの派遣実績は、R/Dにて合意された派遣計画とほぼ合致するものであり、長期専門家の投入は計画通りに行われたといえる。ただし、所長に関しては、2008年11月に二代目の所長が任期を終了した後、後任が着任しておらず、中間レビュー調査の時点では不在であった。これは後任所長の人選が難航したことによる。調査時点では、アスタナの事業計画策定・管理専門家が所長代行を務めていた。

短期専門家については、ビジネスコースの運営管理および講師等として、表5の通り、2005年度に4名、2006年度に10名、2007年度に17名、2008年度（12月までの実績）に7名と、これまでで延べ38名の派遣が行われた。プロジェクト期間中、講義の数に応じた講師の派遣が適正に行われたと言える。

表5 短期専門家派遣実績

	指導科目	派遣期間
2005年度		

1	人材管理、人材育成	2006年01月12日～2006年01月30日
2	戦略的経営・経営哲学	2006年02月02日～2006年03月06日
3	ビジネスプログラム計画	2006年03月04日～2006年03月28日
4	生産・品質管理	2006年03月09日～2006年03月21日
2006年度		
1	ビジネスコース運営管理/総合的品質管理とバランス・スコアカード	2006年05月18日～2006年09月01日
2	人事管理と人材育成管理	2006年05月25日～2006年06月02日
3	プロジェクトマネジメント	2006年06月01日～2006年06月09日
4	総括/研修計画	2006年11月25日～2006年12月24日
5	ビジネスプログラム運営管理1	2006年11月26日～2006年12月29日
6	ビジネスプログラム運営管理2/人材育成管理	2006年12月10日～2006年12月29日
7	総括/研修計画	2007年01月13日～2007年02月16日
8	総括/研修計画	2007年01月25日～2007年03月09日
9	生産品質管理	2007年01月27日～2007年02月11日
10	ビジネスプログラム運営管理2/中小企業コンサルタント育成・診断指導	2007年02月09日～2007年02月26日
2007年度		
1	総括/研修計画、ビジネスプログラム運営管理1	2007年06月07日～2007年07月25日
2	ビジネスプログラム運営管理1/副総括	2007年06月07日～2007年08月20日
3	環境マネジメント1	2007年06月15日～2007年07月01日
4	人材育成管理	2007年07月02日～2007年07月29日
5	総括/研修計画、ビジネスプログラム運営管理1	2007年08月10日～2007年09月03日
6	ビジネスプログラム運営管理1/副総括	2007年08月31日～2007年12月19日
7	マーケティング	2007年09月03日～2007年09月18日
8	生産品質管理2	2007年09月20日～2007年10月01日
9	財務管理/中小企業コンサルタント育成/診断指導2	2007年09月28日～2007年10月27日
10	中小企業コンサルタント育成/診断指導1	2007年10月04日～2007年10月27日
11	プロジェクト管理	2007年10月29日～2007年11月12日
12	戦略的経営	2007年11月19日～2007年12月03日
13	総括/研修計画、ビジネスプログラム運営管理1	2008年01月07日～2008年03月18日
14	品質マネジメント (IS09001)	2008年01月21日～2008年02月04日
15	ビジネスプログラム運営管理1	2008年02月22日～2008年03月06日
16	中小企業コンサルタント育成/診断指導1	2008年02月28日～2008年03月08日
17	生産品質管理1	2008年03月01日～2008年03月08日
2008年度		
1	総括/研修計画	2008年05月04日～2008年06月14日
2	ビジネスプログラム運営管理	2008年05月04日～2008年06月14日
3	マーケティング	2008年05月10日～2008年05月24日

4	戦略的経営	2008年06月01日～2008年06月14日
5	人材育成管理	2008年10月10日～2008年10月25日
6	店舗経営・マーケティング	2008年11月4日～2008年11月29日
7	金融・融資審査および金融政策・規制	2008年11月28日～2008年12月13日

(2) 研修員受入

プロジェクト関係者に対する本邦研修実施は、表 6 のようにこれまで 28 名に対して行われた。

表 6 研修員受入実績

研修種類	所属等	人数
CP 研修	カザフ経済大学、経済予算計画省	4 名
センター運営管理、相互理解促進事業	KJC 総務スタッフ	2 名
ビジネスコース	KJC ビジネスコース担当	2 名
日本語コース	該当なし	0 名
ビジネス実務コース	カザフ経済大学、教育科学省、国際ビジネスアカデミー、ZERE 社、アスタナ・インターホテル社、VIP パッケージ社、ダイレクト・リンク社、Karagandy Bread 社、リアルウェイ・カンパニー、wholesale trade 社	11 名
中央アジア地域経済団体強化研修	産業貿易省、カザフスタンビジネスインキュベーター・イノベーションセンター協会、カザフスタン観光協会、カザフスタン国家貨物取扱業協会、アスタナ商工会議所、カザフスタン経済会議所、ベッカー&C 株式会社	9 名
	合計	28 名

なお、日本語コース関係者の研修員受入は JICA では行っておらず、国際交流基金が日本語教師の本邦研修を担当している。国際交流基金の「海外日本語教師研修」に参加した KJC 日本語講座の非常勤講師は 7 名であり、詳細は表 7 のとおり。

表 7 海外日本語教師研修参加者

	研修派遣当時の所属/役職	現在の所属/役職
1	カザフ民族大講師	日本企業職員
2	カザフ民族教育大講師	日本企業職員
3	カザフ民族大講師	日本企業職員
4	カザフ民族大講師	同左
5	カザフ民族大講師	カザフ民族大大学院生
6	カザフ民族大講師	同左
7	KJC 非常勤講師	同左

(3) 供与機材

フェーズ 1 で供与されたコンピュータ、プリンタ、プロジェクター、携帯電話、カメラ、家電用品、家具等の機材は現在も引き続き使用されている。加えて、フェーズ 2 では JICA-NET 用テレビ等の機材や、コピー機、ソフトウェア、デジタルカメラ、DVD レコーダー等を購入するため、表 3 に記載した通り、これまで約 8 百万テンゲが支出

された。

(4) 現地活動費

JICA が負担する現地活動費には、契約職員の給与、旅費交通費、借料損料、施設維持管理費、通信運搬費、消耗品費等（支出額の多い順から）が含まれる。表 3 に示したように、これまで合計約 9 千 8 百万テンゲが支出されている。

3-2-2 カザフスタン側の投入

R/D で合意されたカザフスタン側、すなわち KazEU の投入は下表の通り。

表 8 R/D 記載のカザフスタン側投入計画

投入分野	投入内容
人員	管理スタッフ（KJC スーパーバイザーとしての KazEU 学長の配置、KJC コーディネーターとしての KazEU 副学長の配置）、運転手、清掃員等
土地・建物・設備	プロジェクトに必要なスペース・設備、日本人専門家のための執務室、その他 KJC 活動に必要な設備
資機材の購入と維持管理	JICA からの供与機材を除く資機材、車輛、スペアパーツ等、プロジェクトに必要な物品の購入・維持管理費
光熱水道費	プロジェクト実施に必要な光熱水道費

中間レビュー調査の時点で、カザフスタン側の投入は以下の通り行われていた。

(1) 人員配置

図 1 に示したように、KazEU からの派遣のフルタイムスタッフは、経理担当、運転手、清掃員の 3 名である。その他、KazEU の国際事業担当副学長がプロジェクトのコーディネーターを兼務し、毎週のミーティングに参加しプロジェクトの進捗管理等の実務を担っている。更に、KazEU の学長がスーパーバイザーとして合同調整委員会（JCC: Joint Coordination Committee）等、主要なミーティングに参加し、プロジェクトに対し助言を行っている。3 名のスタッフに対する KazEU の費用負担は下表の通りある。

表 9 カザフスタン側人件費負担額

(単位：カザフスタンテンゲ)

	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	計
人件費	—	1, 105, 962	1, 133, 373	766, 710	3, 006, 045

*4 月～12 月の 9 ヶ月分の累計

(2) 土地・建物・設備

R/D で合意されたとおり、フェーズ 1 から引き続き、プロジェクトは KazEU から土地・建物・設備の提供を受けている。KJC が設置されているのは、アルマティ市内に位置する KazEU のメインキャンパスである。

アスタナには KJC のオフィスはなく、プロジェクトの協力機関であるカザフ人文法科大学の一室が、日本語講師が授業の準備をするスペースになっている。この準備室では、日本に関係する図書・雑誌・DVD が置かれ、受講生に対する貸し出し等が行われている。日本語講座は同大学の複数の教室を使用して行われている。アスタナでのビジネスコース運営は、在アスタナの JICA 連絡事務所に勤務するローカルスタッフが行っており、講義はアスタナにある KazEU の姉妹校等で行われている。

(3) 資機材の購入と維持管理

R/D には資機材の購入とその維持管理についてもカザフスタン側の負担事項として挙げられているが、これまで支出実績はない。

(4) 光熱水道費

表 10 に示す通り、光熱水道費および通信費などの施設維持費は、これまで滞りなくカザフスタン側により負担されている。

表 10 カザフスタン側施設維持費負担額

(単位：カザフスタンテンゲ)

	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	計
光熱水道費	—	578,579	714,774	913,068	2,206,421
通信費	—	602,226	890,868	630,328	2,123,422
その他(建物減価償却を含む)	—	123,282	144,224	143,763	411,269
計	—	1,304,087	1,749,866	1,687,159	4,741,112

*4 月～12 月の 9 ヶ月分の累計

3-3 プロジェクト収支

(1) センターの事業収入

毎年、KJC が行う各種事業から収入が得られている。表 11 にあるように、収入源は主に 4 分野ある。

表 11 センターの事業収入

(単位：カザフスタンテンゲ)

	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	計
日本語コース	6,376,000 (54.2%)	10,341,832 (60.8%)	5,458,100 (64.7%)	22,175,932 (59.6%)
ビジネスマネジメントコース	3,674,300 (31.3%)	5,731,600 (33.7%)	2,402,200 (28.5%)	11,808,100 (31.8%)
会費	1,495,560 (12.7%)	910,614 (5.4%)	571,665 (6.8%)	2,977,839 (8.0%)
その他(会場貸出による収入等)	210,550 (1.8%)	17,200 (0.1%)	0 (0.0%)	227,750 (0.6%)
計	11,756,410	17,001,246	8,431,965	37,189,621

*4 月～12 月の 9 ヶ月分の累計。

受講者数の多さを反映し、毎年日本語コースからの収入割合が最も高く、全体の約 6 割を占め、ビジネスコースからの収入額のほぼ倍となっている。2006 年度から 2007 年度にかけては、ビジネスコース、日本語コースとも大きな伸びを見せたものの、2008 年度に入り、日本語コースはほぼ横ばい、ビジネスマネジメントコースに関しては前年度実績を下回る見込みとなっている。後に詳述するが、これは、期中にビジネスコース運営のためのコンサルタント契約に変更があったため、その間コース開催が行われなかったことなどが主な要因である。

さらに、センター会費（1 人年間 3,000 テンゲ。KJC 図書館、視聴覚機器、インターネット等の利用が可能になる）は、年々減少傾向にある。市中にインターネットカフェ等が増えたことにより、図書館に設置されているパソコンおよびインターネット接続の魅力が失われたことが大きな原因と見られている。

（2）収支バランス

表 12 は、これまで説明した各支出と、センター事業収入を年度ごとにまとめたものである。

表 12 収支バランス表

(単位：カザフスタンテンゲ)

	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	合計
歳出の部					
日本側投入からの支出	—	31,836,269 (75.8%)	36,459,480 (82.9%)	30,084,067 (65.9%)	98,379,816 (74.8%)
カザフスタン側投入からの支出	—	2,410,049 (5.7%)	2,883,239 (6.6%)	2,453,869 (5.4%)	7,747,157 (5.9%)
センター事業収入からの支出	—	7,765,531 (18.5%)	4,621,060 (10.5%)	13,092,187 (28.7%)	25,478,778 (19.4%)
歳出計(A)	—	42,011,849	43,963,779	45,630,123	131,605,751
歳入の部					
事業収入	—	11,756,410	17,001,246	8,431,965	37,189,621
歳入計(B)	—	11,756,410	17,001,246	8,431,965	37,189,621
総歳入(事業収入)の 総歳出に占める割合 (B)／(A)	—	28.0%	38.7%	18.5%	28.3%

*4 月～12 月の 9 ヶ月分の累計。

日本側投入、つまり JICA が負担する現地業務費が総支出の 74.8%（3 年間の計）を占めている。「センター事業収入からの支出」には、契約社員への給与、ビル警備費、消費税、日本語テキスト作成費、通信費、広告宣伝費、保険料、関税保管費、ウェブ維持費、日用品費、銀行手数料、保険、その他（支出額の高い順から）が含まれる。なお、2008 年度のセンター事業収入からの支出は、他の年度と比べ大きく増額している。KJC アルマティの改修工事（トイレのパイプ交換、天井塗替、教室拡大、玄関改築等）の 3,210,415 テンゲ支出が含まれるためである。センター事業収入からの支出は、こ

れまでの計で 19.4%弱である。仮に、センター事業収入の全額を毎年支出に充当し、その分、JICA 負担を減らした場合、各財源からの支出内訳は以下の表 13 のようになる（利子等は勘案していない）。

表 13 財源ごとの支出内訳試算
(センター事業収入を全額支出に充てた場合)

(単位：カザフスタンテンゲ)

	2006 年度から 2008 年度*の合計
日本側投入からの支出	83,543,272 (63.5%)
カザフスタン側投入からの支出	7,747,157 (5.9%)
センター事業収入からの支出	40,315,322** (30.6%)
支出計	131,605,751

*4 月～12 月の 9 ヶ月分の累計。

**37,189,621 テンゲ（2006 年度～2008 年度の事業収入の合計額）と 3,125,701 テンゲ（2005 年度末内部留保額）の計

表 12 と表 13 を比較すると、JICA 負担額が総支出に占める割合が 74.8%から 63.8%に 10%以上低下し、逆にセンター事業収入からの支出が 19.4%から 30.6%に増加した。つまり、センターが行う事業が生み出す収入で、総支出の約 3 割をカバーすることができるということになる。これは、プロジェクト目標達成の指標である「センター収入による現地活動費カバー率が 30%以上」を満たすものである。

3-4 活動とアウトプットの実績

PDM では、①センター運営②ビジネスコース運営事業③日本語コース運営事業④相互理解促進事業⑤広報事業の 5 つの事業について、各々成果、指標を定めて活動を行っている。このセクションでは、事業ごとにこれまでの活動とアウトプットの実績を確認する。

3-4-1 センター運営に係る実績と成果

要約：長期的運営計画の策定や JCC により、プロジェクトの進捗管理がなされている。また、人材育成計画に基づいてスタッフに対する研修が実施され、これまで延べ 19 名が何らかの形で研修を受けた。しかし、センターの財務諸表を見ると、事業収入が伸び悩む傾向が生じてきている。また、支出も年々増加しているため、効率的な事業運営が望まれる。

センター運営活動として実施されているのは以下の 4 つの活動である。

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-1 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
1-2 合同調整委員会（JCC）を年1回開催し、運営計画の承認およびモニタリングを行う
1-3 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する
1-4 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 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

これらの活動は、プロジェクト開始以来、全項目にわたり継続的に行われていることが確認された。

なお、今般、調査にあわせて PDM の内容を再検討したところ、センター事業の活動について、以下のように改定することが望ましいという合意に至った。

改定後（PDM バージョン 1）の活動

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-1 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
1-2 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
1-3 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する
1-4 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
1-5 事業部間の連携を強化する（新規追加）
1-6 業務マニュアルを整備する（新規追加） |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

改定によって、1-5 および 1-6 が新規追加された。PDM バージョン 0 では、相互理解促進事業の活動として「4-5 ビジネスコース、日本語コース、相互理解プログラム間の連携を強化する」がある。しかし、連携強化という課題は、相互理解促進事業というよりも、センター全体の取組みと位置付けることがふさわしいので、「1-5 事業部間の連携を強化する」センター運営事業に係わる活動として新たに設けることとした。

「1-6 業務マニュアルを整備する」については、組織の自立発展性を強化するための活動として新規に追加した。日常のオペレーションを個々人の能力・経験に過度に依存するのではなく、各事業のマニュアルを整備することで、組織として情報・ノウハウを蓄積していくことを目指している。

センター運営に係る成果として PDM で設定されているのは、「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」という項目である。成果達成状況を判断するための指標は、以下の 2 つが設定されている。

- | |
|--------------------------------------------|
| 1. 人材育成計画に基づき実施されたスタッフ研修の数
2. センターの財務諸表 |
|--------------------------------------------|

これまでの活動で達成された成果を表にまとめると以下のようなになる。

表 14 センター運営に係る成果達成状況

指標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	計/達成状況
1. 人材育成計画に基づき実施されたスタッフ研修の数	3 名	3 名	9 名	4 名	これまで 19 名に対し研修が実施された。スタッフ研修はほぼ計画通り行われた
各年度目標の達成状況	達成	一部未達成の項目を次年度に延期	達成	達成	
2. センターの財務諸表	ビジネスコース、日本語コースおよびロビー収入で必要な支出の一部(備人費・通信費)をカバーした	ビジネスコース、日本語コースおよびロビー収入で必要な支出の一部(備人費・通信費)をカバーした	ビジネスコース、日本語コース等の受講料を見直し、インフレ等の自然増コストの吸収を図った	ビジネスコース、日本語コース等の受講料を見直し、インフレ等の自然増コストの吸収を図った	各年度の目標は達成されているが、全体的な収支のトレンドは改善されていない
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	

*2008 年 9 月までのデータに基づく

なお、これらの指標についても、PDM 改定の一環として以下のように更新された。具体的な数値目標を設定し、また、活動内容により対応した指標を盛り込むことが主な変更理由である。

改定後 (PDM バージョン 1) の指標

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 年間に実施されたスタッフ研修の数が 5 以上 2. センター収入が 2005 年と比較し 10% 増 3. <u>作成され、改定されたビジネスプログラム、日本語プログラム、相互理解、広報事業の業務マニュアル</u> (新規追加) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

以下に、各々の指標について解説する。

(1) 人材育成計画に基づき実施されたスタッフ研修の数

これまでスタッフ研修の数については数値目標が設定されていなかった。今回の PDM 改定により、1 年間の実施数が 5 回以上とされた。これまでの指標の管理の仕方は、半年後ごとの研修受講者数を見ていくやり方であり、また、この受講者数は基本的に JICA 本邦研修に派遣したスタッフの数だった。これまで半年ごとに設定された研修受講者数目標はほぼ達成されている。今後は、本邦研修以外にも、KJC 独自に off-the-job トレーニングを実施することが計画されており、こうした研修が年に 5 回以上実施される予定である。スタッフにとって、より多くの能力開発機会が提供されることになる。

(2) センターの財務諸表、センター収入

これまでの指標では、財務諸表を作成したのち、何を管理するべきか明確に定まって

いなかった。半年ごとにその時々に合わせて目標を立てていたものの、明確な数値目標は設定されてこなかった。今回、「センター収入が 2005 年と比較し 10%増」と目標値を設定し、財務諸表記載の数字のうち、収入増大を目指すことが合意された。センター事業収入の約 9 割を占めるビジネスコース・日本語コース受講料収入の向上に取り組む、受講者数増大に向けた努力がなされることになる。同時に、業務効率化への努力も、センターの財務状況を強化するために必要である。

(3) 業務マニュアルの整備

これまで活動に含まれていなかったマニュアル整備について、今般新たに追加し、指標にも追加された。現時点では、日本語コース運営業務を除いてマニュアル改定が必要であり、機材・設備の維持管理に関しては新規マニュアルの作成が必要である。日本語コース運営については、これまで通り、常に最新情報が掲載されたマニュアルを維持することが期待される。

3-4-2 ビジネスコース運営事業に係る実績と成果

要約：これまでで総計 46 コースが開催され、フェーズ 1 よりも多様な講座が提供されている。これまでの延べ受講者数約 1,600 名であるが、定員割れ講座が半数近くを占めている。このことはコースの収益性に大きな影響を及ぼしており、改善が必要である。受講生の講座に対する満足度は、ほとんどが 80%以上と回答しており、高いと言える。

ビジネスコース運営事業では、以下の活動が行われている。

- | |
|-----------------------------------------------------------|
| 2-1 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 |
| 2-2 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 |
| 2-3 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 |
| 2-4 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 |
| 2-5 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 |
| 2-6 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する |

これらの活動の中で、一部現状に即さない部分があったため、以下の通り PDM の改定が行われた。

改定後（PDM バージョン 1）の活動

- | |
|---------------------------------------------------------------------------|
| 2-1 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、 <u>監理、評価</u> する（下線部追加） |
| 2-2 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 |
| 2-3 <u>ビジネスサービス提供者（コンサルタントなど）を対象にした研修を実施し、参加者リストを作成する</u> （内容改定） |
| 2-4 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 (旧2-5は2-1の活動と重複しているので削除)
2-5 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する

まず、PDMバージョン0の2-1と2-5は、内容的に計画管理に関する一連の活動であるため、統合し、PDMバージョン1の2-1とした。

「2-3 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」については、ビジネスコース講師のローカル化はプロジェクトとして取り組むことは適当ではないと判断されたため、活動から削除した。代わりに顧客ターゲットをより絞り、「ビジネスサービス提供者」（経営コンサルタントなどを想定）に対する講座を提供することを新たな活動として加え、参加者情報についてはリストを作って管理することにした。この特定の講座の参加者情報は、より戦略的な広報活動に有効活用できる。

以上の様々な活動のうち、2-6の修了者同窓会に関しては、様々な課題があり、同窓会規約は作成されたものの、活動はほとんど行われていない状況にある。例えば、KJCで把握している修了者の個人情報職場を中心としたものになっており、数多くの修了者が転職により連絡先不明の状態になっている。KJCが法人格を持たないことなどから、種々の手続きが煩雑になる状況も生じており、現在は同窓会役員だけが加入している状況になっている。

その他の活動については、いずれも計画通り実施されているが、後に指標の分析で詳述する通り、ビジネスコース受講者数の伸び悩みという大きな課題を抱えている。

ビジネスコース運営事業の達成目標には、「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示すると共にそのシステムが構築される」が設定されている。成果を判断するための指標は、以下の4つが設定されている。

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ビジネスコース活動の数と種類 2. 受講者の数・満足度・経営能力向上レベル 3. 現地講師の数と質 4. 商工会議所等経済団体・行政組織との連携事業数 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

これまでの活動で達成された成果を表にまとめると以下のようなになる。

表 15 ビジネスコース運営事業に係る成果達成状況

指標	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度*	計/達成状況
1. ビジネスコース活動の数と種類	1週間コース： 4回 2週間コース： 6回 マスターコー	1週間コース： 3回 2週間コース： 2回（上半期）、 4回（下半期）	8週間コース： 1回 アスタナビジ ネスコース：2 回	戦略的経営ほ か標準コー ス：4回 生産管理のマ スターコー	フェーズ1よ りも多様なコ ースが提供さ れているほ か、アルマテ

	ス：13回	8週間コース：1回	アルマティ2週間コース：2回 アルマティ1週間特定コース：1回 標準コース：9回 特定コース：4回 マスターコース：13回	ス：アスタナ、アルマティで各1回	イ以外の都市でも実施された。
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	
2. 受講者の数・満足度・経営能力向上レベル	定員に達した講座数：40講座中26（延べ受講者数720名） 満足度：不明 経営能力向上レベル：データなし	定員に達した講座数：13講座中7（延べ受講者数213名） 満足度：不明 経営能力向上レベル：データなし	定員に達した講座数：49講座中18（延べ受講者数約600名） 満足度：80%以上 経営能力向上レベル：データなし	定員に達した講座数：6講座中0（延べ受講者数83名） 満足度：80%以上 経営能力向上レベル：データなし	これまでの延べ受講者数約1,600名。比較的高い満足度が得られている。経営能力レベルが向上しているかどうかは年度ごとのデータなし。2007年度のデータあり
各年度目標の達成状況	受講者数：未達成 満足度：データなし 経営能力向上レベル：目標未設定	受講者数：未達成 満足度：データなし 経営能力向上レベル：目標未設定	受講者数：未達成 満足度：達成 経営能力向上レベル：目標未設定	受講者数：未達成 満足度：達成 経営能力向上レベル：目標未設定	
3. 現地講師の数と質	16名。受講生による講師評価全て5段階中4以上	17名（前期）8名（後期）。受講生による講師評価全て5段階中4以上	21名。受講生による講師評価全て5段階中4以上、一部90%超	3名。受講生による講師評価高く、一部90%超	各年度目標値以上に現地講師が活用されており、質も一部を除いて高い
各年度目標の達成状況	講師の数：達成 講師の質：目標未設定	講師の数：達成 講師の質：目標未設定	講師の数：達成 講師の質：目標未設定	講師の数：達成 講師の質：目標未設定	
4. 商工会議所等経済団体・行政組織との連携事業数	マスタークラスで大学・団体・民間企業でのセミナー開催	産業省・標準化委員会と共済で品質・環境についてのフォーラム開催。関連団体の情報収集をニーズ調査で実施	小中企業連合、CMAR（公営シンクタンク）等関連団体の調査・訪問を実施し、情報収集を行った。大学との連携による講演開催。ATAMEKENとの事業連携強化実施。	アルマティ国際品質フォーラムで関連団体に連携し、大学機関と連携した講演開催	毎半期に設定された連携に関する目標を確実に達成している
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	

*2008年9月までのデータに基づく

これらの指標の達成状況についての詳細は後述する。その前に、今回の PDM 改訂で行われた、ビジネスコースに関する指標の変更について触れる。

「センター運営」活動と同様、今回の改訂で具体的な数値目標が設定された。加えて、指標の適切性を再検討したところ、指標 2 のビジネスコース受講者の「経営能力向上レベル」については、定義があいまいでデータの取得が困難なことから、「KJC コースが役立つと感じた受講者」の比率に変更した。また、「「現地講師の数と質」に関しては、ビジネスコースの講師ローカル化は目指さないことがプロジェクト関係者で合意され、この指標は削除することとなった。

改定後の指標の一覧は以下の通り。

改定後（PDM バージョン 1）の指標

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. 1年間に行われるビジネスコースの数がアルマティで 15 以上、その他の都市で 10 以上2. 1年間のビジネスコース受講者が 500 名以上、受講者の満足度が平均 80%以上、<u>KJC コースが役立つと感じた受講者が 80%以上</u>（「経営能力向上レベル」から「KJC コースが役立つと感じた受講者」に変更）<u>(3. 「現地講師の数と質」は削除)</u>3. 商工会議所等経済団体や行政組織との連携事業数が年間 5 件以上 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

（1）ビジネスコース活動の数と種類

ビジネスコースは、フェーズ 1 よりも多様な講座が提供され、更にアルマティだけではなく、アスタナやその他都市でも講座が開講されるようになった。大学院との連携 MBA 講座や、政府職員向けの無料講座等も開催された。これまで開催された各種講座は計 46 となった。

（2）受講者の数・満足度・経営能力向上レベル

受講者数はすべての年において、半期ごとに設定された目標値を下回る結果となった。定員は各回 25-30 名程度に設定されていたが、定員に達した講座数は、108 講座中 51 講座に留まった。受講者数の低迷は、ビジネスプログラムの収益性に負の影響を与えており、KJC 事業全体から見ても大きな課題となっている。これに対し、プロジェクトでは 2008 年 10 月に運営指導調査団を派遣し、原因の特定と対応策を検討した。具体的には、より現地のニーズに合致したコースカリキュラムの再編、受講生の募集方法の改善、ビジネスコース事務局の運営体制の改善、などである。これらの対応策の結果は調査時点では明らかになっていなかったが、2009 年 2 月に入ってカザフスタンにおける経済危機がより一層深刻になっており、直近のビジネスコース受講者数も改善していない。

他方、受講生のコースに対する満足度は、データを収集した 2007 年度、2008 年度に関

しては 80%以上の満足度であり、目標を達成した。受講者の経営能力向上レベルについてはデータがないため、指標管理が不可能であった。この指標は、今般の PDM 改定で、「KJC コースが役立つと感じた受講者」の比率に改定された。今後は受講後の参加者へのアンケート調査等で指標の管理が容易に可能になる。

なお、2007 年度および 2008 年度の受講者に対する分析の結果、新規受講者の比率は以下の通りとなった。

表 16 ビジネスコース受講者既存・新規比率

	既存受講者	新規受講者
アルマティ		
個人参加	11 (35.5%)	20 (64.5%)
企業派遣	86 (14.7%)	501 (85.3%)
アルマティ計	97 (15.7%)	521 (84.3%)
アスタナ		
個人参加	3 (21.4%)	11 (78.6%)
企業派遣	16 (9.2%)	158 (90.8%)
アスタナ計	19 (10.1%)	169 (89.9%)
総計	116 (14.4%)	690 (85.6%)

このように、新規受講者がアルマティ、アスタナ共に 8 割以上を占めている。これら新規受講者が KJC ビジネスコースを知った経緯を聞いたところ、電子メールと回答した受講者が、2007 年は 32.9%、2008 年は 39.7%と最も多かった。無料ビジネスセミナーや文化交流イベントで行ったビジネスコースの宣伝が奏功していることが分かる。また、個人で参加している受講者よりも、所属企業から派遣されて参加する受講者が圧倒的に多い。こうしたことから、受講者数増大のためには、企業に対しての新規顧客開拓マーケティングが有効であることが予想される。

(3) 現地講師の数と質

前述の理由からこの指標は今回の PDM 改訂で削除されたが、これまでの実績を概観すると、講師の数について、半年ごとに設置された目標値を上回る実績を上げていた。講師の質に関しても、受講者からの評価は概ね高かった。

(4) 商工会議所等経済団体・行政組織との連携事業数

今回新たに連携事業数が年間 5 件以上と目標設定された。これまでも、国際品質フォーラムや、大学機関等と継続的に連携事業が行われている。(2) で述べたように、こ

うした連携事業によって広がったネットワークが、ビジネスコースの新規受講者獲得に結びついている。

3-4-3 日本語コース運営事業に係る実績と成果

要約：これまで約 2,200 名が受講し、フェーズ 1 の 1,282 名を大きく超えている。受講者の満足度も非常に高い。現在、9 レベルのコースが提供されており、日本語学習者の幅広いニーズに適応している。安定した集客率が確保されているため、財務的な自立発展性が高い。最上級者向けクラスを除いてローカル講師が問題なく指導できているほか、運営面でもマニュアルが整備されているなど、ローカルスタッフ・講師のみで事業実施がほぼ可能な状況である。自立的に新しい教師を養成する技術がまだ十分とはいえないため、教師会の勉強会を通じて技術移転を進めていくことが必要である。

日本語コース運営に関しては、以下の活動が行われている。PDM 見直しを行った際、日本語コース運営に関する活動に関しては改定されなかった。今後も継続して以下の 4 項目の活動が行われる。

- 3-1 日本語コース実施計画（方針・コースカリキュラム含む）を策定・実施する
- 3-2 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
- 3-3 日本語教師および日露通訳を育成するための特別コースが開催される
- 3-4 「カ」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

日本語コース運営事業に係る成果として「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」が設定されており、成果達成状況を判断するための指標は、以下の 3 つが設定されている。

1. 日本語コースの活動の数と種類
2. 受講者の数・満足度・日本語向上レベル
3. 日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数

これまでの活動で達成された成果を表にまとめると以下のようになる。

表 17 日本語コース運営事業に係る成果達成状況

指標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	計/達成状況
1. 日本語コースの活動の数と種類	アルマティ(全 7 レベル)、アスタナ(パイロットコース)で秋コースを実施	アルマティ(全 9 レベル)、アスタナ(全 3 レベル)で春・秋コースを実施	アルマティ(8-9 レベル)、アスタナ(全 4 レベル)で春・秋コースを実施	アルマティ(全 9 レベル)、アスタナ(全 5 レベル)で春・秋コースを実施。	コースは軌道に乗っているほか、レベルに合わせた幅広いコースが

	施。日本大使館向けコース、ユーラシア大学補講（アスタナ）実施		施。夏季入門コース（2週間。アルマティ、アスタナ）実施。能力試験対策講座（検定1～3級対策）実施。実務日本語講座実施。	能力試験対策講座（検定1～3級対策。アルマティ）実施。実務日本語講座（アルマティ）実施	設定された。能力試験対策講座・実務日本語講座等の新しい講座も充実しつつある
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	
2. 受講者の数・満足度・日本語向上レベル	アルマティ186名、アスタナ88名。受講生による評価全項目5段階中4以上。日本語向上レベル：データなし	アルマティ373名、アスタナ143名。受講生による評価全項目5段階中4以上。平均90%前後。日本語向上レベル：データなし	アルマティ525名、アスタナ203名。受講生による評価平均90%前後。日本語向上レベル：データなし	アルマティ194名（年度末には446名の見込み）、アスタナ221名、カラガンダ24名。受講生による評価平均90%前後。日本語向上レベル：データなし	これまでで約1,957名が受講。フェーズ1の1,282名を大きく超えている。満足度も非常に高い。日本語向上レベルについてのデータは未収集だが、中間評価のインタビュー時には受講者はレベルが向上したと回答している。
各年度目標の達成状況	受講者数：達成 満足度：達成 日本語向上レベル：目標未設定	受講者数：達成 満足度：達成 日本語向上レベル：目標未設定	受講者数：達成 満足度：達成 日本語向上レベル：目標未設定	受講者数：達成 満足度：達成 日本語向上レベル：目標未設定	
3. 日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数	日本語教師会2回。日本語教授法講座（アスタナ）1回実施。日本語能力試験実施支援	日本語教師会毎月1回。日本語教授法講座（アスタナ）・個別指導2回実施	日本語教師会毎月1回。日本語教授法トレーニング（アルマティ、アスタナ）実施。非常勤講師指導は随時開催	日本語教師会毎月1回。日本語教授法講座開催。日本語教授法トレーニング実施	プロジェクト開始時より定期的に指導を行っている
各年度目標の達成状況	一部未達成	達成	達成	達成	

*2008年9月までのデータに基づく

これらの指標に関しては、以下の通り変更が行われた。それぞれについて具体的な数値目標が設定されたほか、2の「日本語向上レベル」という指標に関しては、レベル診断が困難かつ煩雑であることから、「受講者のコース終了率」に変更された。

改定後（PDMバージョン1）の指標

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1年間の日本語コースの数が25以上 1年間の日本語コース受講者の数が500名以上、受講者の満足度が平均80%以上、<u>受講者のコース終了率が80%以上</u>（「日本語向上レベル」から「受講者のコース終了率」に変更） 日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数が年間6以上 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(1) 日本語コースの活動の数と種類

これまで半期ごとに設定されたコース数に関する目標は、毎回達成されている。

日本語コースの活動に関し、フェーズ1から大きく進展したのは、日本語能力試験対策講座や実務日本語講座等の新規講座が開講されたことと、アスタナでも定期的に5レベルに及ぶコースが開講されたことである。カザフスタンでは、日本語講座を開講している学校教育機関および大学等の高等教育機関はあるものの、一般市民が日本語を学べる機関はKJCを除いて存在しない。現在、KJCでは、夜間のみならず午後も講座を開講しており、中高校生から大人まで、幅広い年齢層に日本語を学習する機会を提供している。

(2) 受講者の数・満足度・日本語向上レベル

2007年度から2008年度にかけては、これまで順調に増加してきた受講者数が伸び悩む傾向にあるが、日本語コースは一貫して安定した受講者数を確保してきている。フェーズ1の総受講者数1,282名と比較しても、大きく数字を伸ばしており、現時点で既に1,957名の受講者数を数えている。こうした日本語コースの高い集客率は、KJCの財務的自立発展性に大きく寄与している。

受講生による評価は5段階評価中4以上、あるいは90%前後と高いレベルを保っており、これは半期ごとに設定された目標を達成している。インタビューによると、日本語講座そのものだけでなく、日本語コース運営全般に関しても受講者は満足している。KJCスタッフが、整備された業務マニュアルを活用しながら、日々、円滑な運営を行っていることが分かる。

日本語向上レベルについては、指標の管理をしておらず、目標も未設定のままであった。PDMバージョン1では、この指標に代えて、「受講者のコース終了率が80%以上」を新たな指標として設定した。

(3) 日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数

2005年度に関しては、半期ごとの目標値が一部未達成であったが、その後確実に指導を行っている。本活動はフェーズ2より本格的に始動したが、活動は軌道に乗ったといえよう。ただし、関係者へのインタビューによると、自立的に新しい教師を養成する技術は、まだ十分にローカルスタッフに移転されているとはいえないことが明らかになった。今後、教師会の勉強会を通じて技術移転を進めていくことが必要である。

3-4-4 相互理解促進事業に係る実績と成果

要約：これまで計 41 のイベントが開催された。大規模イベントの他、毎週の小規模イベント等、様々な形態の催し物がコンスタントに開催されている。KJC が位置するアルマティ市以外でも積極的に活動が展開されている。ただし、日本の情報は十分に発信されているが、カザフスタン情報の日本への発信が弱い。

相互理解促進事業としては、以下の活動が実施されている。

- | |
|---------------------------------------------|
| 4-1 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 |
| 4-2 両国における社会、経済、文化に関する情報を収集する |
| 4-3 日本への留学情報を提供する |
| 4-4 必要に応じて日本への留学生及び研修生に対して、事前オリエンテーションを実施する |
| 4-5 ビジネスコース、日本語コース、相互理解プログラム間の連携を強化する |

これらの活動は、日本人専門家の指導のもと、総務部門および日本語コース運営部門のローカルスタッフが実施している。新企画の立案やプログラムに関する広報・宣伝戦略等は現在でも日本人専門家がイニシアチブを取って行っているが、種々の文化プログラムや事前オリエンテーションの実施等の定型業務に関しては、ローカルスタッフが中心となり実施している。

なお、PDM 見直しを行ったところ、「センター運営」の活動の欄で説明したように、「4-5 ビジネスコース、日本語コース、相互理解プログラム間の連携を強化する」については、センター全体の取組み事項なので、活動 1-5 に統合し、相互理解促進事業の活動からは削除した。改定後の活動は以下の通り。

改定後（PDM バージョン 1）の活動

- | |
|-------------------------------------------------------------------------|
| 4-1 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 |
| 4-2 両国における社会、経済、文化に関する情報を収集する |
| 4-3 日本への留学情報を提供する |
| 4-4 必要に応じて日本への留学生及び研修生に対して、事前オリエンテーションを実施する
(旧 4-5 は 1-5 に統合するため、削除) |

相互理解促進事業に係る成果として「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せる機能が強化される」が設定されている。成果達成状況を判断するための指標は、以下の 3 つが設定されている。

- | |
|-----------------------------------|
| 1. 相互理解促進のための各種活動の開催数 |
| 2. 相互理解促進のための各種活動の参加者数、および参加者の満足度 |
| 3. 両国それぞれに関する紹介資料（内容・種類） |

これまでの活動で達成された成果を表にまとめると以下のようなになる。

表 18 相互理解促進事業に係る成果達成状況

指標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	計/達成状況
1. 相互理解促進のための各種活動の開催数	計 5 回 日本文化祭、運動会、映画上映会、着物教室、カラオケ大会等 5 回	計 10 回 アルマティ日本祭り、以後教室、アルマティ・アスタナン本文化デー、ドンブラコンサート、折り紙教室	計 22 回 アルマティ・アスタナン日本文化デー (計 3 回)、アティラウ・アルマティ折り紙紹介、シルクロードプロジェクト参加、留学フェア参加 JICA-NET によるロシアとの TV セミナー実施	計 4 回 アクタウ・セメイ日本文化紹介	これまで計 41 のイベントが開催された。大規模イベントの他、毎週の小規模イベント等、様々な形態の催し物がコンスタントに開催されている。
各年度目標の達成状況	ほぼ達成	達成	ほぼ達成	達成	
2. 相互理解促進のための各種活動の参加者数、および参加者の満足度	1,000 人以上 満足度: データなし	2,500 人以上 満足度: データなし	6,000 人程度 満足度: データなし	5,000 人程度 満足度: データなし	毎年多くの参加者を集めたイベントが開催され、地方都市展開も積極的に行われている。満足度に関するデータは未収集
各年度目標の達成状況	参加者数: 達成 満足度: 目標未設定	参加者数: 達成 満足度: 目標未設定	参加者数: 達成 満足度: 目標未設定	参加者数: 達成 満足度: 目標未設定	
3. 両国それぞれに関する紹介資料 (内容・種類)	KJC ニュースレター 2 回発行	KJC ニュースレター 3 回発行。 日本語コース機関紙「シャヌラク」(日本人向け)への両国の情報掲載	KJC 季刊報 (カザフ人向け) 4 回発行。「シャヌラク」4 回発行	KJC 季刊報 (カザフ人向け) 2 回発行。「シャヌラク」2 回発行	開始時は、カザフ向けに日本の情報を発信するのみだったが、日本人向けのカザフ情報発信も徐々に行われるようになってきた
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	

*2008 年 9 月までのデータに基づく

PDM 改定に伴い、それぞれの指標について以下のように目標値が設定された。

改定後 (PDM バージョン 1) の指標

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 年間の相互理解促進のための各種活動の開催数が 10 回以上 2. 1 年間の相互理解促進のための各種活動への参加者数が 2 千名以上、参加者の満足度が 80% 以上 3. 1 年間の両国それぞれに関する紹介資料が 2 回以上発行される |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(1) 相互理解促進のための各種活動の開催数

KJC を開催場所とした定期的な各種文化講座のほか、大使館と共催のアルマティ、アスタナにおける日本文化デーの開催、学校での折り紙紹介、留学フェア等、多都市・多分野にわたって様々なイベントが開催された。これまでのイベント数は 41 にのぼり、KJC の認知度アップに大きく寄与している。

(2) 相互理解促進のための各種活動の参加者数、および参加者の満足度

半期ごとに設定された参加者数の目標値はこれまで每期達成されてきた。満足度については、不定期に参加者へのアンケートが実施されているが、継続して満足度に関するデータを収集する体制にはなっていない。今回の PDM 改訂で、アンケート調査を確実に実施すること、満足度の目標値を 80%以上にすることが合意された。

なお、現在は日本人専門家が主要なイベントに参加し、参加者やメディアからの日本に関する質問等に対応しているが、プロジェクト後の自立発展性の観点から、今後専門家の関与を徐々に減らしていくことが必要である。一方、参加者の満足度を向上させる目的、およびメディア対応の観点から、日本人のイベントへの参加を強く望む声も多い。カザフスタンに在住する日本人からボランティアを募るなど、工夫していく必要があるだろう。

(3) 両国それぞれに関する紹介資料（内容・種類）

KJC が定期的に発行するニュースレターで、日本に関する情報が年に 2~4 回紹介され、日本人向け機関紙「シヤヌラク」で両国の情報が盛り込まれていることが確認された。フェーズ 2 開始当初は日本の情報をカザフスタン人向けに発信されるのみだったが、徐々に日本人向けのカザフスタン情報も発信されるようになってきた。半期ごとの目標値は達成しているものの、日本人向けのカザフスタン紹介情報は量的にはまだ少ないため、より一層の充実が求められる。

3-4-5 広報事業に係る実績と成果

要約：メーリングリストの購読者は千人を超え、電子メールの案内が、ビジネスコース受講のきっかけになっている例も数多く見受けられる。ホームページの充実が今後の課題であるほか、より戦略的な広報活動への転換が急務である。

KJC の広報活動は以下の通り。

- | |
|--------------------------------------------------------|
| 5-1 広報戦略を策定し、年度計画を作成する |
| 5-2 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 |
| 5-3 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 |
| 5-4 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 |

PDM 改定で、内容に関する大幅な変更は行われなかったが、5-2 に関し、「リンク先を拡大する」の表現は、既に「ホームページの内容を改善し」の中に含まれていると考え削除した。代わりに「利用者にとってより魅力的なものにする」の文言を加えた。つまり、最新の講座情報やイベント情報を掲載し、利用者にとって利便性が高いコンテンツを提供する活動に変更した。

改定後（PDM バージョン 1）の活動

5-1 広報戦略を策定し、年度計画を作成する
5-2 カザフ日本センターのホームページの内容を改善し、利用者にとってより魅力的なものにする（表現を改定）
5-3 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
5-4 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

広報事業に係る成果として「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」が設定されている。成果達成状況を判断するための指標は、以下の 6 つが設定されている。

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ホームページの更新頻度 2. ホームページのアクセス数 3. ML メンバー数 4. ML 送信数 5. ニュースレターの発行回数 6. 新聞、雑誌等各種メディアに取り上げられた数 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

これまでの活動で達成された成果を表にまとめると以下のようになる。

表 19 広報事業に係る成果達成状況

指標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度*	計／達成状況
1. ホームページの更新頻度	タイムリーな更新できず	タイムリーな更新できず	(前期)プロバイダとの契約交渉不調のため更新中断 (後期)全面刷新	随時更新実施	2007 年度後にリニューアルし、コンテンツの充実が図られたが、それ以前は更新がほとんど出来ていなかった
各年度目標の達成状況	未達成	未達成	達成	達成	
2. ホームページのアクセス数	算出できず	算出できず	算出できず	アクセス・カウンター未設置	1 日当たりアクセス数 1,000 を目標にしているが、算出できていない
各年度目標の達成状況	未達成	未達成	未達成	未達成	
3. ML メンバー数	約 900 名	約 900 名	約 900 名	約 1,000 名	目標の 1,000 名を 2008 年度に達成
各年度目標の達成状況	未達成	未達成	未達成	達成	

4. ML 送信数 各年度目標の 達成状況	7 回 達成	15 回 達成	24 回 達成	6 回 一部達成	コンスタント に送信してい る
5. ニュースレ ターの発行回 数 各年度目標の 達成状況	2 回 達成	3 回 未達成	4 回 (季刊報お よびシャスラ ク) 達成	2 回 (KJC ニュ ースおよびシ ャスラク) 達成	コンスタント に発行してい る
6. 新聞、雑誌 等各種メディア に取り上げら れた数 各年度目標の 達成状況	アスタナ日本 祭り記事新聞 掲載 達成	アルマティ日 本祭り、アルマ ティ日本文化 デー、アスタナ 日本祭り、ドン ブラコンサート 記事新聞掲載 達成	アティラウ、セ ミパラチンス ク日本文化デ ー、シルクロ ード・プロジェ クトの日本文化 紹介等大型イ ベント、ビジネ スコース数セ ミナーTV 局取 材。 JICA-NET 開設 記念セミナー TV 局および新 聞社教社取材 達成	アクタウ、セメ イの日本文化 紹介 TV 取材、 アルマティ国 際品質フォー ラム TV 取材、 日本社会事情 雑誌取材 達成	主要なイベン ト時には活字 メディアある いは TV の取 材をコンスタ ントに受けて いる

*2008 年 9 月までのデータに基づく

他の活動に対する指標と同様、広報活動に関する指標に関しても、数値目標が以下のように設定された。

改定後 (PDM バージョン 1) の指標

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 新しい講座やイベントが予定された時にホームページが更新される 2. ホームページのアクセス数が 1 日 50 ヒット以上、ML メンバー数が 1,500 以上 3. ML 送信数がひと月 1 回以上 4. ニュースレターの発行回数が半年に 1 回以上発行される、メディアに取り上げられた回数が年間 10 回以上 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(1) ホームページの更新頻度

インタビューによると、ホームページを検索して日本語コース、ビジネスコース、相互理解講座等の情報を入手しようとした KJC 利用者が多かった。ところが、KJC ホームページには利用者にとって満足のいく情報は掲載されておらず、利用者の多くは、結局電話で問い合わせるなどの手段を取っていた。ホームページに最新の情報が掲載されていないことで、潜在的な受講者を逃している可能性も考えられるため、ホームページの充実は急務である。2007 年度後期によりやく全面刷新が実現したが、現在でも、各種講座情報がタイムリーに掲載されているとはいえず、また、利用者にとって使い勝手が良いとはいえないため、更なる改善が必要である。

(2) ホームページのアクセス数

カウンターが未設置のため、現在、どの程度のアクセス数があるか把握できていない。類似ホームページのアクセス数を参考に現実的な数値である「1日50ヒット」を今回新たに目標設定した。KazEUのホームページとリンクさせるなど工夫し、アクセス数を増やす努力が必要である。

(3) MLメンバー数

これまで1,000を半年ごとの目標に設定していたが、この目標を2008年度に達成した。今般、目標値を更に増やして1,500とした。今後、過去の受講者やイベント参加者等からの電子アドレス情報収集を積極的に展開し、残りの1年半で500名以上増やすことが期待される。

(4) ML送信数

年度によりばらつきがあるが、これまでコンスタントに講座・イベント情報をMLに送信している。KJC受講者のうち、特にビジネスコース受講者はMLにより講座情報を送信し、受講を決めたというケースが多い。これまで半期ごとの目標値はほぼ達成しているものの、今後、より一層MLを活用した広報活動を展開していくことが望まれる。

(5) ニュースレターの発行回数

ニュースレターの発行回数はこれまで年2~4回行われている。これからもこの頻度で定期的に発行していくことが期待される。前セクションで触れたように、カザフスタン情報を日本人向けにより多く発信するよう、発行回数のみならず、内容についても工夫が求められる。

(6) 新聞、雑誌等各種メディアに取り上げられた数

大きな文化交流イベントを中心に、メディアの取材を毎年コンスタントに受けている。ただし、インタビューによると、メディアを通じたKJCの広告・宣伝は、現在のところad hocに行われている状況とのこと。「メディアに取り上げられた回数が年間10回以上」という数値目標が今回設定された。数値目標の達成はもちろんのこと、今後は、より訴求効果の高い広報手段、宣伝内容を検討し、KJC会員増加、日本語・ビジネスコース受講者増加につながるような戦略的広報を進めていく必要がある。

3-5 プロジェクト目標の達成状況

『カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成』および『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スタン日本センターの機能が強化される」

が今フェーズのプロジェクト目標である。目標の達成状況を判断する指標として、以下の4つが設定されている。

- | |
|-------------------------|
| 1. KJC スタッフの事業運営能力 |
| 2. KJC 利用者数 |
| 3. センター収入による現地活動費カバー率 |
| 4. カザフスタン国内における KJC 認知度 |

これらの指標データを収集する活動は、2、3を除いてプロジェクトでは行っていない。1、4に関しては、2008年7月まで業務実施契約コンサルタントがビジネスプログラムに関してのみ、データ収集（ベースライン値1回、中間値2回の計2回分）を行っていた。以下に収集が行われたデータに関して年度ごとの実績を記す。

表 20 プロジェクト目標の達成状況

指標	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度*	計/達成状況
1. KJC スタッフの事業運営能力	データなし	データなし	データなし	データなし	ビジネスプログラムスタッフの職務執行能力に関するデータあり
各年度目標の達成状況	目標未設定	目標未設定	目標未設定	目標未設定	
2. KJC 利用者数	ビジネスコース：720名 日本語コース：274名 相互理解：約1,000名 その他：17,132名	ビジネスコース：213名 日本語コース：516名 相互理解：約2,500名 その他：13,849名	ビジネスコース：約600名 日本語コース：728名 相互理解：約6,000名 その他：6,671名	ビジネスコース：83名 日本語コース：439名 相互理解：約5,000名 その他：3,592名**	ビジネスコース：約1,600名 日本語コース：1,957名 相互理解：約14,500名 その他：41,244名
各年度目標の達成状況	目標未設定	目標未設定	目標未設定	目標未設定	
3. センター収入による現地活動費カバー率	データなし	28.0%	38.7%	18.5%	28.3%
各年度目標の達成状況	目標未設定	目標未設定	目標未設定	目標未設定	
4. カザフスタン国内における KJC 認知度	データなし	データなし	データなし	データなし	2006年度に実施された企業向けアンケート調査に、ビジネスコースの認知度データあり
各年度目標の達成状況	目標未設定	目標未設定	目標未設定	目標未設定	

*2008年9月までのデータに基づく

**2008年12月までのデータ

改定後（PDMバージョン1）の指標

- | |
|--------------------------------------------------|
| 1. KJC スタッフの事業運営能力（自己評価および管理職による評価）が80%以上 |
| 2. 1年間のKJC利用者数：ビジネスコース500名以上、日本語コース500名以上、文化講座2千 |

名以上、その他 1 万名以上 3. センター収入による現地活動費カバー率が 30%以上 (旧 4. の「カザフスタン国内における KJC 認知度」は削除)

(1) KJC スタッフの事業運営能力

KJC スタッフの事業運営能力は、KJC の技術的な自立発展性を予測するのに重要な指標である。KJC の機能強化のためには、日本側からの技術支援がなくても、相手国実施機関のみでスムーズに運営が出来る体制作り、能力強化が必須である。そうした観点から、スタッフの日常的な運営能力の向上は、プロジェクト目標の達成に密接なつながりを持つ。プロジェクトでは、スタッフの事業運営能力を測る活動はしていない。したがって、この指標について経年変化を知ることや、プロジェクト前と現在とで定量的な比較を行うことは難しい。本調査で、プロジェクト関係者に対するインタビューをすることにより、この指標について定性的な情報を得た。事業によってスタッフの運営能力に差があるが、最も顕著な差として確認されたのは、日本語コース運営とその他部門の運営能力の差である。日本語コース運営に関しては、一定程度であれば、コースカリキュラムの改定に至るまで、ほぼ KJC スタッフのみで運営を行うことが可能である。業務マニュアルも非常に良く整備されているので、人員交代の際にも効率性を阻害することなく対応可能である。一方、その他部門では、業務マニュアルの整備が十分ではない部分もある。定型業務は問題なくこなすことができるが、企画立案を行う能力はまだ備わっていない。特にビジネスコースに関しては、企画立案能力に加え、受講生獲得のためのマーケティング能力が必要であるが、担当スタッフの能力は、まだ定型業務をこなすレベルにとどまっている。

なお、2005 年より 2008 年 7 月まで業務実施契約コンサルタントが行った「ビジネスプログラム運営業務」では、その活動の中で「自立的運営管理に向けた KJC スタッフへの技術移転」を成果の一つとして定めていた。具体的な技術移転活動としては、①ガントチャート作成指導による効果的ロジスティックスの実施、②受講者アンケートによる評価調査票作成と評価法の指導、③アンケート調査票集計、データベース検索等のアプリケーション操作方法の指導、④ニーズ調査を基にした簡易カリキュラム選定、を行った。技術移転先のスタッフは、ビジネスプログラム運営のために雇用されている契約職員 2 名（プログラムオフィサー）であった。2 名のうち 1 名は現在休職中であるため、残り 1 名の職務執行能力評価（自己評価および管理者による評価）を見ると、2007 年 2 月末で 3.64（満点は 5）だったものが、2008 年 6 月末で 4.56 となり、目標値の 4.0 を上回った。プロジェクト開始時と比較し、KJC スタッフのみで定型的な業務に関しては自立運営管理が行える状況になりつつある。ただし、いかに産業界のニーズを的確にキャッチするか、集客率をどう高めるか、といった点については、ビジネスコース運営部門の大きな課題として残っている。

(2) KJC 利用者数

KJC 利用者数は、KJC がどの程度カザフスタンおよび在カザフ日本人に受け入れられ、その社会的価値を認められているかを反映している指標だと言えるだろう。「市場経済化に対応する人材育成」や「カザフスタン・日本の相互理解促進」という目的を持った KJC 機能の強化を目指す場合、この指標は、最も基本的かつ重要なデータの一つである。

ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進イベント参加者の数は表 20 「2. KJC 利用者数」にある通り。KJC 利用目的として多いのは、相互理解イベント、日本語、ビジネスコースの順である。コースやイベントの開催数の違いにより、年ごとの変動はあるものの、毎年 3 千人以上の市民が KJC 主催の催しに参加している。

こうしたコース、イベント参加のほかにも、図書館、ビデオ、コンピュータ使用のため KJC を訪れた利用者也数多くいる。表 20 中に「その他」として記載したが、その内訳は以下の通り。コンピュータ、ビデオ、図書館の順に利用者が多く、フェーズ 2 開始後から 2008 年 12 月までで延べ 4 万人を超える利用者がある。ただし、利用者は年々減少傾向にある。これは、KJC に設置されているコンピュータ（供与機材）が陳腐化している、ネット閲覧にフィルターが掛けられている、セキュリティ対策として USB の接続を禁止している等の理由によるものと思われる。

表 21 KJC 利用者数（「その他」の内訳）

	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度 (12月まで)	計
図書館	2,516	2,210	1,775	1,696	10,018
ビデオ	886	679	290	280	2,902
コンピュータ	13,730	10,960	4,606	1,616	30,912
計	17,132	13,849	6,671	3,592	41,244

(3) センター収入による現地活動費カバー率

この指標は、プロジェクト終了後、すなわち日本側からの投入がなくなった後、KJC の事業収入のみでどの程度財政的に自立できるか、という観点から重要である。つまり、KJC の財政的な機能強化状況を測る指標となる。

フェーズ 2 が開始された 2005 年度のデータは入手が困難だったが、その後 3 年間については、センター収入がどれだけ現地活動費をカバーしているかを算出することができた（ただし、2008 年度については 12 月までの 9 ヶ月のデータ）。

センター収入は、表 11 で示したように、日本語コース授業料、ビジネスマネジメントコース授業料、会費、その他（会場貸出等による収入）で構成されている。一方、支出に関しては、センタースタッフ（契約職員）給与と講師謝金等の人件費が全体の約半分を占めており、これらの支出の約 8 割は日本側負担で賄われている（2007 年度）。総支出に占める事業収入は、2007 年に 38.7%と比較的高い値を示したものの、2008 年度は 18.5%と落ち込んでいる。

(4) カザフスタン国内における KJC 認知度

KJC の認知度は、プロジェクトで行っている広報活動だけでなく、ビジネス、日本語、相互理解、の全ての活動の結果として現れてくるものだと言える。フェーズ 2 は、フェーズ 1 のインパクト拡大のために KJC の組織基盤を強化・発展させることを目的としている。インパクト拡大を目指すには、より多くの市民に KJC の事業内容を知ってもらうことが必要なので、KJC の認知度が上がれば KJC 事業の発展にも繋がるだろう。

しかし、プロジェクトでは、定期的な認知度調査を行っておらず、ベースラインデータもない。従って、プロジェクト期間を通しての KJC 認知度の向上率を測定することは不可能である。なお、今後 1 年半での認知度向上レベルを見るために、中間時点で認知度サーベイを行い、終了時に再び調査することは技術的に可能である。しかし、①労力がかかりすぎる②残り 1 年半という短い期間で数値に表れるだけの認知度向上が実現するか疑問、の 2 つの理由から、この指標に関しては、PDM から削除するのが適当だと判断し、PDM の改定を行った。ただし、ビジネスプログラムに関する KJC 認知度に関しては、業務実施契約コンサルタントが 2007 年度と 2008 年度に行ったベースライン値および中間値の認知度データがあるので、参考情報として記載する³。

2007 年 2 月末のベースライン調査時では、無作為抽出された 200 社のうち、6.8%が KJC ビジネスプログラムを知っていた。2008 年 9 月末の目標値として 7%を目指し、認知度向上のための活動を行ってきたが、2008 年 6 月時点での認知度は前回と同様 6.8%で向上していないことが明らかになった。一方、ビジネスコースの短期専門家経験者で EBRD の TAM (Turn Around Management プログラム) のアドバイザーからは「ビジネスマンと話す際に KJC を話題にすると、かなりの確率で知っていることから、知名度は高いのではないか」という意見も聞かれた。TAM プロジェクトの支援を受けている業界セクター主に重工業、食品・飲料、アパレル・繊維、エレクトロニクス等の製造業であることから⁴、こうした集団の間では認知度が高く、サービスセクター等では認知度は向上していないと予想される。ビジネスプログラムに関しては、広報・宣伝の手法・内容を見直す必要があると思われる。

以上、(1)～(4)の4つの指標の分析結果を総合的に判断すると、中間レビュー調査時点でのプロジェクト目標の達成は概ね期待できるが、KJC の財政面の機能強化に関して不安が残る結果となった。また、日本語を除く KJC スタッフの能力面についても、現時点では完全に自立して円滑な運営できる状況になっているとは言いがたく、プロジェクトの残りの期間で、更なる技術移転、指導が必要である。

³ ユニコインターナショナル株式会社「カザフスタン国カザフスタン日本人材開発センターフェーズ2 ビジネスプログラム運営業務 業務完了総合報告書」2008 年 7 月発行

⁴ EBRD「日本と EBRD ターンアラウンド・マネジメント (TAM) / ビジネス・アドバイザー・サービス (BAS) プログラムー経営環境に適応した力強いビジネスの創造」8 ページ参照

3-6 上位目標の達成見込み

プロジェクトの上位目標は、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、の2点である。これら上位目標はプロジェクト終了後3~5年で達成することが期待されている。上位目標達成状況を判断する指標として、以下の3指標が設定されている。

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. KJC ビジネスコース受講生の企業のうち収益およ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およびその数3. 両国の市民間連携・交流につながった事例およびその数 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

現時点では、1~3 いずれの指標もデータ収集は行われておらず、上位目標の達成見込みを判断するのは難しい。ただし、本プロジェクトは、プロジェクト目標と上位目標が内容的に非常に近い関係にあるため、プロジェクト目標が達成でき、その後、活動がこれまで通り継続されれば、上位目標の達成にはそれほど困難は予想されない。上位目標達成のためには、むしろ、自立発展性の確保が必要条件となるため、プロジェクトはこの点に注力すべきだろう。

なお、上の3つの指標のうち、「KJC ビジネスコース受講生の企業のうち収益および効率性が向上した企業数」については、指標の改定を行った。なぜならば、この指標は、「収益および効率性が向上した企業数」を把握するという設計になっているため、上位目標である「市場経済化に資する人材が育成される」を判断する指標として適当でないからである。人材育成に主眼を置いた指標として、「KJC ビジネスコース受講生のうち、所属企業の収益および効率性向上に寄与した受講生の事例およびその数」を代わりに指標として設置し、PDMの改定を行った。

次に、「両国間でビジネスマッチングにつながった事例およびその数」の指標であるが、KJCでは、これだけを独立して指標として設定するほどビジネスマッチング活動を行っていない。したがって、今般、指標から削除することとした。

また、3の「両国の市民間連携・交流につながった事例およびその数」であるが、KJCで行っているのは、ビジネスにおける日本企業との取引・交流を念頭においた日本語教育およびビジネストレーニングである。従って、「市民間連携・交流」から、「市民・企業間連携・交流」と指標を変更するのがより実態に即していると判断し、PDMの改定を行った。

指標の改定についてまとめると、以下の通りとなる。

改定後 (PDM バージョン 1) の指標

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. <u>KJC ビジネスコース受講生のうち、所属企業の収益及び効率性向上に寄与した受講生の事例及びその数</u>
(旧2.の「両国間でビジネスマッチングにつながった事例およびその数」は削除)2. 両国の市民・<u>企業間</u>連携・交流につながった事例およびその数(「企業間」を追加) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3-7 外部条件の追加

改定前 PDM における活動・指標について、種々の改定がなされたが、外部条件についても 1 点修正が加わった。上位目標達成のための外部条件として、「カザフスタンの日本に対する興味（経済面、文化面）が持続する」が追加された。2008 年後半に急激に世界を襲った経済危機の影響で、カザフスタンにおける日本企業の活動が停滞しており、カザフスタン全体のビジネス環境も悪化している。こうした環境下、今後、カザフスタンにおける日本のプレゼンスが低下することも考えられる。KJC が提供するビジネスコースや日本語コースの受講者数は、こうした外部条件に大きく左右されることが予想されるため、この外部条件を PDM に追加した。

第4章 評価結果

4-1 評価 5 項目ごとの評価

4-1-1 妥当性

評価要旨：プロジェクトで行っている活動のほとんどが高い妥当性を示しているが、ビジネスコースに関しては、近年の世界的な経済危機の状況を踏まえ、急速に変化するニーズに対応した講座の提供が必要である。

(1) カザフスタン開発政策との整合性

カザフスタンの長期的な開発政策の方針である「2030年までの長期発展戦略」では、優先課題として「市場経済に基づく経済成長」を掲げている。2006年に発表された「2006～2008年政府プログラム」では、「国家経済発展の質的転換を基礎とする世界経済への効果的な参入」を目指している。

カザフスタンのGDPは、1991年の独立以降大きな伸びをみせており、特に2000年以降は毎年10%前後の成長率を維持している。2007年の一人当たりGNIは5,060USドル⁵で、世界銀行による高位中所得国（Upper-middle-income economies）の6,987UDドルに迫る勢いである。一方、カザフスタン経済の発展は、エネルギーや鉱物資源に過度に依存する産業構造の上で成り立っており、産業の多角化が進んでいない現状がある。特に中小企業育成の分野では多くの課題を抱えている。

KJCが行う活動のうち、ビジネスプログラムは、市場経済政策のもとで競争力のある人材の育成を目的としている。起業家や中小企業経営者・従業員をターゲットグループとして、基礎的な経営手法やビジネスノウハウ、さらに日本が得意とする品質管理や環境管理について指導するプログラム構成となっており、カザフスタン政府が目指す開発政策と方向性が合致しているといえる。

(2) 日本の援助政策との整合性

外務省の「対カザフスタン国別援助計画」では、開発の課題として、天然資源に過度に依存する経済からの脱却が重要と考え、「長期経済の安定的発展を実現するためには、実体経済を重視し、既存産品に付加価値を付ける産業の高度化や中小企業の振興を通じた製造業の育成等による産業構造の多角化を図る必要がある」⁶としている。市場経済化のさらなる推進、中小企業振興のための政策策定を支援することが、カザフスタンの経済発展を促進するには重要との認識を持っており、この分野での支援方針を打ち出している。

2006年6月の「中央アジア+日本」対話第2回外相会合において採択された「行動計画」

⁵ 世界銀行ホームページ

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20535285~menuPK:1192694~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>

⁶ 外務省「対カザフスタン国別援助計画」（2006年9月）5ページ

では、カザフスタンを含む中央アジアにおける企業人材育成、企業間交流促進、相互理解促進、文化交流などの分野を援助の柱とすることが合意された。こうした日本の援助政策は、KJCの活動内容とまさに一致するものであり、整合性が非常に高い。

さらに、2009年3月5日に行われた、第20回海外経済協力会議において、政府は中央アジア及びコーカサスに対する海外経済協力の方針について議論したが、その中で、当該地域に対する海外経済協力を積極的に行っていくことを提言するとともに、その効果的な展開の一環として、「日本人材開発センターの活用等、人材育成や制度構築等への支援の重点的实施」について提言している⁷。

(3) ニーズへの合致

カザフスタンの民間セクターの構成割合は、小規模企業⁸が全体の約50%、中規模企業⁹が約48%、大規模企業¹⁰が残りの2%と、中小企業の占める割合が圧倒的に高い¹¹。これら中小企業経営者、従業員、起業家、コンサルタントのビジネスコースに対するニーズは非常に強い。ただし、プロジェクト開始当時に想定していた製造業をターゲットとした経営知識ニーズに加え、教育、観光、運輸、レストラン・ホテルといったサービス業に関する経営ノウハウへのニーズもあることが、受講者へのフォローアップ調査¹²で明らかになっている。さらに、アルマティとアスタナでは、それぞれ地域性があり、アルマティでは中小企業を対象とした基礎的なマーケティングや財務管理の講座へのニーズが高いが、官庁や国営企業を抱えるアスタナでは税務や政府規制に関する話題など、特定知識を求める声が大きく、事業の妥当性をより一層向上するためには、こうしたニーズや地域性にきめ細かに対応したカリキュラム構成を進めていく必要がある。

日本語事業については、フェーズ1より一層活動範囲を拡大し、レベル設定を充実させることにより、幅広いニーズに対応したコースの提供が実現している。アルマティ、アスタナ両拠点での日本語学習ニーズを満たしているほか、日本語能力試験対策講座、ビジネスの場の日本語を教える実践的な実務日本語講座も開催されている。さらに、カザフスタン人の日本語講師への指導も行われており、日本語学習ニーズとの合致度は非常に高い。

2008年11月にアルマティで行われた日本文化デーの参加者へのアンケート調査によると、カザフスタン人は、日本のアニメ・漫画、書道、映画、武道、生け花、歌舞伎、折り紙、着物といった文化に対する興味が高いことが分かった。相互理解促進事業として、KJCは

⁷ <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kaigai/dai20/20kekka.html>

⁸ 従業員数50人未満

⁹ 従業員数51～249人

¹⁰ 従業員数250人以上

¹¹ ユニコインターナショナル株式会社「カザフスタン国カザフスタン日本人材開発センターフェーズ2ビジネスプログラム運営業務ニーズ調査・ベースライン報告書」(2007年2月)

¹² ユニコインターナショナル株式会社「カザフスタン国カザフスタン日本人材開発センターフェーズ2ビジネスプログラム運営業務第2年次業務完了報告書」(2008年3月)

日本文化紹介イベントを数多く開催していることから、カザフスタン人の日本文化・社会理解へのニーズに合致しているといえる。一方、カザフスタンの文化・社会を日本に知らせるといふ観点からいえば、在カザフスタン日本人、日本の自治体、商工会などどのようなニーズを持っているのか、という情報はあまり収集されていない。現在でも手探り状態で情報を発信している状況が続いている。ニーズへの合致という点では、不確実な要素が多いので、ニーズ調査に基づくアプローチが必要だと思われる。

(4) 日本の技術の優位性

ビジネスコースのうち、日本が得意とする製造業の経営戦略・ノウハウ・効率性向上手法を提供する講義については、日本の技術の優位性は高い。一方、財務、税務、一般的なマーケティングなどの講義は、日本のノウハウは特殊なものではなく、優位性があるとは言いがたい。一般的な講座を開く際には、日本企業の事例等をふんだんに盛り込み、日本の経験を生かした講座設計にしなければ、日本の援助で行う妥当性は低くなってしまふ。この観点で、KJCのビジネスコースにおいては、2009年10月の運営指導調査の結果を踏まえ、日本の技術優位性の高い講座に特化したカリキュラム編成とした。また、日本語コースや文化紹介イベントなどは、日本固有の語学、文化のサービスを提供しているので、優位性が高い。

4-1-2 有効性

評価要旨：フェーズ1に比べ、提供するサービスの質がより向上し、活動領域にも広がりを見せてきている。ビジネスコースの集客率の低さと、戦略的な企画立案能力を行えるスタッフの育成が今後の大きな課題ではあるが、プロジェクト目標の達成は一定程度見込まれる。今後はPDMに則り、数値目標達成に向けたモニタリング体制の充実が望まれる。

(1) プロジェクトのマネジメント体制

プロジェクトでは、活動の進捗を確認するために週1回のミーティングを実施し、事業部間で情報を共有して、プロジェクト全体のモニタリング活動を行っている。KazEUのカウンターパートも毎回出席し、問題解決等に実質的な役割を担っている。また、プロジェクト関係者間のコミュニケーションも円滑である。モニタリングの頻度、手法とも適切で、実行力のある進捗管理が行われている。

一方、プロジェクトマネジメントに関して、2点だけ改善の余地が認められた。1つは、目標管理についてである。フェーズ1では「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

ップ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」¹³との評価がなされた。フェーズ2でも、定量的な指標について、目標値が未設定のものが多く見受けられた。これらは、ビジネスコース、日本語コースの受講者の能力向上、KJC スタッフの能力向上に関するものや、相互理解講座の参加者数など、多岐にわたっており、フェーズ1で発生した問題が繰り返されている。

その他の指標に関しても、半期ごとの目標値は設定されているが、プロジェクト全体として5年後の到達目標値が設定されていないため、プロジェクト終了時の出来姿がイメージしづらい状況を招いている。プロジェクト全体の枠組みの中で、現在どの程度目標を達成しつつあるのかを把握する際にもこうした目標値の未設定が障害となっている。

さらに、年に1回開催されるJCCの場においては、これまで指標管理のための議論はあまり行われてこなかった。これは、長期的な目標値が未設定だったことに関連すると思われる。JCCはもっぱらプロジェクトにとって直近の話題・問題について情報共有する場として利用されてきており、目標値の管理や、中・長期的なプロジェクトの展望について議論する場として認識はされていなかった。

このように、指標・目標値の未整備は、プロジェクトのモニタリングにも甚大な影響を及ぼしかねない。今般、PDMを改定することにより、プロジェクト終了時の目標値設定を行った。指標データの収集に関しても、アンケートを実施するなどして情報収集活動を徹底することをプロジェクト側と確認した。

プロジェクトマネジメントに関するもう1つの改善点は、PDMの活用に関することである。PDMは、プロジェクトにとって、最も基本的なマネジメントツールであり、プロジェクト関係者が、プロジェクトの全過程を一貫して計画・管理するために設定されている。ところが、ビジネスコース運営事業では、実施された活動がPDMに記載されたものと2カ所異なっており、さらに年度ごとに活動内容が変化するという事態が生じた。同様に、日本語コース運営事業では、2006年度はPDMの活動に則った進捗管理が行われていなかった。

ビジネスコースと日本語コースのどちらも、実際に行われた活動の内容は、PDMの活動から大筋で外れることはなかった。しかし、結果として、活動内容が日本・カザフスタン両国で合意されたマスタープランから逸脱してしまうこととなり、プロジェクト目標の達成に影響を与えかねない。この点に関しては、調査期間中、ワークショップや個別面談を通じて、プロジェクト側と話し合いPDMに則った活動管理の重要性について認識が共有された。

1つ目の目標管理体制の改善と併せ、今後、プロジェクトマネジメント体制が、より実効力のあるものに整備されていくことが期待できる。

¹³ JICA「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」(2005年9月)

(2) プロジェクト目標の達成見込み

現時点での成果の達成状況や指標データを考えると、KJCの機能強化というプロジェクト目標は、一定程度達成されると見込まれる。特にフェーズ1からの教訓を生かし、ニーズ調査の結果に従ったカリキュラムが導入されたビジネスプログラムや、上級レベル・講師養成レベルにまで対応した日本語講座を提供している日本語コース運営事業、さらに、地方展開を積極的に行っている相互理解促進事業は、それぞれ中程度の課題は残されているが、プロジェクト開始から3.5年で意義深い進展が実現した。特に、アルマティのみで活動が展開されたフェーズ1とは異なり、首都アスタナにも拠点を置いて活動が実施されているフェーズ2は、カザフスタン国内の主要2都市のニーズに広く対応しつつあり、KJCの機能強化は確実に実現されつつある。

他方、ビジネスコースに関しては、定員割れの講座もあり、集客力と収益性の面から課題を抱えているため、現在、様々な事業改善による集客率と事業収入の向上を試行中である。2009年3月から改善策が反映された講座が本格的に展開されているが、受講料収入は依然として少ない状況が続いている。2月以降、カザフスタン全体の経済状況は急速に悪化していると言われているため、ビジネスコースの運営は財政的に今後も厳しい状況が続くと予想される。

相互理解事業に関しても、フェーズ1の教訓である「双方向の情報発信」が未だ十分でない。カザフタンに関する情報を日本に向けて発信する機能が弱く、具体的にどのようなニーズがあるのかも把握できていない状況である。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することがフェーズ2の目標であるが、実現には至っていない。今後、具体的に誰をターゲットにして、どのような情報を発信していくのが望ましいのか詳しい調査が必要であろう。

KJC全体の問題としては、センターの財政面、スタッフの運営能力面で、より一層の努力が必要であることが明らかになった。事業収入の支出に対する割合は以前低いレベルにとどまっており、授業料改定の検討が引き続き必要であるほか、戦略的な広報・宣伝活動の実施、経費節減や業務効率化の努力が求められている。

日常的な運営業務に関しては、KJCスタッフによるある程度自立した業務遂行が実現している。しかし、業務マニュアルが整備されていない部門もあり、組織としての業務効率化のノウハウは蓄積されておらず、部門によっては、人員が入れ替わった場合には混乱が生じる可能性が高い。全部門を通じて、コースのカリキュラム作成、ニーズ調査・分析、経営的な視点での計画立案、財務管理など、KJCの経営戦略にかかわる部分で運営能力が十分でないことも明らかになった、現地職員だけで完全に自立して運営できる状況には至っていない。

ハロルド・カーズナーは表22の5レベルから成るプロジェクトマネジメント成熟度モデルを提示しているが、現在のKJCを分析すると、レベル2から3程度に位置していると思われる。

表 22 ハロルド・カーズナーの組織成熟度モデル¹⁴

高い ↑ 成熟度 ↓ 低い	レベル 5 最適化	プロジェクトのほとんどが成功する。戦略的プロジェクトが効果的に運営される。
	レベル 4 統合的	複数のプロジェクトが組織の中で整然と実施され、混乱がなくなる。
	レベル 3 科学的	科学的なマネジメントが行われる。関係者は可視化されたデータ分析に基づき行動する。
	レベル 2 計画的	プロジェクトの成否は個人よりもチームの能力に依存する。類似のプロジェクトはマネジメントできるが、経験のない新規プロジェクトでは混乱しやすい。
	レベル 1 場当たりの	場当たりのプロジェクトマネジメントが実施されている。多大な労力が問題解決のための活動に費やされる。プロジェクトの成否は個人の能力に依存する。

つまり、組織としての責任や役割分担などが明確になってはいるが、非定型的な活動や問題に対しては円滑に対応できるまでの組織力が備わっていない。運営計画など、プロジェクトマネジメントのツールを利用しているが、スケジュール的なものが主体で、資源やコストまでの可視化はできていない。

プロジェクト目標達成の指標として「KJC スタッフの事業運営能力」という項目があるものの、スタッフへの技術移転にはあまり重きが置かれていないことが、組織の成熟化が進まない理由の一つに挙げられよう。ローカルスタッフの中に組織の意思決定に深くかかわる管理職がいないことも、技術移転を難しくさせている。センター運営に関する活動を見直し、実地研修（OJT）の徹底や管理職の育成などスタッフへの技術移転を優先課題として取り組むための軌道修正が必要である。CP 機関である KazEU からも、さらなるコミットメントが必要であり、KazEU 内での KJC の位置づけや人員配置戦略などを明らかにしていく必要がある。

（3）プロジェクト目標達成の促進・阻害要因

カザフ人文法科大学、EBRD（欧州復興開発銀行）、国際品質管理フォーラム、在カザフスタン日本大使館などの団体との協力関係が、プロジェクトの効果を高めるのに寄与している。カザフ人文法科大学は、アスタナにおける日本語コース実施のための教室を提供しており、EBRD は KJC のビジネスプログラムと連携を取っている。国際品質管理フォーラムは、様々な業界の潜在的顧客に対して、KJC のビジネスコースを宣伝する機会を提供してくれている。在カザフスタン日本大使館は、日本文化デーや日本語弁論大会などの相互理解講座を KJC と共同で開催している。こうした良好な関係や実践的なパートナーシップは、プロジェクトに限られた人的・財政的リソースの中で効率的に成果を生み出

¹⁴日本プロジェクトマネジメント協会「新版 P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック」（2007 年）を参考にして筆者が作成。

す一助となっている。

さらに、KJC が提供する多岐にわたるサービス、つまり相互理解促進事業、日本語コース、図書館、視聴覚教材、インターネットなどは、互いに相乗効果を生んでおり、KJC 利用者に対して、日本に対する興味や理解を深めさせる効果をもたらしている。プロジェクトにとって、正の波及効果を生む大きな要因だといえる。

4-1-3 効率性

評価要旨：カザフスタン・日本両国側からの投入はほぼ計画通り行われており、期待される成果もほぼ確実に生み出されている。ただし、日本人専門家の派遣の遅れや派遣のタイミング、更に契約形態の変更が円滑な業務引継ぎや業務遂行に負の影響を及ぼし、効率性を低下させた例があった。

(1) 投入と成果

日本側からの投入は、これまでほぼ計画通りに行われている。量的にも質的に必要十分な資機材が提供され、長期専門家、短期専門家ともおおむね予定通りに派遣されている。ただし、所長ポストが 2008 年 11 月より空席になっているほか、供与時点では適切だった資機材も陳腐化が進んでおり、特にパソコン等の情報機器に関するものについては、機器の更新を含めた改善の必要がある。研修員の日本への受け入れに関しては、計画通り行われており、参加者の研修内容に対する評価は高い。「担当業務に直接役立つ研修だった」との声が多く、実務に直結した研修が業務効率化に寄与しているといえる。日本での研修に参加することは、KJC スタッフにとって強い動機付けになっていることもインタビューにより確認された。研修員受け入れ制度は、プロジェクトにとって、組織の求心力を高める効果をもたらしているといえる。

カザフスタン側からの投入については、R/D に約束された通り行われており、CP の配置や設備の提供、光熱水道費の負担などは KazEU により問題なく行われている。KazEU は、アルマティの中心地から若干外れたところにあるため、KJC スタッフの間からは通勤の不便を訴える者が少なからずあるが、受講者へのインタビューによると、利用者にとっては KJC の設置場所は大きな障害にはなっていないという。KazEU のメインキャンパスに設置された KJC は正門からすぐの位置にあり、目立つので関心を引きやすい。今後、相互理解講座等で、一度に大人数の集客が見込める場合、既存の教室・スペースでは手狭になることが考えられるが、日常的な講座運営に関しては、十分な設備であるといえる。

フェーズ 2 より新規に行われているアスタナにおける事業展開について、日本側からの投入は長期専門家が 1 名のみである。必要最小限の設備が確保されているだけだが、ローカルスタッフや在アスタナ KazEU 姉妹校、カザフ人文法科大学などを有効に活用して効率的に成果を生み出している。

(2) 効率性の促進・阻害要因

前述のように、2008年11月よりKJC所長が不在の状態が続いている。このことは、迅速な意思決定や問題解決を困難にしている可能性がある。ただし、所長代行の尽力によって、その影響は最小限にとどめられていることが確認されている。

効率性の阻害要因としては、専門家派遣時期の問題がある。これまで、日本人長期専門家が交代する場面が何度かあったが、現地での引き継ぎが十分でない例があった。また、日本語コース運営指導専門家の派遣に際し、日本語講座のスケジュールを考慮せず派遣が行われたため、着任直後の業務を効率的に行うことができない、といった問題が生じた。

2008年度前期までは、業務実施契約を締結した法人コンサルタントがビジネスプログラム運営業務を一括して行っていた。しかし運営効率等の面から契約形態が再考され、後期より業務実施簡易型契約による短期専門家の派遣に切り替わった。そのため、プロジェクトでは、年初に2008年度の年間講座スケジュールを立案することができなかった。KJCビジネスコースのシラバスがアナウンスされないことにより、従業員の講座への派遣を考えていた企業が年度の研修予算をKJC研修へ配分することができなかった。結果として、2008年度の受講者減につながったと考えられる。

一方で、こうした契約形態の変更は、正の効果ももたらしている。業務実施契約でプログラム運営がなされていた際には、契約コンサルタントが自分たちで調達できる講師に合わせて講座を開講する傾向にあった。業務実施簡易型により、その都度講師を公示で募集する形式に変えた後は、受講者のニーズに合わせてまず講座の内容を決め、その講座に対して講師を募集する形になった。つまり、供給者サイドの都合で講座を決める形から、必要とする講座を吟味して講師を募集するやり方に変ったのである。より受講者のニーズに合致したコース運営が可能になったといえる。

効率性を阻害した要因としてさらに挙げられるのは、特に2007年において、KJCスタッフの離職率が高かったことである。その年だけで、総務部門で4名、ビジネスコースで1名、日本語コースで1名が退職した。退職者には、本邦研修を受講した者も含まれていた。こうした高い離職率は組織の脆弱化や業務の非効率化を引き起こしていた。退職者に対するインタビューを実施したところ、主な離職理由は給与などの待遇面ではないことが明らかになった。日本人専門家との摩擦、スタッフに対する能力開発機会の少なさや、人事考課制度がないこと、さらにはローカルスタッフの中に管理職ポストがないことなどが、離職者がKJCに不満を抱いた主な要因だった。プロジェクトは現在、賞与額に反映させる人事考課制度の導入をしているところである。また、スタッフに対して能力開発機会をより多く提供するように工夫もしつつある。高い離職率につながった状況は、今後こうした人材開発分野の努力により改善されることが予想される。

4-1-4 インパクト

評価要旨：プロジェクト目標が達成できた場合、事業を継続して実施していくことができれば上位目標の達成の可能性は高いと判断できる。ただし、それには、プロジェクト終了後、特に財政面、組織・運営面での自立発展性が確保できるかどうかが鍵となるくる。上位目標の達成度合いは、カザフスタンの経済状況や日本企業の事業展開に大きく影響されると思われる。

(1) 上位目標の達成見込み

3-6 で述べたとおり、上位目標達成のための3つの指標のいずれに関してもデータの収集は行われていないため、上位目標の達成見込みを判断するのは難しい。しかし、プロジェクト目標が達成できた場合、事業を継続して実施していくことができれば上位目標の達成の可能性は高いと判断できる。それには、プロジェクト終了後、特に財政面での自立発展性が確保できるかどうかは鍵になってくる。事業収入の向上には明らかに限界があるため、KazEU が KJC を自立的に運営していくためには、現在 JICA が負担している投入部分がある程度カザフ側が負担するといった措置が必要となる。どういった機関が、どの分野を、どの程度、財政的・組織的にコミットメントをすることが可能かは現時点では不確実であり、今後、引き続き関係者間での協議が必要である。

(2) 上位目標の達成の促進・阻害要因、波及効果、その他のインパクト

促進要因としては、KJC が提供する様々なサービスの相乗効果が挙げられる。相互理解講座の参加者が日本文化に興味を持ち、日本語を学習するようになったといった声や、ビジネスコース受講者が知人に KJC の生け花教室を紹介したというような声が、数例聞くことができた。KJC は、カザフスタンの人々に日本文化や社会に対して興味を持たせるきっかけを提供しており、そうした人々に対し、実際に日本語を学習するなどの行動を起こす手伝いもしているといえる。KJC が提供するビジネス・日本語講座、相互理解促進活動、図書館、視聴覚教材、インターネットなど、多様なサービスは、互いに相乗効果を生み、KJC 利用者が日本に対する興味や理解を深める一助になっている。実際、日本語コース受講者に対するフォーカス・グループ・ディスカッションでは、「KJC がもし、日本語講座だけを運営し、相互理解促進事業を開催していなかったとしたら魅力が半減する」といった発言があった。こうした声が示すように、様々なサービスを同時に提供することが、プロジェクトにとって正のインパクトを生み出す源泉となっているといえる。

阻害要因として、日カザフの経済関係の停滞が考えられる。日本企業に対するインタビューによると、カザフスタンに進出する日本企業は、プロジェクト開始当時よりも減少傾向にあるという。2009年2月の経済危機以降は特に厳しい状況にある。現在、現地の

日系企業数は、商社、自動車、家電、ロジスティックを中心に 20 社弱である¹⁵。日本語学習者の就職口、あるいはビジネス提携先として日本企業が現実のものとなる確率は低くなっている。こうしたビジネス環境の悪化により、日本への興味が薄れたり、日本語学習欲が低下したり、あるいは日本の経営ノウハウを学ぶ意欲が喪失したりして、KJCの活動が魅力的でなくなっていく可能性がある。こうした変化が現実のものとなった場合、いくら KJC の事業が継続しても、カザフスタン・日本の相互理解に関するインパクトは予想を下回ってしまうだろう。上位目標達成の阻害要因になりかねない。

(3) 上位目標の達成のための外部条件

「カザフスタンの日本に対する興味（経済面、文化面）が持続する」という外部条件は、今般、PDM バージョン 1 で上位目標達成のための外部条件として追加された。2008 年度後半、とりわけ 2009 年 2 月以降、世界経済と同様、カザフスタンにおいても経済が急速に冷え込んでいる。

2009 年 3 月 6 日のナザルバエフ大統領の議会演説では、経済危機を乗り越えるために、大規模な雇用戦略を実践することが表明された。各種学校、職業訓練校、高等教育機関などの教育機関すべてが一丸となってスペシャリストの再訓練に取り組むべきだとし、政府は 1400 億テンゲ（約 93 億 US ドル）の資金を使い、35 万人の雇用創出を実現するとの方針を打ち立てた¹⁶。

こうした雇用戦略の立案から見て取れるように、この経済危機が短期間で解消される可能性は低く、中・長期間にわたってカザフスタン経済に暗い影を落とす可能性が高い。カザフスタンの日本に対する興味、つまり日本型経営手法への興味や、日本文化に対する憧れなどが薄れていく可能性も否定できない。そうした状況は、日本語コース、ビジネスコースの集客率低下につながり、上位目標達成に負の影響を与えることが予想される。

したがって、「日本に対する興味が持続する」という外部条件をプロジェクト終了後も注意深く見ていく必要がある。

4-1-5 自立発展性

評価要旨：日本語コースは組織・運営面、技術面、財務面すべてにおいて高い自立発展性を示している。その他の事業に関しては、スタッフの適正な人員数・質の確保が課題であり、戦略的な企画を行えるスタッフの育成が急務である。また、財務面での自立性確

¹⁵ 品川透「知られざる中央アジアの大国カザフスタン現状と展望」（2009 年 3 月）Global Angle

¹⁶ カザフスタン政府ホームページ

http://www.akorda.kz/www/www_akorda_kz.nsf/news-open?OpenForm&idn=2&idno=E45F12170E40F7E5062575710070E6EA&lang=en

保の一環として、センター収入のより効果的な活用方法の検討が必要である。更に、ビジネスコースに関しては、集客数の増大による一層の財務改善が望まれる。

(1) 事業ごとの自立発展性評価

KJCの活動は、ビジネス、日本語、相互理解と多分野にわたっており、運営形態も事業ごとに異なっている。プロジェクトの自立発展性を考察する際には、事業ごとに異なる特色を理解し分析したうえで総合判断を行う必要がある。以下に事業ごとの自立発展性の評価結果を記載する。下表は、プロジェクトが行っている主な5分野での活動に関する自立発展性についてまとめたものである。

表 23 事業分野別自立発展性評価

総合判定	組織・運営面	技術面	財務面
センター運営			
△ 定型業務をこなすことは可能だが、カザフ人管理職が不在のため自立的に企画・実施・監理する体制は整っていない。	× カザフ側の人員投入は15名中4名。うち事業担当は経理担当の1名のみ。定型業務の遂行は問題ないが、ローカルスタッフの間で意思決定を行う管理職がいないため、自立的な運営は困難。機械・備品メンテナンスのためのマニュアルは整備されていない。	△ 2007年までは離職率が高く、技術移転相手が定着しない問題があった。現在、人事考課制度導入等の工夫によりスタッフの定着率が向上し、問題が解決しつつある。	△ 現地支出に対するセンター収入の割合は19.4%だが、内部留保額もあるため、これらをセンター運営費に支出すれば、30%前後まで改善し、JICAの負担も軽減（現状の約3分の2）される。
ビジネスコース運営事業			
△ 運営面・財務面では改善されつつあるが、依然として集客率の低さ、マーケティングの弱さが問題。	△ アルマティ以外で本格的にコースが開始された場合、現在の人員では不足する。業務マニュアルはある程度整備されており、人員交代時には、円滑な対応が一定程度可能。	△ 定型的な講座運営は可能だが、戦略的なマーケティングや企画立案を行うまでには至っていない。	× 現在試行中のコースカリキュラムや受講料設定では、スタッフ給与も含めた現地支出をコース収入でカバー可能だが、集客率の少なさが依然として問題。
日本語コース運営事業			
◎ 現地化可能と想定。ただし、日本語のネイティブスピーカーを講師として数名配置しないと客離れが起こる可能性が高い。現地の日本人講師の活用が	◎ 十分な人員が確保できている。マニュアルや様式が非常によく整備・維持されており、人員交代時の引き継ぎも円滑に行うことができる。	◎ 現地講師化率90.0%（講義時間ベース）。一部の上級コースを除いて現地講師（現地雇用の日本人講師を含む）が対応できる。講座運営も企画部分を	○ 現地支出をコース収入でカバーしている。日々のコスト削減努力は今後も必要。

必須。		除いてローカルスタッフで対応が十分に可能。	
相互理解促進事業			
○ 現在は財務面での自立を想定していない。大使館等の協力機関から資金入手を拡大することを検討する。参加費無料の単発の講座だけでなく、シリーズ化された有料の講座の開設も検討する。	○ 専従1名、兼務1名の人員はほぼ十分。現地在住の日本人ボランティアの募集が望まれる。基本的な業務マニュアルは作成されている。	◎ 定型的なイベント（折り紙、料理、着付け教室など）はセンタースタッフが対応でき、企画立案もある程度可能。催しによっては、アドバイザーとしての日本人の参加が必要。	× 現在は、収入を得ることを前提としていない。将来的に参加費を徴収することを検討する。
広報事業			
○ 基本的な広報業務は行われている。KazEUと連携しながら戦略的な広報活動を実施することが望まれる。	△ より効果的な広報・宣伝活動のためには、IT・広報を担当する専従スタッフが必要。	○ 定型的な広報活動、メディア対応などは円滑に行われているが、戦略性に欠ける。ホームページの充実が必要。	△ 収入を得ることを前提としていない。自立可能かどうかは費用対効果を検証する必要がある。

(a) センター運営

センター運営事業は、組織が持つ一般的な総務機能を分析することにとどまらず、KJCで行っている事業全体を概括している。そのため、後に記載する各事業の評価と重複する部分があることに留意する必要がある。

組織・運営面では、現在配置されている人員による定型業務の遂行はほぼ問題ないが、新規企画や戦略的な広報・マーケティングを行う人員が、数・質ともに不足している。KazEUから派遣されている職員のうち、センター運営に携わっているのは経理担当の1名である。調査団派遣時点での経理担当者は、定型業務を遂行する能力でさえも必ずしも十分とはいえない状況であり、ましてや経営戦略立案のための財務分析を行うまでのレベルは望めない¹⁷。スタッフはほとんどが20歳代で、他組織での業務経験も限られている。彼らの中には管理職はおらず、組織としての意思決定を行う立場にある者がいない。マニュアル整備状況は後の事業部門ごとの評価結果で詳述するが、総務部門業務の一つである機械・備品の維持管理のためのマニュアルは整備されておらず、スタッフ交代の際には混乱が起こる可能性がある。

技術面では、2007年まではプロジェクト契約雇用者の離職率が高く、効率性を阻害していたが、現在は人事考課制度の導入や能力開発（研修の実施など）の機会の増大などの工夫によりスタッフ定着率は高くなりつつある。そのため、技術移転は安定して行われる状況に改善してきている。

¹⁷ その後、同職員は自己都合により退職し、新たな経理担当者がKazEUより派遣されている。

財務面では、現地支出（つまり、ビジネスコース講師の日本人短期専門家の派遣費用は含まれない）に対するセンター収入は 30%程度が見込まれているが、今後ビジネスコースからの収入が安定して確保できるかが最大の懸念である。また、センター収入の有効活用（留保額の有効活用を含む）についても検討を急ぐ必要がある。

（b）ビジネスコース運営事業

ビジネスコースは KJC 事業で最も改善事項の多い部門といえる。2008 年秋より、コンサルタント会社への業務実施契約から、JICA 直営の形に運営形態を変更し、集客率の向上や顧客ターゲットを絞った講座展開を行っているが、集客率は依然として低い傾向にある。これは、既述のとおり、2009 年 2 月の経済危機の影響によるところが大きいと思われる。直営の形に変更になり、新たな枠組みで運営が始まってから日が浅いため、結論を出すには時期尚早であるが、集客率の大幅な向上がないかぎり、財政的な自立発展性は低いままにとどまる可能性が高い。他方で、現下の経済状況下において収益性の追求に優先順位を置いたコース運営を行うべきかどうか、慎重な検討が必要である。調査団は、アスタナでの教育省との協議等の場において、政府が実施予定の緊急経済対策への協力を打診された。当面の経済危機が沈静化するまでは、政府等からの要望も踏まえた、より公益性の高いコースを提供し、カザフ経済の産業と雇用の安定に寄与することも重要と思われる。

組織・運営面では、人員不足が最大の懸念である。特に 2009 年 3 月以降、アルマティ、アスタナ以外の地方都市での講座展開が計画されており、スケジュールどおりに運営していくためには、アスタナに拠点を置く運営スタッフが 1 名必要である。マーケティングに強い管理職の配置も必要である。

技術面での自立発展性は、運営に関する定型業務を行う限りでは問題ないが、スタッフの運営技術は、マーケティングや企画を行うまでに至っておらず、OJT 等による能力向上が必要である。

（c）日本語コース運営事業

日本語コース運営は、KJC の他のどの事業よりも自立発展性が高い。日本語コース運営にかかる費用については、一部詳細なデータが得られないため、はっきりとした収益率を算出することはできない。しかし、事業収入は毎年安定しており、事業収入によって運営コストをかなりの比率でカバーできていると推察される。

組織・運営面での自立発展性についても、業務マニュアルが非常によく整備されており、ローカルスタッフで自立的に運営可能なレベルにあるといえる。

ローカル講師による授業は、講義時間ベースで現在でも 90%を占めており、技術的にも自立発展性は高い。ただ、自立的に新しい教師を養成する技術はまだ十分とはいえない。これについては、カザフスタンにはプロジェクト終了後も大学に日本語教育専門家が派

遣されるので、教師会の勉強会を通じて技術移転を進めることができるだろう。インタビューでは、アルマティに専門家が派遣されなくなってから勉強会を自主的に開催することは難しいのではないかという意見が大勢を占めているので、勉強会の自立開催・運営を達成することが急務である。

さらに、KJCの受講者の多くが、ネイティブ・スピーカーの講師がいることがKJCの魅力と回答していることからわかるように、受講者を確保するため、またカザフスタン人講師にとってもネイティブ講師の存在は自己の日本語能力向上に必要であるため、プロジェクト終了後は、直接雇用などでネイティブ講師の雇用方法を検討する必要がある。しかし他の中央アジアの日本センター所在国に比べ、物価が高いこと、滞在手続きが煩雑なことから、受け入れ体制の整備が必須である。

(d) 相互理解促進事業

相互理解促進事業は、現在総務スタッフと日本語コース運営スタッフが兼務という形で行っているが、人員数はほぼ十分である。ただし、現在課題となっている、カザフスタン情報の日本への発信に今後力を入れていくなれば、増員の手当てを行うか、あるいは現地在住の日本人ボランティアを募集し、イベントの際に協力を得るなど工夫して事業を拡大していく必要がある。

日本人ボランティアの存在は、技術的自立発展性の観点からも重要である。現在、ローカルスタッフのみで文化行事等の開催は十分行えるが、日本の文化・社会についての一歩踏み込んだ質問への回答や、メディア対応などが行えるレベルではない。現地在住の日本人ボランティアがそういった部分で協力をしてくれれば、日本人専門家なしでも対応可能になるだろう。調査団は、現地在留邦人と面談する機会があったが、その際には、日本のビジネスマナーの紹介セミナーといった具体的な協力の提案がなされた。企業数は決して多くはないが、そのために現地での関係は良好であり、協力の可能性は大きいと期待できる。

財務面での自立発展性については、現在のところ、材料費等が高額になる料理教室や生け花教室で実費分を徴収するほかは、参加費を課していない。有料化を検討することも必要だが、有料であるがために参加者の裾野を広げることができなくなる可能性が高い。こうしたバランスを考慮して参加費徴収の可否を決めなければならない。相互理解講座参加者のフォーカス・グループ・ディスカッションによると、現在行われているような単発の講座だけではなく、日本の「カルチャーセンター」のような、数カ月のシリーズの講座が欲しいとのことだった。体験講座よりもレベルの高い内容で、最終日に修了書が発行されるコースであれば、有料でも是非参加したいという。KJCにとっては目新しい事業であり、試みる価値はあるだろう。

財務面からの自立発展性で最後に1点追加するならば、大使館、現地の日本人会、あるいは民間企業、日本の大学などとの連携による外部リソースの活用を検討するべきであ

る。現在でも一部、こうした機関との連携は行われているが、文化行事だけに限らず、留学フェアや企業の技術展のようなイベントを開催し、事業の多角化を目指すことも重要だろう。KJC は、行事の主催者としてだけでなく、ファシリテータとしてイベントを開催するなど、様々な役回りで両国の相互理解促進に寄与していくことができると思われる。

(e) 広報事業

質問表調査では、日本人専門家、カザフスタン人 KJC スタッフともに、広報事業についての評価が厳しい傾向があった。一番の課題は、場当たりの広報しか行われていないことである。KJC のホームページも充実しているとは言いがたく、潜在的な利用者が KJC に関する情報を得るのに苦労している状況である。これは、広報の専従者がいないという、組織・運営面での自立発展性が低いことにも関連している。

他方、KazEU では、KJC を KazEU の特色を出すための一つの「売り」と考えており、KazEU が発行する印刷物に KJC が紹介されていたり、大学関係者がマスコミインタビューに答えるときには KJC の宣伝を行ったり、といった広報活動が小規模ではあるが行われている。今後の KJC の広報戦略を考えていくとき、KazEU との連携を通じた広報・宣伝活動の充実が、より大きな波及効果を得るために重要になってくるだろう。

以上のように、主な 5 分野での活動を比較すると、活動分野によって自立発展性の高低は大きく異なっていることが分かる。日本語プログラムは、組織・運営面、技術面、財務面のすべてにおいて高い自立発展性を示している。他方、センター運営全般について見てみると、管理職が必要なこと、マニュアル整備の必要性、収支バランスの改善余地など、様々な課題が存在している。2010 年以降の KJC の将来像を描く際、活動分野ごとの強み、弱みを見極め、それぞれの分野についての持続可能性を検証していくことが重要であろう。

(2) 組織・運営面での自立発展性

組織・運営面での自立発展性に関し、最も根本的な問題は、KJC 運営にかかわっているスタッフが、KJC の将来像に関して明確なビジョンを描けていないことであろう。現時点では、プロジェクト終了後に、KJC がどのような形態で運営されていくのかは決定していない。そのため、スタッフが自ら率先して KJC 改善のための経営戦略を企画立案するような状況には至っていない。

業務マニュアルは、組織としての知識・ノウハウの蓄積であり、人員交代を円滑にするためにも必須のツールである。しかし、部門によっては内容が不十分であったり、マニュアル自体が作成されていなかったり、という状況が散見される。そうした部門は、定型業務に関して、今以上の業務効率化がなかなか進まない。ローカルスタッフへの運営・

管理業務スキルの技術移転を一層進める必要があるだろう。

自立発展性を阻害している要因として、総務部門スタッフの人員不足とローカルスタッフの間で管理職ポストがないことがあげられる。現在、総務部門スタッフは、2部門を兼務しているケースがあり、広報業務や相互理解促進事業で新たな企画を立てにくい状況にある。また、KJC スタッフはほとんどが20歳代と若く、他組織での業務経験に乏しい人員がほとんどである。ローカルスタッフの間で管理職はおらず、企画立案を自立的に行う状況にはない。

現在、プロジェクトでは、総務、ビジネスプログラム、日本語プログラムにそれぞれ1名ずつ管理職を配置（基本的には現在のスタッフから管理職クラスへの登用を行い、そのために必要なマネジメントスキルをOJT及びOff-JTの機会を通じて提供することを想定している）することを検討中である。今後、ローカルスタッフの間でプロジェクトのオーナーシップが高まり、組織としての自立発展性が向上することが期待される。

（3）技術面での自立発展性

これまでの3年半で、日本人専門家からのOJTにより、ほとんどの部門のスタッフが業務に必要なレベルの技術を習得している。日本語コースに関しては、現地において質の高い講師を雇用する努力が続けられており、現在講義時間の9割以上がローカル講師によって実施されている。つまり、最上級クラスを除いては、ローカル講師の技術力でKJCの日本語プログラムは既に確実に運営することができている。

ビジネスコースについては、ローカル講師による講義時間は全体の32.5%にとどまっている。しかし、日本語コースとは異なり、ローカル講師が日本の経験に基づくビジネスを講義するのは、技術的に不可能であるし、戦略的にも不適切であろう。受講者の声を聞いてみると「日本人講師が日本の経験を語るという点に魅力を感じて受講することにした」「生産管理などの日本が得意とするトピックに大変興味がある」「日本の省エネルギー技術などは高く評価されており、中小企業の学習ニーズは強い」「日本人講師は現地人講師よりも実践的なノウハウを提供してくれる」といった意見が多い。従って、日本人講師がいないビジネスプログラムでは、他の研修機関との差別化は難しく、受講者にとって魅力的なものではなくなる可能性が高い。KJCのブランドイメージを低下させることにもなる。将来、KJCのビジネスプログラムは、KazEUにおいて近年開講した国際ビジネススクールが引き継ぐことも考えられるため、今後もビジネス講座のあり方について、関係者間で協議を続けていく必要がある。

（4）財務面での自立発展性

表12で示したように、KJC運営費のJICA側の負担比率は、「センター収入はフェーズ2後の立ち上げ費用のためにできる限り留保しておく」というこれまでのKJCの運営方針もあり74.8%と高い（2007年度と08年度12月末までの実績）。日本側投入はこのほか

に、日本人専門家派遣、研修員受け入れ、供与機材などがあるため、実質的な日本側負担割合はさらに大きくなっているのが現状である。KazEUからは人員の派遣と、毎年一定程度の費用負担が行われているが、フェーズ2終了後の持続性の高いセンター運営を考えると、カザフ側からのさらなるインプットが必要である。

KJCの事業収入は必ずしも上向きとはいえないにもかかわらず、支出は毎年増加傾向にある。プロジェクトでは年間財務計画を立てているが、コスト効率化を主目的とした収支把握や経費削減の取り組みは特に行われていない。KJCの財務力を強化するためには、今後コスト削減努力が必要であろう。

KJCの事業収入の内訳は、ビジネスコース受講料が約3割、日本語コース受講料が約6割、会費が約1～0.5割程度となっている。フェーズ2に入り、コース種類が充実したことから、フェーズ1と比較すると受講料からの収入は増えている。しかし、ビジネスプログラムにおいて定員割れの講座が多いことや、活動費も同時に増加していることを考えると、収益率が向上しているとはいえない。事業収入を増やすためには、まず第一に受講者をより多く確保する必要があるだろう。そのためには、より戦略的な広報活動を強化することが求められる。

さらに、外部リソースの有効活用も今後の課題であろう。相互理解促進事業は、大使館、現地日本人会、民間企業、大学などのスポンサーを得て運営することも十分可能である。単独でなく、他団体とのパートナーシップを形成することにより、KJCはよりダイナミックで、経済効率のよい事業運営が可能になるはずである。

4-2 結論

フェーズ1と比べ事業が拡大し、活動領域のほとんどで期待された成果が産出されつつあり、プロジェクト目標は、一定程度達成できる見込みである。プロジェクトの強みは、KJCが関連する様々なサービスを提供しており、互いが相乗効果をもたらしていることにある。この相乗効果は、カザフスタンの人々の間でたくさんの「日本ファン」を作り、将来的にかなりの正のインパクトをもたらすと期待できる。

一方、プロジェクトの円滑な進行を阻害する要因も存在する。具体的な数値目標がこれまで設定されていなかったことなど、プロジェクトマネジメント体制に係ることである。更に、専門家の派遣時期の遅れなど、日本側の投入がプロジェクトの円滑な遂行の阻害要因となった可能性があり改善が必要である。また、自立発展性の観点では、KJCの財務面、組織・運営面での弱さもプロジェクトの弱みとして挙げられる。プロジェクトの妥当性を高めるためには、ビジネスコースや相互理解促進事業に関して、ニーズにより合致し、かつ、中長期的には財務的に自立性の高いコース設計を行う必要があるだろう。

最後に、カザフスタンの経済状況や、日本企業のカザフスタンにおけるビジネス動向について、今後、プロジェクトは注視していく必要がある。プロジェクトのインパクト、つまり上位目標が達成できるかどうかは、こうした外部条件に大きく影響を受ける可能性があるからである。この観点では、ビジネスコースに関しては、カザフ側関係者との協議を踏まえつつ、短期的には財務的自立性の確保ではなく、現下の経済危機に対応する、より公益性の高いコースの企画・実施を検討する必要もある。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

- PDM の成果に対応した数値目標を設定し、両国側で継続的に進捗管理をするなど、プロジェクトのモニタリング体制を整える必要がある。
- KJC スタッフが自立的に戦略的な企画立案ができるよう、彼らに対して、包括的なマネジメントスキルを技術移転する必要がある。マネジメントスキルを向上させることは、長期的に KJC の財務面、組織・運営面での自立発展性を高めることになる。そのため、総務、ビジネスプログラム、日本語コースそれぞれに 1 名ずつ管理職を配置し、OJT や Off-JT により能力強化することを提案する。
- 財務面での自立発展性を担保するため、内部留保しているセンター事業収入を適切な支出ルールを決めたうえで有効活用する。戦略的な財務計画も立案する。
- プロジェクトの成果を長期にわたって維持するためには、KJC は KazEU と協力し、部門ごとの事業拡大あるいは縮小の可否を検討する。カザフスタン・日本両国側からのプロジェクト関係者は、KJC の将来像を固めるために議論を深めていくことが必要である。
- 高付加価値をつけた個別企業相談や研修講師向けコースなどを盛り込んだビジネスコースの立て直しについては、その実績を注意深くモニターする。プロジェクトは、急速に変化するカザフスタンの経済・ビジネス環境に適応していく必要がある。カザフスタンの社会・経済状況を考慮し、カザフスタン政府と継続的に相談のうえ、ビジネスコースの多様化について検討する。
- 広報活動については、KazEU の関連部署との連携の強化、例えば KJC と KazEU のホームページの相互リンクなどを行っていく。

5-2 教訓

各国の日本センターは、カザフスタン日本センターと同様、ビジネス部門、日本語部門、相互理解部門と、事業内容の大きく異なった複数の部門を同時に運営している。部門同士が相乗効果を生み出しているところはあるが、それぞれの部門を取り巻く社会環境の変化から、すべての部門がプロジェクト開始当時の妥当性やインパクトを維持するのは困難な場合もある。外部条件に関しても、部門ごとに大きく異なっていたり、将来、ある特定部門に新たな外部条件が加わってきたりすることもまれではない。

こうした状況から、日本センターの自立発展性を考える際には、現在の事業内容・事業規模をそのまま維持することが必ずしも得策でない場合もある。部門ごとに、異なる機関が、現在とは異なった規模・内容で事業を継続していくこともありえるだろう。プロジェクト終了後にどのような外部リソースが期待できるか、どの相手国機関が日本センターのどの部門を引き継いでいくのがふさわしいのか、などの選択肢を十分考察し、各国の実情に合わせた現実的な選択肢を選んでいく必要がある。

第6章 総括/団長所感

6-1 カザフスタン日本センターを取り巻く経済状況

2000年以降、毎年10%前後の経済成長率を維持してきたカザフスタンは、2007年のサブプライム問題の発生を契機に外資の調達が厳しくなり、昨年の経済成長率は3.9%に留まった。更に、昨年9月のリーマンショック後の金融危機の一層の深刻化と原油価格の下落は、あたかも津波の第二波の如く影響をカザフスタン経済に打撃を与えている。

今年2月には、5大商業銀行のうちの2行が事実上国有化され、通貨（テング）の対ドル比率25%が切り下げられた結果、中央アジアのドバイと称される首都アスタナの新市街や国際金融センター設立を目指したアルマティの建設不況をもたらしており、2009年の経済成長率は3%に下落（EIUレポート）するものと予想されている。

深刻な経済危機の影響はカザフスタン日本センター（以下、「KJC」）のビジネスコースへの企業派遣参加者数の激減に如実に現れており、この傾向は民間のビジネス研修機関でも同様の状況のようである。こうした状況の下、ビジネスコースの集客増と収益向上を狙って昨秋から開始したコースプログラムの改善はその成果の発現には至っていない。

6-2 カザフスタン政府の取り組みと日本センターの貢献

他方、急激な景気の冷え込みと雇用状況の悪化に直面したカザフスタン政府は、経済危機克服のための「ロードマップ」の作成に乗り出しており、こうした政府の動きに呼応してビジネスコースの新たな展開を図ることはKJCにとってのチャンスでもある。

実際、今回調査団が訪問した教育科学省のクァンガノフ次官からは、建設業、公共事業、中小企業人材の技術者再訓練のための短期（3ヶ月）プログラムへのKJCの協力を求められた。また、昨年10月に中小企業セミナーの実施において協力したアクベルディン産業貿易省企業振興局長からは、SME振興を念頭に置いた業界団体の設立方策、ライセンス分野への研修希望と共に、90年代の経済危機を乗り越えた日本の経験、特に不動産不況への対応策を学びたいとの要望が寄せられている。

KJCの第2フェーズは1年半後に満期を迎えるが、ビジネスコースをはじめ、日本語コース、相互理解コースそれぞれに対するカザフスタン政府関係者、大使館をはじめとする在カザフスタン邦人関係者の評価は一様に高い。

6-3 二国間関係の視点から

二国間の経済関係に目を向けると、設立から10年を迎える日カザフ経済合同会議の今後の動きからも目が離せない。日本側の、官のより深い関与を求めるカザフスタンの要請

に応え、現在の日本側民間主体の経済合同会議を発展的に解消し、新たに「官民合同会議（仮称）」を設立する動きがあるからである。

カザフスタン側は新たな「官民合同会議」の正式メンバーに JICA や JETRO 等政府機関の参加を求めており、中小企業育成等に関する情報提供への希望が表明されている。

今後は、こうした経済界を巻き込んだ all Japan の枠組みの中で積極的に日本センターが果たすべき役割を検討する局面が生まれてくる可能性もある。

今回の中間レビューにおいては、日本語事業、相互理解促進事業の運営は概ね軌道に乗っていることが確認された。両事業間のリンケージが相互補完効果をもたらし、集客の向上につながっていることも確認できたが、今後は更に両事業とビジネスコースとのリンケージの強化を進めることで市場経済化に関連した人材育成と日・カザフスタンの相互理解の促進をめざす本プロジェクトの特徴が更に活かされることになる。この点で本邦進出企業の CSR との連携を進めているウクライナ日本センターの試行は特にアルマティにおいては参考になる。

在アルマティの日本商工会（木曜会）は日本センター及びこれに関連した活動に好意的である。例えば、調査団派遣期間中に行われた日本語弁論大会にも来賓として参加いただいていた。今後は、ビジネスセミナー等への講師としての参画も期待できる。調査団は商工会メンバーのうち、物流、貿易、金融関係者との懇談の機会を持ったが、早速連携が具体化しつつあることは大変喜ばしい。これまで日本商工会および日本人会と良好な関係を築いてきた阿部所長代行の尽力に敬意を表したい。

なお、調査団滞在中にも在留邦人から KJC の活動予定が HP で見られないのか、との問い合わせがあったが、ビジネスコースの公募者も HP で研修コースの情報を入手するのが一般的であることがインタビューで明らかになっている。C/P 機関であるカザフスタン経済大学（以下、「KazEU」）側も大学の HP と KJC の HP のリンクを提案しており、効率的・効果的な広報・情報発信に向けた更なる改善努力を期待したい。

6-4 フェーズ 2 以降の協力について

今回の中間レビュー調査とあわせて、調査団は 2010 年 9 月の本プロジェクト終了後の協力のあり方について、在カザフスタン関係者の意見を聴取した。

KJC の活動継続に期待することは、KazEU はもとより、所管の教育科学省、協力関係のある産業貿易省、援助窓口の経済予算計画省から異口同音に聞かれた。これは、フェーズ 1 から通算し 8 年半の活動を展開してきた KJC の「ブランド」がカザフスタン関係者の間に定着し、評価されている証左であり、JICA 側としてもカザフ側の期待を真摯に受け止め、プロジェクト終了後の協力の方向性を検討すべきものと思われる。

ただし、短期的には現下の経済危機に伴う KazEU 側の授業料収入難（注：直接情報を入

手したわけではないが、複数の情報を総合して推察すると問題が深刻化しつつあるとの印象を受けた。)、KJC 自体の財政的独立の難しさといった問題があり、一方で経済予算計画省傘下の経済研究所（在アスタナ）への「日本センター」誘致提案もあり、まずは早急に日本側の足場を固めた上で、カザフスタン関係者との協議に臨む必要があるだろう。この観点で、夏井在カザフスタン大使への表敬の折、他用にてアスタナ訪問中の平井無技課事務官から指摘いただいたとおり、わが国の対カザフスタン協力全体の中で本 KJC の諸活動をどのように発展させていくかについての整理を、省内の関係局課（国協局、広文部、地域局）を交えて早急に開始する必要があると思われる。また、その際には、3月5日に開催された第20回海外経済協力会議で確認された、「民主化・市場経済化や地域協力を促進していくことの重要性」を念頭に「日本人材開発センターの活用等、人材育成や制度構築等への支援の重点的实施」の方針に則った KJC へのフェーズ2終了後の具体的な協力のあり方を JICA としても提案すべきと思われる。

以上

別 添 資 料

1. 現地調査日程
2. ミニッツ
3. 主要面談者リスト及び面談メモ
4. 改訂版 PDM (PDM バージョン 1)
5. 評価グリッド
6. フォーカス・グループ・ディスカッションの主な質問事項
7. 日本語コース受講生アンケート
8. 質問票およびインタビュー調査の回答集計結果

カザフスタン中間レビュー調査日程

	Date		JICA団員(村岡・末田)	日本語評価分析 (池津)	日本語評価企画 (牧野)	評価分析(首藤・役務)
-7	2/24	Tue				
-6	2/25	Wed				
-5	2/26	Thu				
-4	2/27	Fri	18:30-20:00(日本時間) 対処方針会議(TV会議)			
-3	2/28	Sat				
-2	3/1	Sun				
-1	3/2	Mon				
1	3/3	Tue		Departure from Narita Arrival at Almaty Hotel Check-in	Departure from Narita Arrival at Almaty Hotel Check-in	
2	3/4	Wed		日本語評価調査	日本語評価調査	
3	3/5	Thu		日本語評価調査	日本語評価調査	
4	3/6	Fri		Departure from Almaty to Narita via Seoul	日本語評価調査	
5	3/7	Sat			資料整理	
6	3/8	Sun			資料整理	
7	3/9	Mon			Departure from Almaty to Bishkek	Departure from Narita Arrival at Almaty Hotel Check-in
8	3/10	Tue				中間レビューに関するKJC関係者への説明 専門家・スタッフ・C/P等への個別面談
9	3/11	Wed				専門家・スタッフ・C/P等への個別面談(KazEU関係者を含む) (KJCでのワークショップ)
10	3/12	Thu				外部関係者との面談(ビジネス受講生、相互理解参加者、EBRDなど)
11	3/13	Fri				外部関係者との面談(ビジネス受講生、相互理解参加者、EBRDなど)
12	3/14	Sat	Departure from Narita Arrival at Almaty Hotel Check-in			資料整理
13	3/15	Sun	団内打合せ			団内打合せ
14	3/16	Mon	プロジェクト専門家との打合せ 中間レビューに関するKazEUとの協議(評価結果ドラフトの共有)			プロジェクト専門家との打合せ 中間レビューに関するKazEUとの協議(評価結果ドラフトの共有)
15	3/17	Tue	KazEUとの協議(評価and/orフェーズ2後の体制について)			KazEUとの協議(評価and/orフェーズ2後の体制について) もしくは インタビュー調査
16	3/18	Wed	午前(予備) 午後 アスタナへ移動/大使館との打合せ(中間レビュー結果の説明とフェーズ2後に関する意見交換)			午前(予備) 午後 アスタナへ移動/大使館との打合せ(中間レビュー結果の説明とフェーズ2後に関する意見交換)
17	3/19	Thu	経済予算計画省との協議・署名(中間レビュー結果説明とフェーズ2後に関する意見交換)			経済予算計画省との協議・署名(中間レビュー結果説明とフェーズ2後に関する意見交換)
18	3/20	Fri	午前 アルマティへ移動 午後 中間レビュー調査に関するKazEUとの署名			午前 アルマティへ移動 午後 中間レビュー調査に関するKazEUとの署名
19	3/21	Sat	成田着(ソウル経由)			成田着(ソウル経由)

**MINUTES OF MEETING BETWEEN THE JAPANESE
MID-TERM REVIEW TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
“THE KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER
FOR HUMAN DEVELOPMENT (PHASE 2)”**

The Japanese Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Keiichi MURAOKA, visited the Republic of Kazakhstan (hereinafter referred to as “Kazakhstan”) from March 4 to 20, 2009, for the purpose of conducting the evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation Project for the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase2)” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Kazakhstan, the Team had a series of discussions with the Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as “KazEU”) and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on September 30, 2005.

Based on these discussions, the evaluation was jointly conducted and recommendations were made by the Kazakhstani and Japanese sides. The evaluation report was developed as attached here. The result of the evaluation will be reported by the next Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as “JCC”) tentatively scheduled in May 2009.

The Minutes of Meeting are to be made in English and in Russian. In case of differences in interpretation, the English version shall prevail.

Almaty, March 20, 2009

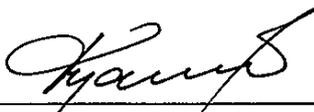


Mr. Keiichi MURAOKA
Leader, Japanese Mid-Term Review Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



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

Witness



Mr. Farkhad S. KUANGANOV
Executive Secretary
Ministry of Education and Science
The Republic of Kazakhstan

(Attached)

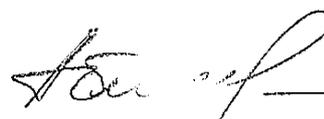
EVALUATION REPORT

TABLE OF CONTENTS

1. Evaluation framework
 - 1.1. Objective and approach of the evaluation
 - 1.2. Study team
 - 1.3. Study period and venue
 - 1.4. Information sources and methods of data collection
 - 1.5. Data analysis
 - 1.6. Limits and constrains of the study
2. The process of project implementation
 - 2.1. Inputs from Japan
 - 2.1.1. Dispatch of Japanese experts
 - 2.1.2. Training of CP in Japan
 - 2.1.3. Equipment provided by Japan
 - 2.1.4. Budget and expenses provided by Japan
 - 2.2. Inputs from Kazakhstan
 - 2.2.1. Assignment of CP and KJC staff
 - 2.2.2. Budget and expenses provided by Kazakhstan
 - 2.3. Financial balance
 - 2.3.1. Income from KJC activity
 - 2.3.2. Balance sheet
3. Achievement of the project
 - 3.1. Achievement of outputs
 - 3.1.1. Output of administration of KJC
 - 3.1.2. Output of business management program
 - 3.1.3. Output of Japanese language courses
 - 3.1.4. Output of promotion of mutual understanding
 - 3.1.5. Output of public relations activities
 - 3.2. Achievement of Project Purpose
4. Evaluation results
 - 4.1. Relevance
 - 4.2. Effectiveness
 - 4.3. Efficiency
 - 4.4. Impact
 - 4.5. Sustainability
5. Conclusions
6. Recommendations

(ANNEXES)

- ANNEX 1: PDM 1 (PDM for Evaluation)
- ANNEX 2: Organization Chart of the Project
- ANNEX 3: Record of Business Course Activities
- ANNEX 4: Record of Japanese Language Course Activities
- ANNEX 5: Record of Exchange Program Activities
- ANNEX 6: Evaluation Grid (Results of Evaluation)



1. Evaluation framework

1.1. Objective and approach of the review

Three and a half years has passed since the inception of the Project. The project team has been undertaking a range of activities in order to achieve the project purpose. It is important for the Project to review its progress and to examine to what extent the activities have led to producing expected outputs. The examination will make it possible to predict how much the Project will achieve the project purpose at the end of the project period. The purpose of the mid-term review study is to objectively evaluate the progress of the Project and achievements it has made thus far. Based on the results of the evaluation, the study is to give suggestions and recommendations to the Project with the aim of improving the Project's efficacy in attaining its expected goals.

JICA adopted "Five Evaluation Criteria" for project evaluation. Five Evaluation Criteria, proposed by the Development Assistance Committee (DAC) at the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in 1991, are meant to be used for evaluating development assistance activities. The five criteria are namely:

- 1) **Relevance:** A criterion for considering the validity and necessity of a project regarding whether the expected effects of a project (or project purpose and overall goal) meet with the needs of target beneficiaries; whether a project intervention is appropriate as a solution for problems concerned; whether the contents of a project is consistent with policies; whether project strategies and approaches are relevant, and whether a project is justified to be implemented with public funds of ODA.
- 2) **Effectiveness:** A criterion for considering whether the implementation of project has benefited (or will benefit) the intended beneficiaries or the target society.
- 3) **Efficiency:** A criterion for considering how economic resource/inputs are converted to results. The main focus is on the relationship between project cost and effects..
- 4) **Impact (prediction*):** A criterion for considering the effects of the project with an eye on the longer term effects including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended, and
- 5) **Sustainability (prediction*):** A criterion for considering whether produced effects continue after the termination of the assistance.

* Since the mid-term review study is conducted before the project has finished, these two criteria, impact and sustainability, are based on prediction rather than actual achievement.

By examining the Project's progress and achievement by using these five criteria, the study ascertains the value of the project from different viewpoints. It attempts to assess performance, make a value judgment about the project, and make recommendations and draw lessons learned.

The evaluation used the Project Design Matrix (PDM), which was agreed upon by both Kazakhstan and Japan sides at the commencement of the Project. The Project has been using the same PDM



which was specified in the Record of Discussions (R/D). On the occasion of this mid-term review, the both sides agreed to revise the PDM as per ANNEX 1 according to the result of workshop session held on 11th March.

1.2. Study team

The study team is composed of the following personnel.

Mr. Keiichi MURAOKA	Leader	JICA
Mr. Joji IKEZU	Evaluation analysis (Japanese language education)	The Japan Foundation (JF)
Ms. Miho MAKINO	Evaluation planning (Japanese language education)	The Japan Foundation (JF)
Ms. Kumiko SHUTO	Evaluation analysis	IC Net Limited
Mr. Kazuya SUETA	Cooperation planning	JICA

1.3. Study period and venue

The mid-term review study was conducted during the period between 4 and 20 March 2009. The study team visited both Almaty and Astana where most of the KJC activities are implemented.

1.4. Information sources and methods of data collection

The study collects data (both quantitative and qualitative) relevant to the Project from a range of information sources by using multiple information-gathering methods. This approach enables the study team to undertake triangulation of methods and information sources, thereby ensuring reliability of the study. The focus of the study this time is on the collection and analysis of qualitative data, rather than quantitative one, since the main purpose of the study is to make in-depth analysis of hindering and contributing factors to the implementation of the Project and to understand reasons for having such factors. Thus, research methods adopted for the study center on qualitative data collection methods including interviews, focus group discussions, observation, and a questionnaire with many open-ended questions.

The following table shows methods used and information sources the study team accessed during the study period.

Method	Source of information
Literature review	project documents, written reports by experts, past questionnaire survey results, pamphlets, and printed media
Questionnaires	former and present Japanese experts, counterpart personnel (CP), and KJC staff
Interviews	government of Kazakhstan, former and present Japanese experts, CP, former and present KJC staff, KJC users, Japanese companies in Kazakhstan, Embassy of Japan in Kazakhstan, and EBRD
Focus group discussions	KJC users (business courses, Japanese language courses, events for mutual understanding)
Observation	KJC activities
Workshop	Japanese experts and KJC staff



Review of literature had been undertaken in Japan before the study team visited Kazakhstan. The main purpose of the literature review was to confirm the level of the Project performance and implementation process. At the same time, questionnaires were prepared for those who were involved in operation of KJC. The draft written in English was translated into Russian and distributed to CP and KJC staff. The answers were collected and translated into English after the study team had arrived in Kazakhstan. A total of seven Japanese experts and eight Kazakhstani CP and KJC staff members responded to the questionnaires with detailed answers. The results of the literature review and part of the questionnaires were used for drafting a tentative evaluation report, which was shared among JICA and KJC Japanese experts in the meeting held on 27 February 2009. After the study team reached Kazakhstan, in-depth interviews were conducted with key informants such as the government officials of Kazakhstan, Japanese experts, CP, former and present KJC staff, KJC users, Japanese companies in Kazakhstan, and the Embassy of Japan in Kazakhstan. The interviews were to supplement information gathered by the literature review and the questionnaire survey.

Focus groups discussions were organized with three different groups: 1) KJC business management course participants, 2) KJC Japanese language course participant, and 3) KJC mutual understanding event participants. Each group consisted of around five participants of different ages and gender. The participants are encouraged to freely discuss their experiences with, and opinions on, KJC.

The study team also observed activities of KJC as they occurred in a natural setting. Specifically, the team observed business management courses (“Marketing” and “Corporate Strategy” courses) in Almaty and Astana and Japanese language courses.

As part of evaluation activity and also as a team building activity, the team organized a half-day workshop with KJC staff members and Japanese experts on 11th March. In the workshop, the participants were engaged in reviewing the PDM and ‘problem analysis’, which is the process employed in Project Cycle Management. For establishing more appropriate monitoring system, activities and indicators of former PDM were revised to as ANNEX 1. In the problem analysis, the participants listed issues pertaining to project implementation and discussed possible solutions to the problems. The information generated in the workshop was fed back to the analysis and synthesis of the five evaluation criteria.

1.5. Data analysis

The qualitative as well as quantitative information gathered through the above-mentioned data collection methods was examined by adhering to the five evaluation criteria. The quantitative information collected through the questionnaire survey was tabulated by each criterion as per attached Annex 6. Quantitative data collected from the answers to the questionnaire was compiled as



simple descriptive statistics, i.e. total counts and average scores, which were also included in Annex 6. The final results of the analyses were then presented in a narrative form in Section 4 “Evaluation results”.

1.6. Limits and constraints of the study

Due to time and resource constraints, it was not possible to interview all the former and present KJC staff and Japanese experts who were considerably involved in the project implementation. Efforts were made, however, to reach the informants by distributing the questionnaire by e-mail where possible so as to reduce possible sample biases. The study was able to gather data from the majority of the personnel directly involved in project implementation, except for the short-term Japanese experts in the business management courses. Therefore, it is reasonably said that the information collected within the evaluation framework maintains a substantial level of reliability and validity.



2. The process of project implementation

2.1. Inputs from Japan

Inputs from Japan have been provided as shown in Table 1. The items listed match those which were specified in “inputs from Japan” in the PDM.

Table 1 Inputs from Japan

	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	Total
Long-term experts	9				9
Short-term experts	4	10	17	7	38
Training of CP in Japan	6	9	9	4	28
Equipment	0	KZT3,928,450	KZT 4,190,076	0	KZT8,118,526
Expenses	N/A	KZT31,836,269	KZT36,459,480	KZT30,084,067*	KZT98,379,816

* A cumulative figure from April to December 2008 (9 months)

2.1.1. Dispatch of Japanese experts

Both long-term and short-term experts were dispatched from Japan. A total of nine long-term experts (Figure 1) and 38 short-term experts as business course lecturers were dispatched so far.

Figure 1 Dispatch of Long-term experts

	FY2005	FY2006 (1)	FY2006 (2)	FY2007 (1)	FY2007 (2)	FY2008 (1)	FY2008 (2)
Director (based in Almaty)	→	→	→	→	→	→	→
Project Coordinator (based in Almaty)	→	→	→	→	→	→	→
Project Coordinator* (based in Astana)			→	→	→	→	→
Advisor for Business Management Program (based in Almaty)	→	→	→				
Advisor for Japanese Language Education Activity (based in Almaty)	→	→	→	→	→	→	→

* Acting Director and Senior Advisor for Business Course Management from the year 2008

2.1.2. Training of CP in Japan

In the past three and a half years, 28 counterpart personnel, KJC staff, and KJC participants in business management courses were selected and sent to the JICA training courses held in Japan.

As for Japanese language teachers at KJC, seven teachers participated in Japanese teachers' training organized by JF.

2.1.3. Equipment provided by Japan

Equipment such as TV sets, photocopiers, software, digital cameras, and DVD recorders was provided by JICA and approximately 8 million tenge has been spent for purchasing these items so far.

2.1.4. Budget and expenses provided by Japan

As shown in Table 1, JICA provided a total of 98,379,816 tenge for covering the expenses necessary for carrying out project activities. The expenses include salary for the KJC staff, travel fees, rental charges, facility maintenance fees, communication fees, etc.

2.2. Inputs from Kazakhstan

2.2.1. Assignment of CP and KJC staff

Supervisor of KJC (Kazakh Economic University - KazEU Rector), Coordinator, an accountant, driver, and janitor were assigned from KazEU to be responsible for the Project. The personnel cost for employing them as shown in Table 2 were borne by KazEU.

Table 2 Personnel cost borne by KazEU

(Unit: KZT)

	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
Labor cost	—	1,105,962	1,133,373	766,710	3,006,045

* A cumulative figure from April to December 2008 (9 months)

2.2.2. Budget and expenses provided by Kazakhstan

KazEU provided a budget for utilities, communication charges and other expenses as shown in Table 3.

Table 3 Expenses provided by KazEU

(Unit: KZT)

	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
Utilities	—	578,579	714,774	913,068	2,206,421
Communication fee	—	602,226	890,868	630,328	2,123,422
Others (incl. depreciation of building)	—	123,282	144,224	143,763	411,269
Total	—	1,304,087	1,749,866	1,687,159	4,741,112

* A cumulative figure from April to December 2008 (9 months)

2.3. Financial balance

2.3.1. Income from KJC activity

KJC has been generating income from three major components of the programs: Japanese language courses, business management courses and KJC membership. The itemized amounts of income from each program are as follows. The income from the Japanese language courses is the largest contributor of the KJC revenue.



Table 4 KJC income

(Unit: KZT)

	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
Japanese language courses	6,376,000 (54.2%)	10,341,832 (60.8%)	5,458,100 (64.7%)	22,175,932 (59.6%)
Business management courses	3,674,300 (31.3%)	5,731,600 (33.7%)	2,402,200 (28.5%)	11,808,100 (31.8%)
Membership fees	1,495,560 (12.7%)	910,614 (5.4%)	571,665 (6.8%)	2,977,839 (8.0%)
Others (incl. renting facility)	210,550 (1.8%)	17,200 (0.1%)	0 (0.0%)	227,750 (0.6%)
Total	11,756,410	17,001,246	8,431,965	37,189,621

* A cumulative figure from April to December 2008 (9 months)

2.3.2. Balance sheet

The revenue and expenditure of the Project are summarized in the following table.

'Expenses from the KJC income' include salary for the contract staff, building security, VAT, Japanese language course textbooks, telephone, KJC ads, insurance, storage charge for customs, web-site creation, commodity, bank commission, and panic button. The expenses for the year 2008 include 3,210,415 tenge spent for major repair of the facility (plumbing, painting, enlarging class rooms, etc.) in Almaty. The gap between KJC income and the Expenses from the KJC income ((C)-(B)) has been over-carried to the KJC budget account.

Table 5 Balance sheet of the Project

(Unit: KZT)

	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
Expenses from the budget of JICA	31,836,269 (75.8%)	36,459,480 (82.9%)	30,084,067 (65.9%)	98,379,816 (74.8%)
Expenses from the budget of KazEU	2,410,049 (5.7%)	2,883,239 (6.6%)	2,453,869 (5.4%)	7,747,157 (5.9%)
Expenses from the KJC income (A)	7,765,531 (18.5%)	4,621,060 (10.5%)	13,092,187 (28.7%)	25,478,778 (19.4%)
Total expenditure (B)	42,011,849	43,963,779	45,630,123	131,605,751
KJC income (C)	11,756,410	17,001,246	8,431,965	37,189,621
Total expenditure by KJC income (C)/(B)	28.0%	38.7%	18.5%	28.3%

* A cumulative figure from April to December 2008 (9 months)

3. Achievement of the project

3.1. Achievement of outputs

3.1.1. Output of administration of KJC

In the PDM, it is specified that the output of administration of KJC is that “an organizational structure and management system to operate KJC efficiently will be established”. In order to produce this output, following four areas of activity were undertaken:

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.
2. To hold the Joint Coordination Committee annually to approve and to monitor the management plan of KJC.
3. To train the staff according to the human resource development plan.
4. To exchange personnel and information within Japan Centers of Central Asia and to accumulate know-how and expertise in management of the Center.

The achievement of the output is judged by using the two indicators shown in the table below.

Table 6 Output of the KJC administration

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
1. The number of staff training implemented	3	3	9	4	Total of 19 training courses implemented as planned
Achievement in each year	Achieved	Part of the training postponed to the following year	Achieved	Achieved	
2. Balance between income and expenditure	Income from business and Japanese language courses covered part of the local operational expenses (salary and communication fees)	Income from business and Japanese language courses covered part of the local operational expenses (salary and communication fees)	Fees for business and Japanese language courses raised to cover inflation costs	Fees for business and Japanese language courses raised to cover inflation costs	Goal of each year achieved. Overall trend of income/expenditure balance not improved.
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

* Based on the data until September 2008

3.1.2. Output of business management program

With the aim of achieving the output of business management courses, “an effective system to

provide knowledge and practical skills on corporate management and SME promotion to private and public sector will be constructed”, the following six activities are carried out.

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. 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.
3. To draw up a list and to formulate an evaluation system for the stable procurement of high quality local lecturers.
4. To introduce a variety of administration systems concerning development of SME to Public Officials collaborating with and central/local governments.
5. To monitor and evaluate achievements of the Business Management Program, and to redesign and improve the Program depending on necessity.
6. To organize a reunion of the participants and supports its activities.

The summary of the outputs produced so far is as follows:

Table 7 Output of the business management program

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
1. Number of the business courses	One-week course: 4 Two-week course: 6 Master course: 13	One-week course: 3 Two-week course: 4 Eight-week course: 1	Eight-week course: 1 Astana business course:2 Almaty two-week course:2 Almaty 1-week special course:1, standard business course: 9, advanced business course:4, master course:13	Standard business course:4 master course: Astana 1, Almaty 1	A total of 46 courses held. A wider variety of courses are offered compared with Phase One
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	
2. Number of participants, satisfaction rate, management skills	No. of courses reaching the quota : 26 out of 40 (No. of participants:720) Satisfaction rate: N/A, Management skill: N/A	No. of courses reaching the quota : 7 out of 13 (No. of participants:213) Satisfaction rate: N/A, Management skill: N/A	No. of courses reaching the quota : 18 out of 49 (No. of participants:600) Satisfaction rate: more than 80%, Management skill: N/A	No. of courses reaching the quota : 0 out of 6 (No. of participants:83) Satisfaction rate: more than 80%, Management skill: N/A	Total of approx. 2,300 participants, Relatively high satisfaction rate, no data available about the improvement of management
Achievement in each year	No. of participants: Not achieved,	No. of participants: Not achieved,	No. of participants: Not achieved,	No. of participants: Not achieved,	

	Satisfaction rate: N/A, Management skills: target not set	Satisfaction rate: N/A, Management skills: target not set	Satisfaction rate: achieved, Management skills: target not set	Satisfaction rate: achieved, Management skills: target not set	skills
3. Number and quality of local lecturers	16 Evaluation by participants: level more than 4 out of 5	17 (1 st semester), 8 (2 nd semester) Evaluation by participants: more than level 4 out of 5	21 Evaluation by participants: more than level 4 out of 5, part of the lectures more than 90%	3 Evaluation by participants: part of the lectures more than 90%	No. of local lecturers achieved the target every year, their quality relatively good
Achievement in each year	No. of lecturers: achieved, quality: target not set	No. of lecturers: achieved, quality: target not set	No. of lecturers: achieved, quality: target not set	No. of lecturers: achieved, quality: target not set	
4. Number of programs done in cooperation with Industrial association such as Chamber and Commerce	Seminars held at university, organizations and private companies	Quality and environment forum held in collaboration with Standardization Committee, Ministry of Industry, Collection of data on relevant organizations through a needs survey	Collection of information by visiting CMAR and other organizations, Lecture given in collaboration with UIB, IAB and other colleges, Strengthened partnership with ATAMEKEN	Lecture given at Almaty International QC forum in collaboration with universities	Target achieved every year
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

* Based on the data until September 2008

3.1.3. Output of Japanese language courses

The Japanese language courses attempt to produce the output, "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". To this end, the following activities are underway.

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

The achievement of the Japanese language courses is summarized in Table 8.

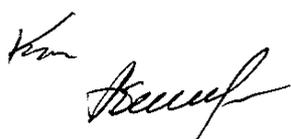


Table 8 Output of the Japanese language courses

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008 *	Total
1.Number of the Japanese language courses	Almaty (7 levels), Astana (pilot course) for autumn course, Course for the embassy of Japan, Extra class at Eurasia University (Astana)	Almaty (9 levels), Astana (3 levels) for spring and autumn courses	Almaty (8-9 levels), Astana (4 levels) for spring and autumn courses, Summer beginners course (2 weeks, Almaty and Astana), Japanese Language Proficiency Test preparation class (grade 1-3), practical Japanese class	Almaty (9 levels), Astana (5 levels) for spring and autumn courses, Japanese Language Proficiency Test preparation class (grade 1-3, Almaty), practical Japanese class (Almaty)	A wide range of courses are offered, courses organized stably, new courses such as Japanese Language Proficiency Test preparation and practical Japanese classes developed
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	
2. Number of participants, satisfaction rate, Japanese language skills	Almaty 186, Astana 88, Satisfaction rate: more than level 4 out of 5, Japanese language skill: N/A	Almaty 373, Astana 143, Satisfaction rate: more than level 4 out of 5, average around 90%	Almaty 525, Astana 203, Satisfaction rate: average around 90%	Almaty 194 (expected to reach 446 at the end of the year), Astana 221, Karagandy24, Satisfaction rate: average around 90%	Stable number of many participants, High satisfaction rate, no data available about the improvement of Japanese language skills
Achievement in each year	No. of participants: achieved, satisfaction rate: achieved, Japanese language skill: target not set	No. of participants: achieved, satisfaction rate: achieved, Japanese language skill: target not set	No. of participants: achieved, satisfaction rate: achieved, Japanese language skill: target not set	No. of participants: achieved, satisfaction rate: achieved, Japanese language skill: target not set	
3.Number of instructions given to universities and Japanese language teachers	Instruction to Japanese teachers: 2, TOT (Astana): 1, Assistance for organizing Japanese Language Proficiency Test	Instruction to Japanese teachers: every month, TOT (Astana) and private teaching: 2	Instruction to Japanese teachers: every month, TOT (Almaty and Astana), OJT for contract teachers	Instruction to Japanese teachers: every month, TOT, Japanese language teaching training	Regular instruction given since the start of the Project
Achievement in each year	Partly achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

* Based on the data until September 2008

3.1.4. Output of promotion of mutual understanding

The following five kinds of activities are undertaken to promote mutual understanding between Kazakhstan and Japan.

Km

Stevaf

1. To design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle 'providing information in two ways'.
2. To collect information on society, economy, culture etc. of both countries.
3. To provide information on study in Japan.
4. To conduct pre-orientation for the people to study/take training course in Japan depends on necessity
5. To enhance organic linkage among Business Program, Japanese Language Education Activity, and Program for Mutual Understanding to raise synergy effect.

These activities try to generate the output, "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".

The following table is the summary of the achievement made so far.

Table 9 Outputs of the program for facilitating mutual understanding

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
1. Number of events, programs implemented for mutual understanding	5	10	22	4	Total of 41 events, both large-scale and small-scale, were held.
Achievement in each year	Nearly achieved	Achieved	Nearly achieved	Achieved	
2. Number of participants, their satisfaction rate	More than 1,000 Satisfaction rate: N/A	More than 2,500 Satisfaction rate: N/A	Around 6,000 Satisfaction rate: N/A	Around 5,000 Satisfaction rate: N/A	Events are attracting a large number of participants every year. Events are held cities other than Almaty and Astana.
Achievement in each year	No. of participants: achieved Satisfaction rate: target not set	No. of participants: achieved Satisfaction rate: target not set	No. of participants: achieved Satisfaction rate: target not set	No. of participants: achieved Satisfaction rate: target not set	Information on satisfaction rate is not collected.
3. Number of materials produced for introducing the two countries	KJC newsletter: 2	KJC newsletter: 3, Japanese language newsletter started to carry information on the two countries	KJC newsletter:4, Japanese language newsletter: 4	KJC newsletter:2, Japanese language newsletter: 2	Only information of Japan was sent out to Kazakhstani people at the beginning. Information of Kazakhstan started to be sent to Japanese gradually.
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

* Based on the data until September 2008

Kan

Success

3.1.5. Output of public relations activities

The purpose of KJC public relations is “to raise visibility of KJC among the Kazakhstan people”. KJC is undertaking the following four main areas of activities to address the purpose.

1. To establish publicity strategy and design an annual implementation plan.
2. To improve the webpage of KJC and increase its linkage with other related pages.
3. To continuously issue the News Letter and Mailing List of KJC.
4. To implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines.

The achievement made thus far is shown in the following table.

Table 10 Output of public relations activities

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
1.Frequency of updating homepages	Timely updating not conducted	Timely updating not conducted	(1 st half) Updating postponed due to failure of contract with the Internet service provider (2 nd half) Wholly-renewed	Regular updating conducted	Updating was inadequate before 2008
Achievement in each year	Not achieved	Not achieved	Achieved	Achieved	
2. Number of access to KJC homepages	N/A	N/A	N/A	N/A	Access counter is not installed. The target is 1,000 visitors per day.
Achievement in each year	Not achieved	Not achieved	Not achieved	Not achieved	
3. Number of ML members	Approx. 900	Approx. 900	Approx. 900	Approx. 1,000	The target of 1,000 members achieved in 2008
Achievement in each year	Not achieved	Not achieved	Not achieved	Achieved	
4. Number of ML sent	7	15	24	6	Messages constantly sent out
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Partly achieved	
5.Number of newsletter issued	2	3	4	2	News letters constantly issued
Achievement in each year	Achieved	Not achieved	Achieved	Achieved	
6. Number of appearance to the media	Newspaper article about Astana Japan Festival	Newspaper articles about Almaty Japan Festival, Almaty Japanese Culture Day, Astana Japan Festival, Donbura	TV program on Japanese Culture Day, Silk Road Project, Business seminars, TV and newspaper coverage of	TV Program on Japanese Culture Day, Almaty International QC Forum, Magazine article on Japanese	Major events covered by print media and/or TV

		Concert	JICA-NET Seminar	society	
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

* Based on the data until September 2008

3.2. Achievement of Project Purpose

The project purpose is set as “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”. There are four objectively verifiable indicators as shown in Table 11. Among these indicators, the data on “Management skills of KJC staff” and “visibility of KJC in Kazakhstan” were not collected during the project period. Therefore, it is rather difficult to quantitatively judge the level of the achievement of the project purposed concerning these indicators.

Table 11 Achievement of the project purpose

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008*	Total
1. Management skills of KJC staff	N/A	N/A	N/A	N/A	Evaluation on management skills of KJC staff is not undertaken
Achievement in each year	Target not set	Target not set	Target not set	Target not set	
2. Number of KJC users	Business:720 Japanese:274 Cultural events: approx. 1,000 Others:1,7132	Business:213 Japanese:516 Cultural events: approx.2,500 Others:13,849	Business:600 Japanese:728 Cultural events: approx.6,000 Others:6,671	Business:83 Japanese:415 Cultural events:5,000 Others:3,592**	Business:1,616 Japanese:2,688 Cultural events: Approx. 6,800 Others:121,090
Achievement in each year	Target not set	Target not set	Target not set	Target not set	
3. Percentage of local activity expenditure covered by the Center income	N/A	28.0%	38.7%	18.5%	28.3%
Achievement in each year	Target not set	Target not set	Target not set	Target not set	
4. Visibility of KJC in Kazakhstan	N/A	N/A	N/A	N/A	Baseline data was not collected.
Achievement in each year	Target not set	Target not set	Target not set	Target not set	

* Based on the data until September 2008

**Based on the data until December 2008

(1) Management skill of KJC staff

The level of management skills of KJC staff is one of the most important indicators to foresee institutional and technical sustainability of the Project. It is essential to develop an organizational system and to build capacity with which KJC can operate its activities without technical assistance

from Japan. In this respect, enhancing capacity of the KJC staff in executing their daily duties has a direct link with the achievement of the project purpose. The Project does not measure the level of staff capacity though. Thus, it is difficult to quantitatively assess changes of their capacity before and after the Project. In the mid-term review study, the team conducted interviews with key stakeholders and collected qualitative information regarding management capacity of the KJC staff. There is a considerable difference of the level of management skills of the staff depending on the area of activities. For instance, it is confirmed that the program officers for Japanese language courses are in possession of relatively high administrative skills which, coupled with the use of their detailed and sophisticated operation manuals, enable efficient operation of daily language classes. The staff for overall administration, events for mutual understanding, and public relations also do not have much difficulty carrying out their tasks as long as they are routine procedures. They lack, however, in capacity to make a strategic plan. Likewise, the staff for business management courses still does not have enough skills for marketing and planning. However, according to the skill evaluation of the business program staff conducted in February 2007 and June 2008, a considerable positive change was demonstrated between these time period. This means that the staff has improved its operational skill since the start of the Project.

(2) Number of KJC users

The number of KJC users has a significant implication to the value of KJC perceived by citizens in Kazakhstan and also by Japanese living in Kazakhstan. Since the Project aims to contribute to human resource development and promotion of mutual understanding between the two nations, this indicator perhaps serves as the most basic and important data in judging the Project's performance. The numbers of participants of business management courses, Japanese language courses, and cultural events are as illustrated in Table 11. Although there are fluctuations in numbers year by year, around three thousand citizens constantly participate in KJC activities every year. Other than participants in these courses and events, a substantial number of people use KJC for library, audiovisual materials and computer purposes as shown in Table 12. Since the start of the Project, a total of nearly a hundred twenty thousand people have used KJC. The number of users, however, has been on a decreasing trend in recent years. This is considered to be due to outdated computer facilities, strict computer security system put in place in recent years, and installment of Internet filtering software.

Table 12 Number of KJC users (other than course and event participants)

	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008 (till December)	Total
library	2,516	2,210	1,775	1,696	10,018
Video	886	679	290	280	2,902
Computer	13,730	10,960	4,606	1,616	48,188
Total	17,132	13,849	6,671	3,592	121,090

(3) Percentage of local activity expenditure covered by the Center income

This indicator is important in that it predicts financial sustainability of KJC after the inputs from Japan have ceased. The largest contributors to the KJC income were Japanese language courses (around 60%), business management courses (around 30%), membership fees (around 8%) as shown in Table 4. The largest contributor to the expenditure, on the other hand, is labor cost including the salary for the KJC staff and contract staff, which comprises nearly half of the total expenditure. Approximately 80% of the total expenditure is borne by Japan. In 2008, 18.5% of the total expenditure is covered by the KJC income (Table 5). Considering the fact that the cost for dispatching Japanese lecturers for the business management courses is not included in the balance sheet, measures to increase income by raising course fees and attracting more course participants need to be sought seriously.

(4) Visibility of KJC in Kazakhstan

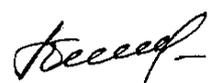
Visibility of KJC is supposed to be raised not only by publicity campaigns but by all ranges of activities of KJC including business and language courses and cultural events. Phase Two aims to expand the Project's impact based on the outputs reached in Phase One by strengthening and developing KJC's institutional foundation. In order to deepen Project's impact, it is required that more citizens get to know what KJC is doing. Increasing KJC visibility leads to developments of KJC activity.

It is regrettable that the visibility survey was not conducted on a regular basis. The Project lacks base-line data concerning KJC visibility. Thus, measuring how much the Project raised KJC's visibility during the Project period is not possible. It is appropriate to delete this indicator from the PDM. Interviews and focus group discussions conducted during the stay of the team in Almaty and Astana, however, have confirmed that overall reaction of the KJC users is very positive in recognizing KJC's increased visibility over the years. Most of them have pointed to the fact that big events such as Japanese Cultural Day held jointly by KJC and the Japanese Embassy in Kazakhstan greatly contribute to stronger presence of Japan in Kazakhstan. They are fairly certain that an increasing number of residents in Almaty and Astana get to know about KJC through such events. The KJC staff, however, warns that KJC is known only in Almaty and Astana. KJC is also known for its Japanese language education services not for its business management courses. Measures to publicize KJC in other parts of Kazakhstan and to draw people's attention to the business management courses need to be sought in the rest of the Project period.

Considering all the information on the four indicators, the project purpose is predicted to be achieved to a certain degree. It has become clear, however, that financial and institutional sustainability of



KJC leaves some issues to be resolved by the end of the Project. Cost-efficiency of daily operation of KJC as well as strategic approach to increase the Center income is much needed to overcome this situation. In addition, more technical transfer of management skills to the KJC staff is recommended during the rest of the project period.

A handwritten signature in cursive script, appearing to be the initials 'Ka'.A handwritten signature in cursive script, appearing to be the name 'Becced'.

4. Evaluation results

4.1. Relevance

Summary: Most of the Project activities are demonstrating high relevance. However, the business management courses are required to offer courses which sufficiently address the rapidly changing needs of the Kazakhstani business community in the face of the recent global economic downturn.

(1) Conformity to development policies of Kazakhstan

The long-term development strategy “Kazakhstan-2030: Prosperity, Security and Ever Growing Welfare of All the Kazakhstanis” identifies “economic growth based on an open market economy with high level of foreign investments and internal savings” as one of the nation’s priority areas. “Government Program for 2006-2008” announced in 2006 states that Kazakhstan attempts to make an effective integration into the world economy. The GDP of Kazakhstan has been growing since the nation’s independence in 1991. In particular, the growth rate since 2000 has been around 10% every year. GNI per capita in 2007 was US\$5,060¹, which was close to US\$6,987 of upper-middle-income economies classified by the World Bank.

On the other hand, economic development of Kazakhstan is largely a result of the state’s industrial structure where dependency on energy and mineral resources is salient. Diversification of industry is still in its infancy. Small and medium-sized enterprises (SMEs), in particular, have numerable issues.

Among the KJC activities, the business program aims to develop human resources which are competitive in the context of policies favoring the market economy. The program offers curriculum including basic management skills, business know-how, and quality control to entrepreneurs, SME owners and employees. This activity can be said to demonstrate clear conformity to the development policies of Kazakhstan.

However, the recent global financial downturn which hit Kazakhstan also may be leading to alteration of the needs of Kazakhstani businesses for professional training like the ones KJC is providing. Low application rates to the majority of the KJC courses in the last few years can be attributable to the changing needs of the business sector in Kazakhstan. The Project, therefore, is required to investigate current needs and make modifications of its services where necessary.

(2) Conformity to aid policies of Japan

The Ministry of Foreign Affairs (MOFA) of Japan considers less reliance on natural resources is a key to development of Kazakhstan. In “the Country Assistance Plan for Kazakhstan”, MOFA

¹ Source: Website of the World Bank
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATAS/STATISTICS/0,,contentMDK:20535285~menuPK:1192694~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>



states that it is necessary for Kazakhstan to upgrade its economy through adding values to existing products and to diversify industries through strengthening SMEs. Japan expresses its willingness to support Kazakhstan in promoting the market economy and making policies for the vitalization of SMEs.

The “Central Asia plus Japan” dialogue – Action Plan – agreed in June 2006 announces that Japan assists Kazakhstan to develop human resources, promote exchanges among businesses, and facilitate mutual understanding between central Asia and Japan.

KJC activities translate these policy dialogues into action. Therefore, the Project’s conformity with Japan’s aid policies is significant.

(3) Responsiveness to the needs

The private sector in Kazakhstan is comprised of small enterprises (approx. 50%), medium enterprises (approx. 48%) and large enterprises (approx. 2%), having SMEs as the biggest component of the sector. The needs of these SME owners, employees and consultants for business courses are very strong. However, unlike the prediction at the beginning of the Project, which thought the needs of the manufacturing sector was strongest, a follow-up survey to the business course participants has revealed that the needs of the service sector such as education, tourism, transportation, hospitality exceeded those of the manufacturing sector. Furthermore, Almaty and Astana present different needs: while standard marketing and financial management courses are popular in Almaty, more specific management skills such as environmental management are of interest in Astana which is the center of government offices. In order to secure more relevance of the Project, course modules which match diverse needs are advised to be developed.

As for Japanese language courses, more diversified levels are now offered compared with Phase One. The courses are held both in Almaty and Astana regularly and Japanese Language Proficiency Test preparation classes and practical Japanese language classes for business purposes are offered. Moreover, instructions to Japanese language teachers are given on a regular basis. The questionnaire survey indicates that the satisfaction rate of the course participants about the class, course materials and teaching methods is more than 90%. It is fair to say that the program is appropriately addressing the diverse needs of Japanese language learners.

According to the questionnaire survey conducted at Japanese Culture Day in Almaty in November 2008, participants are interested in Japanese culture including anime, comics, calligraphy, martial arts, flower arrangement, kabuki, origami, and kimono. KJC has been holding various cultural events including these specific cultural activities for facilitating mutual understanding between Kazakhstan and Japan. It can be fairly said that the Project is properly



addressing the needs of Kazakhstani people who are interested in understanding Japanese culture and society. However, the Project is not so active in disseminating information on Kazakhstan to Japan. It is not clear what needs Japanese living in Kazakhstan, Japanese local governments and Japanese industries have about Kazakhstan. There remains a great amount of uncertainty about the Project's responsiveness to the Japanese needs about understanding Kazakhstan. An approach based on needs survey is advisable to ensure Project's increased relevance to the needs.

(4) Appropriateness of Japanese technology

Among courses provided by the business program, Japanese knowledge is effectively utilized in lectures in efficient production management and strategic management in the manufacturing sector. Courses on financial management, tax system and general marketing skills do not make use of Japanese knowledge and skills since they are general topics and do not require Japanese experiences as much as those lectures explained earlier. Thus, validity of Japanese assistance is weak in conducting these courses of general topics.

Japanese language courses and cultural events demonstrate high appropriateness of Japanese cooperation since these services provide languages and culture unique to Japan.

4.2. Effectiveness

Summary: The Project has been offering even higher quality services and expanding its activity areas more widely compared with Phase One. Although issues remain in the low number of participants in the business management courses and lack of staff capacity in formulating strategic plans, the project purpose is expected to be achieved to a certain degree. A better project monitoring system which adheres to the PDM and places an emphasis more on the achievement of quantitative targets should be in place.

(1) Project management system

One of the issues pointed out in the terminal evaluation on Phase One of the Project is that the Project did not set numerical targets to measure the extent of its achievements. Therefore, appropriate monitoring was not undertaken, which, in turn, led to insufficient adherence to PDM and neglect of the capacity building component for KJC staff and counterpart personnel. Phase Two seems to be having the same problem as it does not specify quantitative targets to be met within the Project's timeframe. The numerical targets are missing in the areas of capacity building for business and Japanese language courses as well as for the overall KJC administrative skills.

It is also realized that although some quantitative targets are set for the first and second half of



each financial year, more long-term targets to be achieved by the end of the project period are not specified. Thus, it is difficult for those involved in the Project to share the same vision and to envisage how KJC will look like at the end of the project.

Not having quantitatively measurable indicators can significantly hamper project monitoring. It is advisable that activities to gather quantitative data are added to the Project activity and numerical targets to be achieved by the end of the project period are specified.

(2) Prospect of achievement of the project purpose

Considering data which indicate the progress of the Project, it is reasonably said that the project purpose, i.e. strengthening of the role and function of KJC, is likely to be achieved to a certain degree by 2010. The business program which expanded its course offering, the Japanese language program which started to cater for advanced-level learners, and the cultural events which began to be held in cities other than Almaty and Astana clearly indicate that the Project has made a considerable progress in the last three and a half years.

Yet, there turned out to be some issues to be addressed. The business program has had a problem of not attracting enough number of participants. The activity for promotion of mutual understanding also has an issue in that not much information on Kazakhstan is given to Japanese citizens and corporations. Both issues need detailed market and needs surveys to better address potential needs of the clientele.

It has also become evident that KJC requires more efforts to strengthen its financial and institutional capacity. The income generated by the activities of KJC is yet to cover a high percentage of the total expenditure of the Project. Reconsideration of raising fees for business management courses merits attention while strategic publicity, cost-reduction and increased efficiency in the administrative function are much needed.

With respect to daily KJC operation, KJC staff has already acquired a certain level of administrative skills. However, due to problems such as insufficient operation manuals and proformas in some programs, institutional accumulation of knowledge and skills for efficient KJC operation is relatively lacking. The local staff are not ready to operate KJC independently without managerial assistance from Japanese experts since their capacity to make a strategic plan, conduct a market survey, and manage finances is not on a satisfactory level yet. Halord Kerzner proposed "five levels of project management maturity" as shown in Table 13. The current status of KJC can be categorized somewhere between level 2 and 3.



Table 13 Halord Kerzner's Five Levels of Project Management Maturity²

Maturity	High	Level 5: Continuous improvement	Evaluates the information learned during benchmarking and implements the changes necessary to improve the project management process. The organization realizes that excellence in project management is a never-ending journey.
	↑	Level 4: Benchmarking	Benchmarking to continuously compare project management practices to recognized leaders to gain information to help them improve their performance.
		Level 3: Singular methodology	Recognizes that synergism and process control can best be achieved through the development of a singular methodology rather than by using multiple methodologies.
		Level 2: Common processes	Makes a concerted effort to use project management and to develop processes and methodologies to support its effective use.
		Level 1: Common language	Based upon knowledge of the fundamental principles of project management and the associated terminology.
Low			

This level means that the organization has clear job descriptions for its workers but is not strong enough to effectively cope with irregular events or sudden problems. The organization uses project management tools such as operational planning. However, the tools tend to be only for managing schedules and resources/ costs are not visualized.

One of the objectively verifiable indicators to measure achievement of the project purpose is "the level of management skills of KJC staff". In reality, however, the Project has not given much attention to the issue of technical transfer of management skills to its local staff. This may be one of the reasons why KJC's institutional maturity has not reached a high level yet. The Project is required to readjust its activities pertaining to overall KJC operation and to act more extensively on capacity building of KJC staff such as increased on-the-job training. KazEU also has a strong stake in this issue. More commitment is needed from KazEU for strengthening institutional capacity of KJC. The positioning of KJC in KazEU as well as the staffing policy of KJC needs to be discussed and decided by the Project stakeholders.

4.3. Efficiency

Summary: Inputs from both Kazakhstan and Japan sides are provided as scheduled and most of the expected outcomes are being produced accordingly. However, delays in dispatching Japanese experts and inadequate timing of the dispatch, together with the alteration of contract types with a consulting firm, are hindering smooth execution and continuity of activities, thereby lower efficiency.

(1) Provision of inputs

In general, inputs from Japan have been provided as planned. Both long-term and short-term

² Retrieved from http://www.iil.com/pm/kpmmm/kerzner_five_levels.asp



expert have been dispatched as per scheduled plans. The post of the Director, however, has not been filled since November 2008. Equipment and machinery have been purchased and sent to KJC as requested. However, some of the equipment items, particularly computers and projectors, are outdated already and in need to renewal. Training for counterpart personnel, KJC staff and KJC course participants has been conducted as scheduled and budgetary support for local activity expenses has been sufficiently provided.

Inputs from Kazakhstan have also been provided as agreed in R/D. Assignment of the counterpart personnel and provision of facilities and utilities have been sufficiently made by KazEU. The building and facilities used for KJC activity are considered by many as adequate for smooth operation of various courses and events although more space may be needed as the Project expands its activities, particularly in the area of events for mutual understanding.

(2) Contributing and hindering factors to efficiency

The post for the Director has been vacant since November 2008. This fact has been creating a situation where speedy decision making and problem solving are inhibited. Furthermore, when new experts (Directors and Project Coordinators) arrived, the former experts had already left the country. The new experts had a hard time learning their new assignments and this inconvenience hindered their smooth execution of daily duties.

Until summer 2008, a consulting firm had managed all the activities in the business management program. After the termination of the contract with the firm, JICA has been dispatching business course lecturers individually. There was confusion about the change in the contract and modality of dispatch of experts and it was not possible for the Project to draw out a year-long plan and schedule in 2008. Without a calendar of KJC business courses, i.e. a course syllabus, at the beginning of the year, prospective companies were unable to allocate their budget to send their employees to KJC. It is presumed that KCJ lost around 20% of the participants due to the absence of the syllabus in 2008. This can be considered to be a hindering factor to the efficiency of business course operation.

The change in the contract of operation of the business courses, on the other hand, has produced a positive effect too. When the firm was conducting the program, it was difficult to offer courses in the area the firm was not so familiar with. As a result, the firm ended up organizing courses based on supply-driven factors rather than demand-driven ones. Now that the recruitment of lecturers for each course is done individually by public notice, KJC can decide what courses should be offered taking into consideration rapidly changing needs of the clientele, rather than mere availability of lecturers.

Another hindering factor worth mentioning is the fact that the turnover rate of KJC staff was very high especially in 2007. Four staff members in the administrative section, one in the

business program, and one in Japanese language program left the office in that year. Those who resigned their jobs include ones who took counterpart training in Japan. The high turnover rate was leading to a weaker institutional base and inefficient job operation. The interviews with former KJC staff have revealed that salary and being not employed on a permanent basis were not the main reasons for their resignation. Lack of capacity building and an appraisal system for individual staff members, coupled with the fact that there were no manager position for the local staff, were the main reasons for their disappointment with KJC. The Project is now in the process of introducing staff appraisal which is used for deciding the amount of a bonus for each staff member. It is also trying to offer more capacity development opportunities for the staff. It is anticipated that the situation which has led to a high staff turnover rate will be rectified by the modifications in human resource management the Project is now undertaking.

The most noticeable factor contributing to enhancement of project efficiency is KJC's collaborative relationships with organizations such as the Kazakh Humanitarian and Law University, EBRD and International QC Forum. The Kazakh Humanitarian and Law University has provided space for Japanese language courses in Astana, EBRD has been working closely with KJC business program, and International QC Forum provides an opportunity for publicizing KJC business courses to a wide range of potential clients. These good relationships and practical partnerships with other related organizations are helping the Project to efficiently produce outputs within limited human and financial resources.

4.4. Impact

Summary: If the project purpose is achieved at the end of the project period, the overall goal will be achieved likewise as long as KJC continues to operate the same amount of activity at the same level of quality. A key to create such a situation is that KJC will secure financial and institutional sustainability after the Project has been concluded. The level of achievement of the overall goal will be significantly influenced by economic conditions of Kazakhstan and the business climate of Japanese corporations in Kazakhstan.

(1) Prospect of achievement of the overall goal

It is difficult to predict the prospect of achievement of the overall goal at this point in time since collection of data for all the three indicators specified in the PDM are not conducted thus far. However, it is easily surmised that if the project purpose is achieved at the end of the project period, the overall goal will be achieved likewise as long as KJC continues to operate the same amount of activity at the same level of quality. A key to create such a situation is that KJC will secure financial and institutional sustainability after the Project has been terminated.



(2) Contributing and hindering factors to the Project's impact

It has been reported that there are cases where participants of cultural events started learning Japanese language at universities. KJC seems to be offering opportunities for Kazakhstani people to get interested in Japanese culture and to take action in learning Japanese language subsequently. KJC's variety of services such as cultural events, language courses, library, audio-visual materials and internet access interplays with each other and provides ample opportunity for the KJC users to promote interests in, and deepen understanding about, Japan. In fact, many of the focus group participants have mentioned that it would be so 'boring' if KJC had only Japanese language courses without organizing cultural events. As this testimonial indicates, the interplay among a range of services is a strong contributing factor to the Project's producing a positive impact.

The recent financial crisis throughout the world has cast a shadow on development of the market economy in Kazakhstan also. Japanese corporations which plan to start a business in Kazakhstan are not as aggressive as they were before the crisis. If the economy in Kazakhstan stagnates or Japanese investments in Kazakhstan may withdraw to a great extent, KJC will face a considerable challenge in terms of the number of course participants in business and Japanese language programs. The impact of the Project, therefore, will be much less if such a situation materializes in future.

4.5. Sustainability

Summary: The Japanese language courses are showing a very high level of sustainability in all three aspects: institutional, technical and financial sustainability. As for other areas of activities, the problem lies in the inadequate number and quality of the local staff members and capacity building to enable them to conduct strategic planning is a pressing issue. More effective usage of KJC revenue should be considered for higher financial sustainability. The business management program possesses a further need for improving its balance sheet by attracting more fee-paying course participants.

In discussing sustainability of the Project, it is necessary to disentangle different components of the Project and their interplay with the overall operational capacity of KJC activity. The following matrix (Figure 2) illustrates the examination of sustainability in five main arenas of KJC activities.

Figure 2 Analysis of project sustainability by the area of KJC activities

Overall sustainability	Institutional sustainability	Technical sustainability	Financial sustainability
KJC administration			
△ Routine tasks are smoothly executed. Due to absence of managerial-level personnel among the local staff, planning, implementation and monitoring cannot be done by local staff independently.	× Four out of 15 local staff is assigned by KazEU. Among them, only one, a bookkeeper, is involved in KJC operation. Routine activities are carried out without problem. However, since there is no manager among the local staff, decision-making is not possible and independent operation of KJC by the local staff is not possible. Operation manuals for machinery and equipment maintenance are not made.	△ High turnover rate was making technical transfer difficult until 2007. Since a system of staff appraisal is being introduced, the problem is being resolved and the turnover rate has been reduced.	△ The coverage of the expenses by the income from KJC activity can be raised from 19.4% to approx.30% if the current balance carried forward from previous years is spent for daily operation.
Business management program			
△ Institutional and financial sustainability is being improved. The low number of course participants and weak marketing skills remain major problems.	△ Expansion of the courses in cities other than Almaty requires more staff. Operation manuals are prepared to a certain extent and continuity of the tasks is fairly ensured in case of personnel change.	△ Routine operation is conducted smoothly. Yet, strategic marketing and planning are not possible by the local staff.	× Revised curriculum and tuition fees can make it possible to cover the expenses by the course income. However, the number of course participants is still too low to produce a surplus.
Japanese language education activity			
◎ Sustainability is high in all aspects. However, not having native Japanese speakers can reduce KJC's attractiveness to learners. Local lecturers should always include native Japanese speakers.	◎ There is an adequate number of staff to undertake daily operation. Operation manuals and proformas are sufficiently produced and kept up-to-date. Smooth continuation of operation in case of personnel change is possible.	◎ Locally-hired lecturers conducted 90.0% of the total lecture hours. Except for the highest level class, local lecturers are capable to conduct classes. The local operational staff can undertake daily operation of the courses without much difficulty. They are still not capable of strategic planning.	○ The income from the courses is covering the expenses. Daily efforts to cut costs are needed.
Promotion for facilitating mutual understanding			
○ The program is not designed to be financially sustainable at present. External financial sources such as Embassy of Japan are worth considering.	○ A relatively sufficient number of staff, one full-time and one part-time staff, are assigned. A basic operation manual is prepared. Recruitment	◎ The local staff can carry out routine cultural events including origami, kimono wearing and cooking. They are also capable of planning new events.	× Presently, admission fees are not charged. Participants' willingness to pay should be assessed.

Kan
Success

	of Japanese volunteers is needed.	Depending on the events, participation of Japanese personnel is needed for technical advice.	
Public relations activity			
○ Basic activities for public relations are sufficiently conducted. Strategic PR in collaboration with KazEU is needed.	△ A full-time staff for IT and publicity is needed for effective PR.	○ The local staff can undertake daily PR without much difficulty. Strategic PR is lacking though. The KJC webpage needs upgrading.	△ Cost-effectiveness analysis is needed to assess the effect of paid advertisements.

◎ indicates very high sustainability. ○ indicates high sustainability. △ indicates relatively low sustainability. × indicates low sustainability.

The matrix indicates that the level of sustainability is considerably different depending on the area of activity. While the Japanese language program demonstrates high sustainability in all three domains, prospect for sustainability in overall KJC operation still presents many issues such as lack of managerial staff, insufficient operation manuals and financial challenges. When formulating a blueprint for KJC after the Project finishes in 2010, it is, therefore, essential to review its activities by program because levels of sustainability as well as strengths and weaknesses vary from program to program.

(1) Institutional sustainability

The most significant underlying problem about institutional sustainability is that those involved in KJC operation are not able to share a clear vision of the future of KJC. At present, how KJC will operate after the Project is not decided. This in turn makes it difficult for the Project to get the staff to improve their capacity to the extent that they are able to take an initiative and formulate strategic plans for the betterment of KJC activities. It has also become evident that operational manuals are not sufficiently prepared in some areas of the programs and as a result increased efficiency in operating routine work tends to be difficult. The Project needs further transfer of administrative and managerial skills to the local staff.

The shortage of administrative staff as well as lack of managerial-level staff is also giving a negative effect on institutional sustainability. Currently, the administrative staff is responsible for more than two areas of duties. In addition, most of the staff members are relatively young and have little or limited work experience. There is no manager among local staff and a strong initiative by local staff in formulating a plan is lacking. KJC is required to have a staffing policy which can prompt efficiency of the operation and enhance ownership by the local staff.

(2) Technical sustainability

Most of the programs have attained a certain level of technical sustainability in the last three

and a half years through, mainly, on-the-job training from the Japanese experts to the KJC staff. As for the lecturers for the Japanese language courses, efforts have been made to hire local lecturers as many as possible without compromising quality of the lectures. Making more contracts with local lecturers is favored in terms of reducing costs also. The locally-hired Japanese language teachers, which include native Japanese speakers, already take up 90% of the course hours taught. It is easily imagined that except for some very high-level classes, technical level of the local lecturers is already high enough to take over most of the courses at KJC.

As for the business courses, the lecture hours taught by local lecturers comprise 32.5% of the total lecture hours, which is not as much as that of local Japanese language lecturers. However, it may not be technically possible and strategically inappropriate for local lecturers to teach business based on Japanese experiences. There is also a concern that not having Japanese lecturers in the program would create a much less appealing brand image of KJC. These issues should be discussed in line with KazEU's plan for its International Business School, which is a possible candidate of taking over business courses of KJC in the future.

(3) Financial sustainability

Table 5 has shown that 60-80% of the total KJC expenses are covered by JICA presently. Apart from this cost coverage, the inputs from Japan include, among other things, dispatch of Japanese lecturers, provision training in Japan for counterparts and KJC staff members, and provision of equipment, machinery and office furniture. Although KazEU provides a stable financial input to the Project every year, more budget allocation (including assignment of staff members) from the university may be required if the Project continues to carry out the same amount of activities after 2010.

The expenditure of KJC is showing a trend of a steady rise since the beginning of the Project despite the fact that the income is not on the rise accordingly. Although the Project makes an annual financial plan, increasing cost-efficiency is not on its top agenda. More endeavors should be made to reduce costs to strengthen KJC's financial base. In that sense, the Project should consider more effective usage of the KJC revenue. The figure shows that 28.3% of local expenditure can be covered by the revenue though the result was 19.4%, and the rest has been over-carried. (see Table 5.)

In terms of increasing income, it is definitely advisable that the Project will strengthen its strategic publicity to attract more course participants. Apart from that, it may also be possible for the Project to mobilize resources from external organizations for conducting specific activities such as cultural events. Such external resources can be earmarked, depending on the nature of the program.




5. Conclusions

As delineated in the previous sections, the Project has expanded its activities compared with those of Phase One and produced expected outputs in the majority of its activity areas. The project purpose is anticipated to be met to a certain degree. It has become clear that the Project's strengths lie in synergetic effects it creates by offering various services interrelated with each other. Such synergetic effects are expected to produce positive impact by turning out many 'fans' of Japanese culture and society among Kazakhstani people.

However, there are several factors which are negatively impinging on smooth execution and efficiency of the Project. The factors include problems with the system of project management such as not setting numerical targets and not strictly adhering to the activities listed in the PDM. There are also issues including unavailability of requested experts and alteration of contract agreements in the business management program. The factors also include KJC's institutional weakness in light of financial and institutional sustainability. In order to further increase Project's validity, needs-based approaches to the business management program and events for mutual understanding needs to be crafted. Lastly, the Project needs to closely watch developments of Kazakhstani economy and presence of Japanese businesses in Kazakhstan. The impact of the Project, i.e. the prospect of the achievement of the overall goal, is likely to be greatly affected by such external conditions.

6. Recommendations

- Project monitoring system needs to be improved. Specifically, quantitatively measureable targets specified for each output listed in the PDM should be continuously monitored by both sides. Concerning the mutual understanding activities, satisfaction rates of participants should be measured by a questionnaire.
- In terms of institutional sustainability, the project should appoint a manager for the administration, business courses, and Japanese language courses respectively, and develop their capacity through on-the-job and off-the-job training. Comprehensive management skills need to be transferred to the KJC staff so that they can formulate strategic plans. Development of managerial skills is the key to the improvement of KJC's financial and institutional sustainability in the long run.
- In terms of financial sustainability, the Project should consider effective use of carried-over revenue by introducing appropriate rules for its expense. More strategic financial plans should also be considered.
- In order to maintain Project's outcomes, KJC, in collaboration with KazEU, needs to streamline its activities and find out the best way to continue achieving good performance



by expanding or downsizing certain areas of KJC services. The stakeholders of the Project, both from Kazakhstan and Japan sides, are recommended to have detailed discussions to draw up a blueprint for future KJC.

- The progress of improvement in business courses, such as providing training of trainers courses and highly value-added consultation services, should be carefully monitored. The Project should adapt to the rapidly changing economic and business environments in Kazakhstan. Possibility of diversification of the business courses, taking into consideration socio-economic situations in Kazakhstan, should be discussed in continuous consultation with the Kazakhstani government.
- Concerning PR activities, closer collaboration with concerned departments in KazEU should be sought through such measures as expanding cross-links on KJC and KazEU web sites.

(end of the report)

Ka

Handwritten signature

**Project Design Matrix (PDM) Version 1
for the Kazakhstan-Japan Center for Human Development Project (Phase2)**

March 2009

Duration: 2005. 10. 1 - 2010. 9. 30 (5 years)
Main Target Groups: 1) User of KJC: SME owners, employees, consultants, NGOs, academic staff, students, government officials and the general public 2) Counterpart personnel, KJC staff

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal:</p> <p>1. Human resources responding to the market economy in Kazakhstan will be developed.</p> <p>2. Mutual understanding between the two countries will be reinforced.</p> <p>Project Purpose:</p> <p>The role and function of KJC, which are 1) to contribute to human resources development towards market economy, and 2) to promote mutual understanding between the people of Kazakhstan and Japan, will be strengthened.</p> <p>Output</p> <p>1. An organizational structure and management system to operate KJC efficiently will be established.</p> <p>2. An effective system to provide knowledge and practical skills on corporate management and SME promotion to private and public sector will be established.</p>	<p>1. Cases and the number of such cases where KJC participants contributed to increased profits and efficiency in their companies</p> <p>2. Cases and the number of such cases where collaboration and exchange between Kazakhstan and Japanese citizens/ corporations were realized.</p> <p>1. The management skills of KJC Staff are evaluated higher than 80% (self evaluation and evaluation by manager).</p> <p>2. Annual number of users of KJC: Business Courses more than 500, Japanese Language Courses more than 500, cultural events more than 2,000, others 10,000.</p> <p>3 Percentage of local activity expenditure covered by the Center income is more than 30%.</p> <p>1-1. Annual number of staff training courses implemented is more than 5.</p> <p>1-2. The total income is increased 10% compared with that of 2006</p> <p>1-3. Operation manuals for the business program, Japanese language program, cultural events and public relations produced and revised.</p> <p>2-1. Annual number of the business courses implemented is more than 15 in Almaty and 10 in other cities.</p> <p>2-2. Annual number of business course participants is more than 500. Participants' average satisfaction rate is more than 80%. The percentage of the participants who feel KJC course are useful is more than 80%.</p>	<p>-Questionnaire and interview</p> <p>-Questionnaire and interview</p> <p>- Organization chart - Annual report - Balance sheet - Course curriculum - Annual report -Questionnaire of participants - Course curriculum - Annual report - Questionnaire of participants -Annual report</p>	<p>Political condition is stable.</p> <p>Interests and efforts of Kazakhstan to adapt to market economy are not reduced.</p> <p>Interests of both countries in each other's economy, society and culture are sustained.</p> <p>Determination of both governments to support the Project sustains.</p>

Ken
Suzuki

		<p>(3. Number of local business course lectures with satisfactory quality is more than XX.) (to be discussed)</p> <p>2-34. Annual number of programs undertaken in cooperation with governmental organizations and industrial associations such as Chamber of Commerce is more than 5.</p>	
	<p>3-1. Annual number of Japanese language courses is more than 25</p> <p>3-2. Annual number of participants is more than 500. Participants' average satisfaction rate is more than 80%. The percentage of the participants who completed a Japanese language course is more than 80%</p> <p>3-3. Annual number of instructions given to universities and Japanese language teachers is more than 6.</p>	<p>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 established.</p>	
	<p>4-1. Annual number of events, programs implemented for mutual understanding is more than 10.</p> <p>4-2. Annual number of participants more than 2,000, their satisfaction rate more than 80%</p> <p>4-3. Annual number of materials for introducing each country is more than 2.</p>	<p>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.</p>	
	<p>5-1. KJC webpage updated when new courses and events are scheduled</p> <p>5-2. Number of Access to KJC webpage is more than 50 per day, Number of ML members more than 1,500.</p> <p>5-3. Number of ML sent more than once a month.</p> <p>5-4. Number of Newsletters issued more than one in six months, Annual number of appearance in the media more than 10.</p>	<p>5. The visibility of KJC among the Kazakhstani people will be raised.</p>	

<p>Activities:</p> <p>1. Administration of KJC</p> <p>1-1. To design and implement a long term management plan (management policy, financial plan, and annual operation plan, human resource development plan) of KJC</p> <p>1-2. To hold the Joint Coordination Committee annually to approve and to monitor the management plan of KJC.</p> <p>1-3. To train the staff according to the human resource development plan.</p> <p>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.</p> <p>1-5. To strengthen collaboration among different KJC programs.</p> <p>1-6. To produce and properly maintain operation manuals.</p> <p>2. Business management program</p> <p>2-1. To design, implement, monitor and evaluate the Business Management Program Plan (including operation plan and course curriculum), based on the results of the need survey.</p> <p>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.</p> <p>2-3. To conduct training for business service providers and to make a list of participants.</p> <p>2-4. To introduce to government officials a variety of public policies and institutional frameworks concerning SME promotion through collaboration with central and local governments.</p> <p>2-5. To organize a reunion of the participants and supports its activities.</p> <p>3. Japanese language education activity</p> <p>3-1. To design and implement the Japanese language education activity plan (including policy, and course curriculum).</p> <p>3-2. To monitor and evaluate achievements of Japanese language education activity, and to redesign and improve the activity where necessary</p> <p>3-3. To provide special courses to train the Japanese language teachers and the Japanese-Russian interpreters.</p> <p>3-4. To provide technical advice to Japanese language courses in universities and operational advice to the Japanese Language Teachers</p>	<p>Input :</p> <p>(Japanese side)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experts 1) Long-term Experts 2) Short-term Experts <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: books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.</p>	<p>Input :</p> <p>(Kazakhstan side)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Space and facilities for the Japan Center - Staff of the Center - General administrative expenses for the Center
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ken Suzuki

		<p>Association in Kazakhstan.</p> <p>4. Program for facilitating mutual understanding</p> <p>4-1. To design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle 'providing information in two ways'.</p> <p>4-2. To collect information on society, economy, culture etc. of both countries and produce materials for introducing both countries.</p> <p>4-3. To provide information on study in Japan.</p> <p>4-4. To conduct pre-orientation for the people to study/take training courses in Japan where necessary.</p> <p>4-5. To enhance an organic linkage among the business program, Japanese language education activity, and program for mutual understanding to raise synergy effect.</p> <p>5. Public relations activities</p> <p>5-1. To establish publicity strategy and design an annual implementation plan.</p> <p>5-2. To improve the webpage of KJC so as to make it more appealing to the users.</p> <p>5-3. To continuously issue the news letters and mailing list of KJC.</p> <p>5-4. To implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines.</p>
		<p>Preconditions:</p> <p>The responsibilities of each side are ensured</p>

主要面談者リスト（敬称略）

- 日本人専門家 阿部直美（所長代行）
渡邊倫子（業務調整）
久野元（日本語教育）
中村欣功（元 KJC 所長）
福山哲郎（元ビジネスコース短期専門家）
西田純（ビジネスコース短期専門家）
- カザフ経済大学 Prof. Abishev Ali Azhimovich（学長）
Prof. Alexey A. Shvydko（副学長）
- KJC スタッフ Ms. Meruert Kerim（総務）
Ms. Asel Ismailova（総務・相互理解講座担当）
Mr. Bakhitzhan Aimbetov（営繕・機材保守）
Ms. Zhanar Orazgaliyeva（ビジネスコース運営）
Ms. Cholpon Kanbalaeva（日本語コース運営）
- KJC 日本語講師 Ms. Zhanar Klibak
- 元 KJC スタッフ Mr. Niyaz Aimbekov, IT Consultant, Pricewaterhouse Coopers
Ms. Botagoz Kausheva, Human Capital Department, Pricewaterhouse Coopers
- 教育科学省 Mr. Farkhad S. KUANGANOV, Executive Secretary
- 経済予算計画省 Mr. Serik N. Nugerbekov, President, First Deputy Chairman of the Coordinating Board of EECSA, candidate of economic sciences, Economic Research Institute
- 産業省 Mr. Rustam Akberdin, Director, Entrepreneurship Development Department
- 在カザフタン大使館 夏井重雄特命全権大使
- ジュニア専門員 玉垣謙一（運営指導調査として JICA 本部公共政策部より出張中）

面談メモ

日時：	2009年2月25日（水）16：30-17：30
場所：	JICA 研究所
参加者：	（先方） 福山哲郎 元ビジネスコース短期専門家（戦略的経営、生産管理） （調査団） 末田、首藤
協議内容：	<p>【フェーズ1とフェーズ2の違い】 フェーズ1の時はビジネスコースの調整員が長期滞在していたので、活動の核となっていた。フェーズ2になり、短期での派遣となったため、ビジネスコース講師にとって拠り所となる人がいなくなった。コンサルタントに一括委託するのではなく、JICAの若手職員が調整員として派遣されるのが望ましいと思う。</p> <p>【KJCスタッフの離職】 KJCの将来像が分からない不安が大きいのではないかと。本邦研修は良いインセンティブだが、研修が終わると離職してしまう。KJCスタッフは基本的には優秀な人材が多い。</p> <p>【講師の現地化】 日本式経営を現地化することはできない。一方、ISO9000などは、そもそも認証機関がカザフにあるので、現地化の方が望ましい。カザフには一流のコンサルタント会社があるので、彼らを講師として養成すれば、質の高い講義をすることが可能。</p> <p>【KazEUの教師】 定員割れした講義を穴埋めするために、KazEUの教師が7-8名程度呼ばれて受講料無料で参加をするケースがたびたびあった。彼らはアカデミックな分野での興味が強いので、他の受講者と異なった質問を何度もして、講義の邪魔に感じられた。</p> <p>【KJCの認知度】 BERDのTAMで12-13社（製造業、コンサルタント、ITなど）と話した際に、KJCのビジネスコースや日本語コースの認知度が高かった。</p> <p>【PDM】 事前にプロジェクトのPDMが資料として送られてきたと思うが、プロジェクトから特に説明等はなかった。</p> <p>【課題】 KJCとしての明確な戦略がないのが問題。どういった価値をKJC利用者に提示したいのか、しっかりとしたビジョンに欠ける。</p> <p>【日本企業のカザフスタンでの営業】 東芝、パナソニックなどはカザフでの事業を拡大させているようだ。一方、その他の企業についてはカザフに進出しているという話は聞かない。</p>
収集資料：	なし

日時：	2009年2月27日（金）17：30-18：30
場所：	JICA 公共事業部
参加者：	（先方） 中村欣功 前KJC 所長 （調査団） 末田、首藤
協議内容：	<p>【KJCスタッフの離職率の高さ】 他ドナーによる援助プロジェクトと比較するとKJCスタッフの待遇は見劣りするものではないが、外資系企業と比較すると半額程度。給与の低さが原因で離職</p>

	<p>する者も多いが、期間限定のプロジェクト雇用であることに対する不安も大きな理由だと思う。</p> <p>【ビジネスコース】 公的セクター（アルマティでは市などを対象、アスタナでは中央省庁などを対象）に対する政策支援のためのビジネスコースを展開したかったが、リソースが限られ実現しなかった。KazEU は大学組織のため、どうしてもアカデミックな内容に興味が行ってしまう。政策支援等の分野には興味がないようで、KJC としてもそうした分野での戦略を KazEU と打ち立てていくのは困難。ローカルスタッフは戦略を考えるほどの能力はない。</p> <p>【日本語コース】 カザフスタンの場合、日本語が活用できる就職口はゼロに近い。レベル 8 以上の上級者（日本語検定 2 級レベル）が、今後どのように日本語学習意欲を維持していけるか疑問。</p> <p>【相互理解】 「相互」と言っても、実際は日本人はカザフに対して興味を持っていないので、ニーズもない。文化イベントなどはローカルスタッフでも技術的に十分対応可能。既に自立的に運営している。</p> <p>【センター運営】 定型的な業務に関しては簡単な手引書があるが、業務マニュアルというきちんとした形では整備されていない。手引書があっても、現実的には手取り足取り教えなくては出来ない状況だ。</p> <p>【センター会員】 KJC のパソコンは、市中のネットカフェなどで設置されているパソコンと比べてかなり見劣りする。会費収入が減ったのも、KJC のインターネット使用に魅力を感じなくなったせいだろう。閲覧できるサイトをフィルターを掛けて制限を設けたり、セキュリティのために USB スティックを使えなくしたりしたのも会員が少なくなった原因の一つ。</p> <p>【KJC のステイタス】 フェーズ 1 時代と同様、法人格が取れていないので、口座が開設できない。KazEU の口座を借りて事業を行っているが、同窓会の組織化は口座が開設できないことがネックになり、事業が進んでいない。</p> <p>【KazEU の期待・考え方】 ビジネススクールで KJC のビジネスコースを引き継いで行きたいと考えているようだ。日本語講座や相互理解講座に対しては特別興味を持っているわけではないだろう。しかし、カザフスタンの人々にとって、日本というブランドイメージは非常に良いので、その日本文化の象徴である日本語や文化的な講座はインパクトが強く、好ましい事業だと考えているはず。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009 年 3 月 10 日（火） 11：00-12：00
場所：	KJC
参加者：	（先方） 阿部専門家（所長代行／ビジネスコース運営管理総括） （調査団） 首藤
協議内容：	【投入・人員】 ビジネスコースをアスタナにも計画通り展開していくとなると、現在の体制では労働力が足りなくなる恐れがある。フルタイムでコース運営を担当するスタッフが必要であり、単なる講座の準備だけでなく、積極的な広報活動も行っていく人

材が必要。

【投入・KazEU の予算負担】

R/D には、施設の維持管理費の負担は KazEU となっているはずだが、日本庭園の管理やトイレ周りの管理費は KazEU が負担してくれず、プロジェクトの現地活動費から捻出しなければならなかった。

【阻害要因・言葉の問題】

ロシア語が出来ない専門家の場合、通訳を手配し、事前に打ち合わせの場をセッティングするというように、どうしてもフォーマルな雰囲気になってしまう。気軽にミーティングを開催することが難しいため、効率的に業務が行えない傾向が強くなる。

【阻害要因・現地社会への精通】

業務実施契約コンサルタントの中にはカザフ事情に通じている人がいなかったため、業界団体への広報活動やフォローアップをきちんと行うことができなかった。また、ベースライン調査も、実社会に出て行かずに（フォーカスグループ等）は行われなかった。メールでのアンケート回答を待つのみ。結果としてサンプル数が非常に少ない）机上で全て行った感が否めず、正確なデータが得られているとは考えづらい。

【阻害要因・契約の変更の影響】

業務実施契約でビジネスコースが運営されていた際、契約交渉のタイミングの問題で、年間で集客率の最も高い3-5月に講座を開くことができなかった(2007年度および2008年度)。また、2008年度は業務実施契約から業務実施簡易型契約に移行したことにより、5月以降の年間スケジュールを立てることができなかった。企業からの派遣の受講者場合、企業が前もって年間講座スケジュールを確認し、それにあわせて予算を配分して受講者を送る。年間スケジュールをKJCが出せなかったことにより、企業が受講生派遣を見送るケースが生じてしまった。おそらく2割くらいの受講生をみすみす逃してしまったのではないかと。

【阻害要因・業務実施契約】

業務実施契約により一括で1社のコンサルタント会社に発注すると、その会社が調達できる講師に合わせて講義を行う傾向にある。カザフのニーズよりも、会社が調達できるかどうかによって講座内容が左右されるのではないかと。例えば環境マネジメント ISO14001 の講義などはカザフ企業にとっては時期尚早の感が否めず、実際受講者数は非常に少なかった。

【阻害要因・人員の交代】

業務実施契約で入ったコンサルタントに関し、総括が途中で交代したことや、総括と副総括の間で摩擦があったりしたことが、円滑な業務遂行をかなり阻害した。

【阻害要因・所長不在】

所長代行をしていて、アスタナではあまり問題を感じないが、KazEU は、ある程度年齢が上の男性を所長として好む傾向があるのではないかと感じる。所長代行業務を始めて担当業務の絶対量が増えたため、もっと力を入れたいビジネスプログラムの運営がなかなか出来ないというジレンマが生じている。これまで大きく効率性を損なう状況は生じていないと思うが、意思決定や問題解決がどうしても遅くなってしまふ、という日常的な支障はある。

【阻害要因・協力団体】

ユーラシア国立大学は数少ない国立大学としての誇りがあるせいか、R/D の中で KazEU の下として位置付けられることに対して大きな抵抗感を持った様子。プロジェクトに対して協力的ではなく、2006年5月に連携が終了した。

【促進要因・協力団体】

	<p>アスタナのカザフ人文法科大学は、名古屋大学との提携実績があるためか、日本に対して好意的で、KJC に対して協力をオファーしてきた。現在、日本語コース運営に積極的に協力してくれており、教室の提供を受けている。立地条件も良くプロジェクトにとって有難い。</p> <p>【プロジェクトマネジメント体制】</p> <p>PDM の日本語と英語で食い違いがあることは以前から認識しており、統一するべきと提言してきたが、JCC などでは PDM に則ったモニタリングは行われておらずこれまで特に手を加えないまま来てしまった。プロジェクトでは、日常的に PDM を意識して活動を行っているとは言いがたい。</p> <p>【技術移転】</p> <p>KazEU から派遣されている職員に対して技術移転をするのが本来あるべき姿だと思うが、現在派遣されているのは、経理担当、運転手、清掃人のみで、事業の運営に直接かかわっている人はいない。技術移転する先がない状況である。</p> <p>【スタッフの離職】</p> <p>2007 年に多くが離職したが、その後離職したスタッフはいない。その当時の日本人専門家との人間関係が原因で辞めた人が多いようだ。現在、スタッフは落ち着いているので、PDM の人材育成計画を削除することは必要ないかもしれない。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009 年 3 月 10 日 (火) 12 : 30-14 : 00
場所：	ハイアットホテル
参加者：	<p>(先方) Mr. Niyaz Aimbekov, IT Consultant, Pricewaterhouse Coopers (元 KJC IT オフィサー 2005 年 5 月～2007 年 6 月)</p> <p>Ms. Botagoz Kausheva, Human Capital Department, Pricewaterhouse Coopers (元 KJC 総務、日本語講師 2003 年 9 月～2007 年 9 月)</p> <p>(調査団) 首藤</p>
協議内容：	<p>【給与水準】</p> <p>KJC の給与は民間企業と比べると、2007 年までは見劣りした。ただし、経済危機以降、給与水準を下げている企業が多いので、現在では逆に KJC の安定した給与は魅力的なのではないか。ちなみに、現在の勤務先である Pricewaterhouse Coopers では、KJC の時の給与の約倍額を得ている。</p> <p>KazEU の給与は KJC の半分程度だと聞いている。プロジェクト終了後、KJC スタッフが KazEU に雇用されるということになったとしても、給与が KazEU の水準に合わせられてしまうのであれば、スタッフにとっては魅力的ではないと思う。最も、KJC では給与のみで年金や保険などの福利厚生は一切ない。KazEU の職員の場合、そういった面では優遇されているので、福利厚生に関しては KazEU の方が良い。</p> <p>【退職理由】</p> <p>(Niyaz) KJC で仕事を続けていても、上に上ることができず、キャリアの限界が見えていたのが一番の理由。また、日本人専門家は、ローカルスタッフと密な人間関係を持つとせず、ドライな感じであり親しめなかった。さらに、ローカルスタッフの能力向上のための施策はほとんどなく、ないがしろにされているように感じた。年度末に予算が余っているからといってあまり必要でない物品を大量に買って予算を消化していた。そのように金銭的な余裕があるのならば、スタッフを大事にして給与を上げるなど考えてくれても良かったのではないかと。企業と異なり、営利を最終目的にしていらない KJC だが、だからといって営利に代わる</p>

	<p>はっきりとした目的・ビジョンがあるわけではない。プロジェクト終了時に何を達成したいか、明確なものはない。はっきりとした数値目標を設定してそれに取り組むべき。こうした KJC の組織としての取組み姿勢が好きになれなかった。プロジェクト後には雇用がなくなるという不安はあまり感じず退職の理由ではない。給与も大きな理由ではない。</p> <p>(Botagoz)給与面でよいオファーをもらい、ちょうど新しいことにチャレンジしたかったので、現在の職場に転職した。KJC では、仕事はしてもしなくても給与が変わらないので、制度的に良くないと思う。きちんと人事考課をして、業績が給与に反映されるような仕組みが必要。週一回のミーティングで事業の進捗をモニタリングしていたが、個人の活動のモニタリングはなかった。もっと個人に焦点を当てた能力開発の取組みが必要。定型業務をこなしていればそれでよいという風潮がある。プロジェクトが終わってしまうということへの雇用の不安は確かにあったが、それは退職の大きな原因ではない。また、KJC での仕事は面白く、仕事内容に不満はなかった。自分が日本語を話すことが大きな要因だと思うが、日本人専門家との人間関係で問題を感じたことはなかった。</p> <p>【日本人専門家との関係】</p> <p>前に派遣されていた専門家は、ローカルスタッフを叱ることしかせず、ほめることや助けることをせず、非常に働きにくかった。ミスが許されない雰囲気、厳しすぎた。皆怖がっていて、その専門家との確執に悩むスタッフが多かった。離職の原因の一つになったスタッフも多いと思う。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月10日(火) 16:00-16:30
場所：	KJC
参加者：	(先方) 渡邊専門家(業務調整) (調査団) 首藤
協議内容：	<p>【広報戦略】</p> <p>現在の広報は、場当たりの宣伝・広報を行っているにすぎず、戦略的ではない。ローカルスタッフには戦略的な広報を行う能力はまだない。KJC を既に知っている人に対しては様々な情報を発信できているが、新規顧客を獲得するための広告・広報活動が不十分。ローカルスタッフの中に広報の専従者がいないので、技術移転も難しい。KJC の講座情報を、習い事を扱う雑誌に掲載する場合、かなり時間的に余裕を持って広告を出さなくてはならない。ビジネスコースは直前までスケジュールが決まらないことが多いので、雑誌掲載が非常に難しい。こうした状況も戦略的な広告活動をしづらくしている。</p> <p>【経理担当者の能力】</p> <p>KazEU からの派遣の経理担当者は処理データにミスが多く、どれが正しい数字なのか分からないような状況になってしまっている。KazEU にこのことを伝え、対策を考えてもらっている。また、データを入力・処理することだけで、データの分析を行う能力はない。経営判断を下すためのデータを作成・分析する、というような技術もない。</p> <p>【阻害要因・所長不在】</p> <p>所長が不在となり、特にローカルスタッフの間では不安を抱いている人が多いのではない。所長代行は多くの業務を抱えており、アルマティを不在にすることも多い。判断に苦しむときに所長代行がいないという状況もあり、意思決定を遅くしている。文化催事などで所長が出席すべき時が多く、不在というのはまずい。所長はシニアの男性という固定観念を持っているカザフ人が、特に KazEU には</p>

	多いと思う。
収集資料：	• なし

日時：	2009年3月11日(水) 9:45-10:25
場所：	KJC
参加者：	(先方) Ms. Zhanar Orazgaliyeva (ビジネスコース運営プログラムオフィサー) 2007年2月からKJCに勤務 (調査団) 首藤
協議内容：	<p>【仕事への満足度】 前職は民間企業でKJCよりも高い給与をもらっていた。国際的な仕事ができるので、KJCに転職を決めた。給与は下がったが仕事が面白く、コンピュータスキル、英語、コミュニケーションスキル、顧客マネジメント能力を向上させることができるので満足している。</p> <p>【CP研修】 2008年8月に日本で研修に参加した。仕事に直結した有意義な研修だったので、全てのKJCスタッフが受けられるようにするべき。</p> <p>【ビジネスコース運営】 ビジネスコースに対する顧客の要望は常に変化している。定型的な業務というのはあまりなく、常に変化する環境に対応していかなければならない。1年半前にユニコインターナショナルが作成した業務マニュアル(全21ページ)があるが、ごく基本的なものが網羅されているだけ。現在、玉垣ジュニア専門員が改定作業をしている。</p> <p>【近年の経済危機の影響】 経済危機以来、受講生が減った。特に企業派遣の受講生の数の落ち込みが顕著。一方、この危機をチャンスとして生かすこともできるのではないだろうか。日本はバブル経済の崩壊を経験しているので、その経験から学ぶことがあると思う。KJCでもそういった日本の経験をシェアする講座を開いたらどうだろうか。</p> <p>【コンサルタント向け講座】 3月10日からマーケティングの講座がコンサルタント企業を対象にして開始した。受講申し込みは13人(うち3名はKazEUから無料で参加の聴講者)と少なく、実際に授業に参加しているのも10名と更に少ない。これは、経済危機の影響だと思う。</p> <p>【コスト削減】 特にコスト削減には取り組んでいない。コストを削減すると提供するサービスの質が低下すると思う。</p> <p>【プロジェクト終了後】 プロジェクト終了後も、今のようにKazEUから独立して運営するのが望ましいと思う。なぜなら、KJCとして既に一定の評価を得ているからであり、「KJC=日本」という図式がKJC利用者の中にあるからだ。KazEUの中に組み込まれると、こうしたKJCらしさが失われることになる。また、KazEUがビジネスコースを引き継ぐと、おそらくローカル講師のみとなり、受講生にとって魅力的ではなくなる。日本人講師がいないと、他のビジネスコースを提供している企業と同じプログラムになってしまい、差別化ができなくなる。</p>
収集資料：	• なし

日時：	2009年3月11日（水）10：30-11：00
場所：	KJC
参加者：	（先方） 久野専門家 （調査団） 首藤
協議内容：	<p>【効率性・阻害要因】 派遣のタイミングが悪く（4月の学期の途中で派遣だったため、着任後すぐに授業を行わなければならなかった）、効率的な授業実施が難しかった。</p> <p>【日本語事業の地域的拡大】 アスタナでコースを始めるだけでも3.5年これまで時間を要している。アルマテ、アスタナ以外の場所にも事業を拡大すると、プロジェクトの残りの1年半では無理。講師・運営スタッフの調達、場所の確保、協力団体との関係構築などには時間を要する。</p> <p>【組織面の自立発展性・日本語コースの運営】 現在の運営スタッフだけではイレギュラーな要望等に対して適切な対応をすることは難しい。日本人専門家が去った後は、ローカルスタッフの間で管理職の立場の者が必要。KazEUから管理職が着任すると、KJCの日本的な組織文化とは馴染めない可能性が高い。現在のスタッフの中から管理職が生まれるのが理想。</p> <p>【技術面の自立発展性】 計画立案の際には、将来的なビジョンなしで、また持続可能性について熟考せずに思い付きで様々な企画を立ち上げることが往々にして起こる。新しい活動を実施することは確かにインパクトが大きい、持続的に実施できなくなり活動を停止すると、そのことによる負のインパクトの方が大きい。実際、日本語コースでは、カラオケ大会が中止になったり、ビジターセッションが1学期に2回から1回に減ったりした。こういった活動の縮小は、受講生の不満の声につながる。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月11日（水）17：00-18：00
場所：	KJC
参加者：	（先方） Prof. Alexey A. Shvydko （Vice-rector for International Affairs） （調査団） 首藤、（通訳：Elena Ulikhina）
協議内容：	<p>【所長不在について】 所長がいれば問題解決は迅速に進むだろうが、所長不在のために大きな問題が生じているということは、これまでの3ヶ月では起こっていない。</p> <p>【CPとしてのコミットメント】 週1回のミーティングには出来る限り参加し、事業の進捗を把握するようにしている。定期ミーティングのほかにも必要があればいつでも問題解決のために尽力するようにしている。</p> <p>【KazEU派遣のスタッフ】 経理担当者に関しては、数字が合わないといった問題があると聞いた。KazEUのルールに従い、内部監査的なことを行って原因を究明するつもり。</p> <p>【KJCの強み】 日本式のマネジメントを基盤として運営していること。JICAから供与された機材の質が良い。スタッフの能力が高く、チームとしてのまとまりも良い。ビジネスコースでは、最新の話題について講話が聞ける。日本文化に対する憧れがカザ</p>

	フスタン人は強いので、文化イベントや日本語に対する興味が強い。KJC は一般に開放されていて、誰でも参加できるオープンな雰囲気になっている。KJC に足を一歩踏み入ると日本風な環境に浸れるので、子供達にも人気が高い。カザフスタンと日本の政府の関与により KJC が運営され、公共的な目的を持つことも KJC の強みだと思う。
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月12日（木）10：00-10：45
場所：	KJC
参加者：	<p>（先方） Ms. Meruert Kerim（総務主任） 2002年6月からKJCに勤務。受付、図書館の仕事を経て2008年2月から現職</p> <p>（調査団） 首藤</p>
協議内容：	<p>【仕事内容】 物品調達、施設・設備の営繕手配、KazEU 副学長との連絡業務、JICA 研修に参加する在アルマティのカザフスタン人に対するオリエンテーション実施（2008年度は6、7名に対して2時間のオリエンテーションを実施）</p> <p>【仕事の満足度】 大学で日本語を専攻し、新卒で KJC の職員になった。日本語を使える職場は他にはなかった。給与は民間企業より低い、仕事が面白いので転職は考えていない。以前の図書館の業務には飽きてしまっていたので、総務に移って仕事が面白くなった。プロジェクトは 2010 年に終了するが、その後どうするかはまだ考えていない。カザフスタンでは教師は同じ職場で長年勤務するが、民間企業の場合、自分の能力を伸ばせる職場を探して転職するのは珍しくない。自分の前任者も、KJC では成長の機会がないからという理由で離職した。人事考課制度が導入されていると聞いているが、個人のやりがいにつながるので良いことだと思う。</p> <p>【所長不在について】 所長が不在でも、阿部専門家、渡邊専門家に相談して業務を行っているので問題は生じていない。</p> <p>【CP のコミットメント】 KazEU 副学長は週 1 回のミーティングに参加するので、その際に問題を報告し解決してもらっている。副学長はプロジェクトの企画や提案は行わず、問題の処理をするのが主な仕事。例えばトイレの水周りの修繕要請を KazEU の総務部門にしても一向に動いてくれなかった際に、副学長に相談したところすぐに解決した。他にも、日本語教材を印刷するために良い印刷会社を紹介してくれたり、IT 担当職員が欠員の時に人を探したり、といった所で尽力してくれている。カザフスタン国内の人脈は日本人専門家や KJC スタッフは持っていないので、副学長がカザフスタン国内のネットワークを紹介する役割を担っている。</p> <p>【CP 研修】 2006 年 8 月に 2 週間 CP 研修に参加。当時は図書館業務を担当していたので、日本でも図書館の見学をして分類の仕方等を学んだ。業務に直結する研修なので役に立った。</p> <p>【組織面の自立発展性】 <ul style="list-style-type: none"> • KJC はカザフスタンにありながら、日本の文化や日本式のマネジメント習慣の上で成り立っているのが働きやすい。時間をきちんと守るなど、カザフスタンの企業ではなかなか徹底されていないことが KJC では行われている。プロジェクト終了後、日本人専門家がいなくなると、この日本式マネジメントが消滅してしま </p>

	<p>うかもしれないので良くない。今いるスタッフは日本式マネジメントに慣れているので、この良い習慣を継続していけると思うが、例えば管理職が KazEU など他のカザフスタンの組織から着任した場合、組織の文化が悪い方に変わるだろう。</p> <p>・前任者から業務を引き継いだ際、1日口頭で業務手順の説明を受けたのみでマニュアルはなかった。現在も業務マニュアルは作成していない。仕事に慣れるまでに約1ヶ月かかり、ファイルを探したりするのに手間がかかった。</p> <p>・日本語コースは自立できる。ただ、ローカル講師は難しい質問には答えられないので、ネイティブのアドバイザーが必要。ビジネスコースはコース企画などをローカルスタッフのみで行うのは難しい。文化事業、広報とも定型業務はローカルスタッフのみでできるが、日本文化に詳しい日本人がいた方が質問に答えられるので望ましい。マスコミも日本人を写真に取りたい、といったリクエストをする。ウズベキスタン日本センターでは、日本人ボランティアが茶道や書道を教えていると聞いたが、カザフスタンではボランティアはいない。ボランティアの募集も行っていない。</p> <p>【供与機材】 図書館に設置されているコンピュータは古く、USB が使えないので不評。カラオケの歌の DVD も新しいものが入ってこないために、カラオケ大会が中止になってしまった。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月12日（木）11：45-12：15
場所：	KJC
参加者：	<p>(先方) Mr. Bakhitzhan Aimbetov (営繕・機材保守) 2007年6月から KJC に勤務</p> <p>(調査団) 首藤</p>
協議内容：	<p>【仕事内容】 機械、家具、電気のメンテナンス</p> <p>【仕事の満足度】 カザフ民族大学で日本語を専攻した後、新卒で KJC に勤務開始。ドル高になりインフレも進んでいるので、給与はもう少し欲しいが、仕事が面白いし、日本語を使える職場なので満足している。日本語を使える職場は他にないので転職も考えていない。パナソニックなどの日本企業に就職した日本語専攻の友人がいるが、職場では日本語ではなく、英語を使っていると聞いている。プロジェクト終了後に職を失ったら、日本に留学するか、日本語専攻で大学院に進学したい。人事考課が実施され、査定結果がボーナスに反映されると聞いているが、やる気につながるので良い制度だと思う。</p> <p>【他のスタッフの離職の原因】 2007年に同時期に多くのスタッフが離職したが、皆その当時に赴任していた専門家との確執が原因だった。細かいことまで欠点を見つけて叱るので、皆働きづらいついていた。</p> <p>【コスト削減】 物品を新規購入する際には合見積を取って安い方を購入するようにしている。それ以外には特にコスト削減の取組みはしていない。</p> <p>【機材の維持管理】 プロジェクト開始当初は本邦購送の機材がほとんどだったが、今はほとんどカザフスタン国内で購入している。日本から送られた機材についても、スペアパーツ</p>

	<p>の入手や修理に問題は生じていない。ただし、機材はかなり古くなりつつあるので、店で保管している部品の数が少なく、今後スペアパーツが入手できるかどうか不安。コンピュータやコピー機はかなり老朽化している。</p> <p>【組織面での自立発展性】 前任者はマニュアル等を残さないで離職していた。全て自分で調べて業務を覚えた。現在もマニュアルはない。分からないときには KazEU の技術者や業者に聞くなりして問題を解決している。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月12日（木）12：30-13：10
場所：	KJC
参加者：	<p>（先方） 玉垣謙一ジュニア専門員 2009年1月からKJCビジネスコース運営に従事</p> <p>（調査団） 首藤</p>
協議内容：	<p>【組織面の自立発展性】 ローカルスタッフは定型業務は円滑に行えるが、マーケティングが弱く、自立できる状況ではない。例えば電話対応に関しても、問い合わせに対する情報提供だけで終わってしまっていた。問い合わせをしてきた人の記録を取っておらず、コースの宣伝をしたり、割引をオファーするなどの柔軟な対応もできていなかった。現時点では、日本人専門家が常に管理していないと顧客の開拓が出来ない状況。定型業務をこなすだけでなく、提案や企画を積極的にするように常にスタッフに働きかけている。</p> <p>【新体制による講座】 現在開講しているマーケティングの講座は、当初コンサルタントを受講者として想定していたが、実際に申し込みをしてきたコンサルタントは2名だけだった。急遽他の分野の受講者も募った。最終的に10名が参加した。アスタナで開講した際には定員20名のところ、8名程度。この講座から受講料をこれまでの1万5千テングから3万5千テングに引き上げ、同時通訳も導入しコンテンツの充実を図っている。同時通訳の場合、1日の通訳料は14万テング。逐次通訳の場合は5万テング。授業料値上がりは定員減とは直接関係はない様子。授業料は載せないでコース宣伝のダイレクトメール（電子メールによる）を700ヶ所に送ったが、問い合わせがあったのは15件のみ。昨今の経済の冷え込みの影響だと思われる。</p> <p>【スタッフの離職】 ビジネスコース運営を行っていたスタッフ1名が給与が低いという理由から昨年11月に退職。3月にまた同じポジションに再就職した。給与を倍額にしたので、給与に対する不満は今はないようだが、今後、他から良いオファーがくれば再度退職する可能性は高い。給与を倍額にしたことで、他の部門の彼女よりも年上のスタッフよりも待遇が良くなってしまっている。</p> <p>（首藤コメント：「日本語が使える職場だから」という理由でKJCに勤務している他の部門のスタッフと違い、ビジネスコース運営スタッフの場合、KJCに対するこだわり・愛着心はあまりないように感じられた。彼女たちは日本語は話せず、英語でコミュニケーションを取っている。KJC以外にも英語を使って仕事が出来る職場は数多くあるので、給与面の見劣りから、ビジネスコース運営部門での職員の定着は難しいのかもしれない）</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月12日（木）13：10-13：15
場所：	KJC
参加者：	（先方） 西田純短期専門家（マーケティング講師） （調査団） 首藤
協議内容：	【受講生について】 アスタナでは中小企業に勤務する受講生が多く、質問等も素朴なものだった。講義に対する満足度はとても高かったようだ。アルマティでは、講義の内容をある程度既に知っている人が多く、具体的な事例に興味があるようだ。マーケティングに実際に従事している人も多い。受講生のバックグラウンドは様々で、中小企業、流通、銀行、コンサルタントなど多岐に渡っている。関心分野も様々。
収集資料：	• なし

日時：	2009年3月12日（木）13：30-14：15
場所：	KJC
参加者：	（先方） Ms. Cholpon Kanbalaeva（日本語コース運営） 2007年1月からKJCに勤務 （調査団） 首藤
協議内容：	【仕事の満足度】 カザフ民族大学で日本語を専攻した後、JICA アスタナ連絡事務所でのアルバイト、KJCでのアルバイトを経てKJCで勤務開始。人と接するのが好きで、日本語を使ったり教えたりすることが出来る職場なので、基本的には満足している。しかし給与面はやや不満。民間と比べると半額くらい。日本語を使いたいので、給与に関しては妥協している。今後昇給があれば良いと期待している。日本語コース運営は定型的な業務がほとんどで、一度慣れてしまうと、それ以上自分の能力を向上させる機会が皆無に近いので、これから不満が出てくるかもしれない。 【組織面での自立発展性】 前任者が業務マニュアルを作成し、活用している。改定も必要に応じて都度行っている。様式なども整っている。生徒募集も様々なメディアを用いて既に行っている。常に一定数の確保が可能。（首藤コメント：業務マニュアルを実際に見せてもらったところ、非常に良く整備されていると感じた。情報も最新のものに更新されていた） プロジェクト終了後、日本人の専門家がいなくなったら、最初は大変かもしれないが自分たちで運営していけると思う。ただし、ネイティブの日本語教師が1名は必要。レベルが一番上の実務日本語講座はネイティブの教師が指導しないと受講生は不満を持つし、運営面でも難しい日本語関係の質問に答えられるネイティブの存在が必要。また、新たに管理職を迎えたとしたら、KJCのことを良く知っている人が望ましい。 【日本語の学習人口】 日本文化やハイテクへの憧れから日本語を学び始める人が多い。ただし、どの言語を学ぶか選択をする際に中国語を選ぶ人の方が多い。中国は近くて行きやすく、中国との貿易も盛ん。中国語関係の仕事も見つけやすいため。カザフ民族大学のクラスメート15名のうち、日本語を使う職場で働いているのは自分を入れて4名のみ。残り3名は大学やKJCの日本語講師をしている。 【コスト削減】 コスト削減の取組みは常に行っている。テキストの印刷業者を安い所に変更するなど（ただし、質がかなり悪くなったので、また元の業者に戻した）。努力をしても、インフレが激しいので、コストは年々増大している。

	<p>【相互理解講座】 大きなイベント（文化デー）は、1都市で年に1度だけ。日本語コース受講者から、なぜもっと頻繁にイベントを行わないのか、と電話が来ることが多い。もっと頻繁にイベントをするべき。</p> <p>【所長不在】 所長がいないことで特に大きな問題が発生したことはない。</p> <p>【仕事へのインセンティブ】 査定結果がボーナスに反映されることで、良い動機付けになると思う。日本語コース運営スタッフの中でCP研修を受けたことがある人はいない。日々日本に関する質問を受ける立場なので、是非日本で研修を受けて多くを学びたい。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月12日（木）16：00-17：00
場所：	KJC
参加者：	<p>（先方） ビジネスコース受講者 Ms. Elena Shamyakina, Director of Human Resource Department, Laton Firm Ltd. (2008年10月20日～24日 Human Resource Management コース受講)</p> <p>（調査団） 首藤（通訳：Elena Ulikhina）</p>
協議内容：	<p>【所属先企業、研修ニーズ】 Laton Firm社はカザフスタンの民間企業で従業員数約400名。カープレートなどの金属加工業。人材育成を担当する部のダイレクターをしており、研修コースを社員に紹介する立場にある。研修予算は2009年度年間3百50万テンゲ。昨年は社員47名を研修に参加させた（注：単純に割ると一人当たり約7万5千テンゲ）。経済危機の影響で、2009年度予算は前年比25%減。 研修ニーズがあるのは、戦略的経営、プロジェクトマネジメント、人材開発、品質管理など。省エネ、財務管理のニーズがあるかどうかは分からない。環境管理のニーズはない。</p> <p>【受講のきっかけ】 どこで自分のE-mailアドレスを渡したか覚えていないが、2年前くらいからKJCからビジネスコースの案内メールが定期的に届くようになった。2009年度の研修予算を請求する10月頃に、ちょうど人材管理のコースがあると案内が届いたので、良い講座かどうか知るために自分で参加してみた。</p> <p>【受講の感想、他の研修機関との比較】 受講してみて非常に満足した。受講料（1万5千テンゲ）以上に質が高い講義だった。仮に3万～4万テンゲだったとしてもリーズナブルな受講料だと思う。会社が受講料を支払ったが、自費で参加しても良いと思った。KJCは他の研修と異なり、教材、視聴覚教材、講義の進め方、全てにおいてシステムティックで大変感心させられた。日本の経験を紹介してくれるのも良かったし、カザフスタンの実情に合わせて話を進めていたのも良かった。他の民間企業で5万～6万テンゲ（8時間×3日）を支払って金融のコース（講師はカザフスタン人）を受けたことがあるが、KJCのようにシステムティックでなく、質が良くなかった。KJCは逐次通訳だったが、それでも特に問題は感じなかった。ローカル講師だから悪く、外国人講師だから良い、というのではない。あくまでも講師の質による。ただ、KJCに対しては第一印象がとても良かったので、KJCが開催するコースであれば、日本人講師だとしてもローカル講師だとしても、自信を持って他の社員に薦められる。</p> <p>【受講生募集の方法】</p>

	<p>コース情報は、新聞掲載の広告を見るほか、送られてくるダイレクトメール（郵便）、E-mail で入手している。直接電話がかかってくることも多い。研修関係のイベント(Human Resource Exhibition)に参加すると、冊子やパンフレット、ニュースレターをもらったりするし、その際名刺交換した相手からダイレクトメールやE-mail が送られてきたりする。ホームページはロシアと違ってカザフスタンではあまり発達していないので、掲載情報が少なかったり、情報が古かったりするものであまりあてにならず、結局自分で探さなくてはならない。KJC のホームページは見たことがあるが、必要な情報が掲載されていなかったの、それ以降見ていない。現在ホームページがどうなっているか良く分からない。昨年 10 月の予算請求の時期に KJC ホームページを見たが、年間シラバスが掲載されていなかったの、具体的に社員にコースを紹介することができなかった。</p> <p>【KJC の他の事業について】</p> <p>日本語コースを取ったり、相互理解講座に参加したりしたことはない。ただ、同僚に生け花に興味を持っている人がいたので、KJC を紹介した。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009 年 3 月 13 日（金） 13：30-14：15
場所：	KJC
参加者：	<p>(先方) Ms. Asel Ismailova (総務・相互理解講座担当) 2008 年 4 月から KJC に勤務（学生時代にアルバイトで KJC に勤務）</p> <p>(調査団) 首藤</p>
協議内容：	<p>【仕事の満足度】</p> <p>カザフ民族大学で日本語を専攻した後、KJC でのアルバイトを経て KJC で勤務開始。学生時代から日本文化が好きだったので、日本語を使え、人と接することができ、さらに単なるデスクワークだけでなく、色々なイベントを企画運営することができる今の仕事がとても気に入っている。同級生で丸紅、住友の関連会社、伊藤忠に就職した人がいるが、職場では日本語ではなく英語を使っている。彼らの方が給与は良いようだが、KJC の仕事の方が面白いので不満はない。2010 年にプロジェクトが終了するのは知っているが、その後も KJC 事業が継続することを願っている。KJC でずっと働きたい。</p> <p>【仕事へのインセンティブ】</p> <p>人事考課の結果がボーナスに反映される制度は、カザフスタンでは普通に行われていることなのでよい制度だと思う。CP 研修には是非行きたい。文化講座を担当しているので、実際に日本に行って、文化や行事を見て来たい。</p> <p>【組織面での自立発展性】</p> <p>文化講座開催手順については、前の日本人業務調整専門家がエクセルシート 1 枚の業務マニュアルを作成した。現在はマニュアルを見なくても運営できる。(首藤コメント：業務マニュアルを実際に見せてもらったところ、3 週間前にすべきこと、2 週間前にすべきこと、といった簡単な業務のチェックリストだった。必要最低限の事が書かれているだけという印象を受けた)</p> <p>年 1 回の大使館との共催による日本文化デーは、日本人専門家が企画するが、その他の KJC で行う小さなイベントは、ローカルスタッフのみで自立して企画運営できている。一月に 4 回、生け花、書道、折り紙、着付け、料理、囲碁講座などを開催している。講師はローカルスタッフ、日本人専門家、アルマティ在住のカザフスタン人であり、日本人ボランティアはいない。ボランティアが講師をしてくれると良いとは思いますが、カザフスタン在住の日本人は仕事や勉強で忙しいので</p>

	<p>ボランティアをする暇はないと思うので、ボランティアの募集は特に行っていない。講座への参加は基本的には無料だが、生け花は 500 テンゲ、料理は 400 テンゲ徴収した。無料の講座を有料にしても人は集まると思うが、KJC はグラントで運営されているので、参加費を取るのには恥ずかしい気がする。小さな講座は毎回 14-18 名くらいの参加者を得ている。先日行われたひな祭りイベントは 100 名くらい参加したため、座る場所が足りず、全員ずっと立った状態でイベントを行った。もっと広い場所があれば良いと思う。イベントでは、アンケートを毎回実施し、要望をきいている。例えば、現在企画されている切り絵教室は、アンケートで記載された要望を反映したものである。</p> <p>プロジェクト終了後、日本人の専門家がいなくなるのは問題だと思う。イベント参加者は日本人と話したい、日本人に様々な質問をしたい、と思って参加するため。</p> <p>【所長不在】 所長がいなくて特に大きな問題が発生したことはないが、外部からジャーナリストが所長との面会を求めてきた時などに困った。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009 年 3 月 13 日（金） 11：00-12：00
場所：	カザフ経済大学
参加者：	(先方) Prof. Abishev Ali Azhimovich カザフ経済大学学長 (調査団) 首藤、(通訳：Elena Ulikhina)
協議内容：	<p>【プロジェクトとのかかわり】 4 年前からプロジェクトに係っている。フェーズ 1 の終了時期に学長として着任し、フェーズ 2 開始のための協議にも直接携わった。現在はプロジェクトについては副学長から月 1 回報告を受け、進捗を把握している。</p> <p>【経済危機の影響と妥当性】 KazEU でも、授業料の未払い、滞納等の問題が生じてきている。入学者数にも影響を及ぼすかもしれない。</p> <p>こうした危機の際には、企業はコンサルタントに経営の建て直しの相談をするだろうから、コンサルタントのスキルアップのニーズは返って高まっているのではないかと。KJC がコンサルタント向けの研修を開始したことは、時期を得ている。カザフスタン国内のコンサルティング会社は決して多くないので、この分野の成長が必要。こうした観点からも KJC はニーズに合致した事業を展開していると言える。</p> <p>経済危機下では、一般的なマネジメントのコースよりも、リスクマネジメントや危機管理といったコースのニーズがあるのではないかと。KJC も外部環境に合わせたコース展開が必要。</p> <p>日本語コース、文化講座は非常に良い取組みだ。カザフスタン人は日本の文化、社会に強い興味を持っているので、KJC はその興味を満たしている。</p> <p>【KazEU の国際ビジネススクールとの関係】 KJC は現在は単発のコースを提供しているのみだが、KazEU の国際ビジネススクールと提携し、生涯学習としてより長期的なプログラムの一環として講座開設をしていくというやり方もある。</p> <p>【インパクト】 アルマティでの日本のプレゼンスが KJC によって高まったと思う。大使館と提携した文化イベントなどのインパクトは大きい。このような事業を展開している他国の事例は知らない。KJC は定期的に広報をしているので、一般の認知度は高い</p>

	<p>と思う。</p> <p>【KazEU 中での KJC】</p> <p>KazEU の中に KJC があることで、KazEU のイメージが高まっていると思う。KazEU に訪問者がある時には、必ず KJC を案内するようにしているし、自分がメディア取材を受ける時にも KJC について宣伝するようにしている。KazEU が発行する冊子類にも KJC に関する記事を掲載している。KJC を見学した訪問者は、KJC の雰囲気、コースの内容、設備、スタッフの親切さに大変感心して帰って行く。また、KJC があることにより、KazEU の教師が日本のマネジメントを学ぶことができるので、自分たちのマネジメント能力の向上にも寄与している。</p> <p>【JICA への要望】</p> <p>今回の調査団との協議では、フェーズ 2 後も KJC 事業を継続するように要請したい。KazEU としては、KJC に対し協力を惜しまない。アスタナでの展開に関しても、施設の提供など全面的に協力するつもり。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009 年 3 月 13 日（金） 15：30-16：30
場所：	KJC
参加者：	<p>(先方) 相互理解講座参加者 6 名によるフォーカス・グループ・ディスカッション</p> <p>Mr. Bazarbaitegi Enmuhamed (Erik) 高校生</p> <p>Ms. Baikussinova Sule 大学生</p> <p>Ms. Abakumova Ekaterina 大学生</p> <p>Ms. Golvkova Nelly 大学生</p> <p>Ms. Samadova Tahmina 高校生</p> <p>Ms. Orazova Jamilya 大学生</p> <p>(調査団) 首藤、(通訳：Elena Ulikhina)</p>
協議内容：	<p>【参加経験のある相互理解講座】</p> <p>書道、折り紙、生け花、着付け、節分、ひな祭りなど、ほとんどの毎月の講座に参加している。全員日本語コースの受講者でもある。</p> <p>【日本文化への興味のきっかけ】</p> <p>アニメや漫画がきっかけ。</p> <p>【KJC を知った経緯】</p> <p>友人・知人の紹介。日本に興味を持ち、日本語を学ぼうと思い、電話帳で調べた、あるいは電話番号案内で調べたところ KJC を知った。インターネットで「日本語」「アルマティ」をキーワードにして検索したところ KJC がヒットした。KJC のホームページは情報が最新でなく落胆した。</p> <p>【相互理解講座に対する評価】</p> <p>日本語コースだけでなく、文化理解講座があるのは受講生にとって「ボーナス」だと思ふ。文化講座がなかったら物足りなかったと思う。講座には全て満足しているが、改善点を挙げるとしたら、①月 1 回の開催は少なすぎる。毎週開催して欲しい②もっと参加者が多い方が楽しい③もっと広いスペースが必要。先日のひな祭りでは 100 人近くが参加し、座る場所がなかった④もっと情報を口頭及び印刷物で配布して欲しい⑤日本に行く機会が提供されたら良い。日本に個人で行くのはビザと料金の面から非常に難しいので、交換留学や研修などに参加できる制度があればよい⑥日本への留学情報については、KJC のスタッフに個人的に聞いている程度なので、KJC として十分な情報を提供して欲しい。</p> <p>各講座のインストラクターは日本人でもカザフ人でも構わない。日本人の場合、</p>

	<p>日本語会話を練習する良い機会になるし、カザフ人ならロシア語でたくさん説明してもらえるから良い。理想を言えば、日本人ボランティアとカザフ人インストラクターの組み合わせが最も望ましい。</p> <p>【今後開催を希望するイベント】</p> <p>花火、月見、剣道、映画祭など。広いスペースで、大規模に、街の中心部で開催して欲しい。企業のスポンサーをつけて宣伝すると良い。</p> <p>ネイティブの日本人と気軽に日本語で話せるクラブのようなものがあれば有料でも参加したい。日本語の先生とではかしまってしまうので、日本人のボランティアと話す機会が欲しい。</p> <p>【KJC の認知度】</p> <p>大使館共催の日本文化デーなどは、市内のほとんどの人に知れ渡っているのではないか。一方、毎月 KJC で開催されている講座は宣伝もあまり行われておらず、口コミで広まっている程度なので、もっとターゲットを絞った宣伝をするべき。</p> <p>【講座参加の有料化】</p> <p>生け花や料理教室は現在でも有料だが、こうした講座は有料でも参加したい。その他の講座に関しては無料の方が良い。有料でも 400~500 テンゲ程度ならば参加するかもしれないが、今のように毎回毎回参加するということは出来なくなってしまう。学生なので金銭的に厳しい。有料化すると、本当に好きな人しか参加しなくなる。これから新たに興味を持つであろう人が気軽に参加することを阻むことになる。生け花や茶道、料理教室など、3ヶ月や半年くらいの長さできちんとした訓練を受け、最後に終了証がもらえるようなコースであれば、受講料を払ってでも参加したい。</p> <p>【KJC の設備】</p> <p>コンピュータは古く、ネット接続も遅い。図書館はよく利用する。特にビデオを利用する。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月16日（月）16：00 -16：40
場所：	KazEU アスタナ校
参加者：	<p>(先方) ビジネスコース「企業戦略」参加中の受講者4名によるフォーカス・グループ・ディスカッション</p> <p>Mr. Kirill Goncharov, Chief Specialist of Project Development Department, Mobil Realty Ltd. (不動産業、従業員数約100名、無料受講)</p> <p>Mr. Olzhas, Astana Trust Ltd. (コンサルティング業、従業員数12名、会社からの派遣による受講)</p> <p>Ms. Yelena Kim, Director of branch, Nur Air Co. Ltd. (旅行代理店、従業員数約50名、会社からの派遣による受講)</p> <p>Ms. Akbalyk Saruarovna, First Pro-rector, IIQ International Professional Academy "Turan-Profi" (教育サービス業、従業員数約50名、会社からの派遣による受講)</p> <p>(調査団) 首藤、(通訳：Shynar Khassenova, Assistant to Project Formulation Advisor, JICA Kazakhstan Liaison Office)</p>
協議内容：	<p>(首藤注：3月16日から開催の「企業戦略」コース受講者は5名。16日には1名が欠席したため、4名に対してインタビューを行った。全員が企業からの派遣で、KJCのコースへは今回初めて参加。Mobil Realtyから参加の2名—うち1名は16日は欠席—は無料受講生。KJCのコースをこの会社で宣伝させてもらった</p>

	<p>代わりに無料で受講を受け入れたとのこと)</p> <p>【KJC を知った経緯】 所属会社(会社代表者が KJC ビジネスコースを何度も受講している)からの紹介、知り合いからの紹介、KJC が契約している (ローカル) マーケティングコンサルタントからの紹介、等。</p> <p>【KJC コースを受講しようと思った理由】 カザフスタンと日本は関係が薄く、日本のことをあまりよく知らないので、この講座で知識を深めたいと思った。自分の会社でもビジネスコースの研修を提供しているので、日本式の講義の仕方を学びたいと思った。自分の会社で今後色々な外国語を教えるコースを開設するべく企画しているので、KJC を参考にしようと思った。日本式ビジネスに関しては特に事前にイメージはなく、単に会社から勧められたので受講した、等。</p> <p>【講座に対する評価】 3 名が満足していると回答。そのうち 2 名が、他の人にも勧めたいと回答。1 名が、まだ講義が始まったばかりなので分からないと回答。具体的には、新しい知識を得られる。講義で紹介される事例がアディダスやソニーなど実際の企業の話なので、興味が持てる。理論だけではなく、事例が豊富なので良い。講師が企業の現場の経験に基づいて語っているのが良い。一方的に話すだけではなく、生徒に質問して意見を促すなど、生徒に考えさせる講義スタイルなので良い、等。</p> <p>【講師ローカル化に関連する意見】 自分の会社でも同様の研修を提供しているので、ローカル講師であれば参加しなかった。ロシア人とカザフ人であれば参加しなかったが、外国人なので面白そうだと思い参加した。カザフ人講師であれば、他にも色々な研修があるが、この研修は日本人が講師で目新しい知識が得られると思い参加した。(首藤注：以上 3 名の意見。残り 1 名に関しては「特に意見はない」とのこと)</p> <p>【今後開催を希望する講座とコースに対する要望】 日本式マーケティング、リスクマネジメント、危機管理の講座を希望。実際に企業を分析する演習を取り入れた講座があれば良い。講義の中で、日本企業とカザフスタン企業との比較を行って欲しい。</p> <p>【受講料】 3 万 5 千テンゲは平均的な料金だと思う。この料金であれば、企業派遣だけでなく、個人でも支払える額。ただし、月 8 万テンゲの収入があるサラリーマンであれば参加可能だが、5 万テンゲ程度の収入の教師の場合、個人参加は難しい。</p> <p>【立地】 ロケーションは特に問題ない。 (注：のちに福山専門家から聞いた話では、Ms. Akbalyk Saruarovna は、Turan-Profi という企業で、ビジネス研修コースを運営しているが、経済危機の影響で、受講者数が少なくなったとのこと)</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009 年 3 月 16 日 (月) 17 : 30 -18 : 30
場所：	カザフスタン人文法科大学 (アスタナ)
参加者：	(先方) 日本語コース参加中の受講者 4 名によるフォーカス・グループ・ディスカッション Mr. Abraev Aidar, カザフスタン議会の調達担当 (レベル 6 で学習。学習歴 3 年)

	<p>Ms. Baigazieva Zhansaya, 高校生 (レベル 3 で学習。学習歴半年。)</p> <p>Mr. Sergazir Baurzhan, カザフスタン国立技術大学生 (レベル 4 で学習。学習歴 2 年)</p> <p>Mr. バイケンジン・ナリマン、高校生 (レベル 2 で学習。学習歴不明)</p> <p>(調査団) 首藤、(通訳: 必要に応じて日本語コース講師が担当)</p>
協議内容:	<p>【日本語学習のきっかけ】</p> <p>柔道・空手に興味を持ったから。相撲、歌舞伎、日本の音楽に興味を持ったから。母親に勧められ、その後日本のハイテクに興味を持ったから。村上龍の本をロシア語で読んだから。</p> <p>【KJC を知った経緯】</p> <p>2 週間の体験コースの案内を通う大学に掲示されていたポスターで見た。</p> <p>【日本語を学習する目的】</p> <p>文部科学省のプログラムで留学したい (全員)。留学し、帰国後今の職場を続けるか、もし職があれば今の職場を辞めて日本企業で働きたい。日本でデザインや漫画の勉強をして、カザフスタンに帰ってから漫画家になりたい。日本でハイテク技術を学んでカザフスタンに帰ってきてから技術者になりたい。</p> <p>【講座に対する評価】</p> <p>授業の教え方が良い。クラスメートと楽しみながら学習できるから良い。</p> <p>【KJC の日本語コース終了後の日本語学習の見込み】</p> <p>KJC 以外に日本語を教えてくれる所はアスタナではなく、自分では学習は続けられない (全員)。家庭教師を見つけて学ぶかもしれない (1 名)。復習を自分ですることは可能だが、新しい文法は難しいので独学では難しい。漢字が難しく独学では無理。日本語はすべての面で難しいのでどうしても教えてくれる先生が必要。</p> <p>【コース設定】</p> <p>18:30 開始という時間は、仕事後に通えるので都合が良い。</p> <p>【相互理解講座への参加】</p> <p>アスタナの日本文化デーに参加したことがある (1 名)。年 1 回では少なすぎる。月に 1 回、欲を言えば週に 1 回イベントがあると良い。映画鑑賞会なども開いて欲しい。受講料が必要でも参加したい。</p>
収集資料:	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時:	2009 年 3 月 17 日 (火) 9:00-9:30、10:00-10:15
場所:	電話によるインタビュー
参加者:	<p>(先方) Ms. Zhanar Klibak 日本語コース講師</p> <p>(調査団) 首藤</p>
協議内容:	<p>【デパートでの折り紙教室】</p> <p>自分の知り合いと息子がデパートで折り紙教室のインストラクターを 2009 年 1 月までしていた。折り紙は KJC の予算で購入し、場所とインストラクターへの謝金は開催場所のデパートが提供してくれていた。経済危機の影響で、デパートが謝金を出すことができなくなったため、1 月以降折り紙教室は中止になった。この折り紙教室は、デパートの宣伝の一環として位置付けられていたため、KJC が謝金を出すという選択肢はなかった。従って、デパートで予算がつかない限りは折り紙教室は開催されない。</p> <p>折り紙教室は毎週土日の 13:00-19:00 に開催され、一日約 100 名の 12 歳以下の児童が参加していた。子供が折り紙教室に参加している間、保護者は買い物をして</p>

	<p>いた。大変好評で、1月以降も「いつ開催されるのか」という問い合わせの電話が保護者から頻繁にかかってくる。</p> <p>日本人ボランティアの参加はなし。アスタナに在住の日本人が少ないこともあり、特にボランティアの募集は行わなかった。</p> <p>【小中学校での折り紙教室の開催】</p> <p>自分は中学校でも日本語を教えている。以前は小学校でも教えていた。授業の一環で、10-15分くらい折り紙を教えることがあり、好評である。</p> <p>【カザフ人文法科大学での文化講座の開催】</p> <p>1年前まで、日本語の授業開始30分前の18:00から「日本語サロン」を開催していた。日本語会話を練習するほか、折り紙やビデオ鑑賞も行った。しかし、日本語コース受講者は、大学に通う学生や社会人が多いため、18:00開始のサロンには間に合わない人がほとんどだったため、継続を断念した。土日であれば参加できる人が多いだろうが、先生の都合がつかないため、開催は不可能。</p> <p>【インターナショナルスクールでの文化紹介】</p> <p>2008年にアスタナのインターナショナルスクールで、各国の文化紹介の催しがあり、KJCは中学1から3年生を対象に折り紙を指導した(1回のみ)。自分と夫(日本人の現地雇用KJC日本語講師)が指導をした。</p> <p>【中・高等学校での文化紹介】</p> <p>自分が日本語を教えている学校で、日本文化を紹介して欲しいと頼まれた。阿部専門家と共に折り紙を指導したり、着物を見せたりした。一回限りだったが、今度は日本の歌を教えて欲しいと言われており、来月行う予定。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月18日(水) 18:45-19:30
場所：	教育科学省(MES, Ministry of Education and Science)
参加者：	<p>(先方) Mr. Farkhad S. KUANGANOV, Executive Secretary, MES Mr. Nurgali ARSHABEKOV, Deputy Director of Strategy Development Department, MES Mr. Seitzhan MUKAYEV, Head of International Cooperation Unit of Strategy Development, MES Ms. Serik OMIRBAYEV, Director of Higher and Postgraduate Education Department, MES</p> <p>(調査団) 村岡、末田、首藤、阿部専門家、(通訳: Assel Karatayeva, Assistant to Project Formulation Advisor, JICA Kazakhstan Liaison Office)</p>
協議内容：	<p>【教育科学省における近年の動き】</p> <p>3年前より、科学技術開発に力を入れている。特に①情報科学②宇宙科学③エネルギー(特に再生可能エネルギー)④鉱業⑤ガス・石油の5分野を優先分野と位置付けている。科学技術開発を行い、将来、商業ベースで発展していくよう、民間からの参加を積極的に促している。</p> <p>また、外国の学術機関との連携を増やして行きたいと考えている。日本とカザフの大学連携も今後模索していきたい。</p> <p>(注: 調査団より、科学技術開発について、「日本の大学を紹介するなど、KJCはファシリテーターとしての役割を果たすことも出来る」ということを伝えた)</p> <p>更に、近年の経済危機を受け、スペシャリストの再訓練が重要だという認識に立ち、150名に対して、2-3ヶ月の訓練を行うことを予定している。一人に対して200ドル/月の予算がつく予定。対象は建設業、製造業、中小企業等を考えている。この研修でKJCのビジネスコースを受講するという事も考えられる。(注:</p>

	翌日の産業貿易省との面談で、この研修プログラムは USAID から教育相への支援として行われていることが分かった) 【M/M】 M/M に witness として署名することは問題ない。政府内の関連部局と協議して金曜までに署名できるようにする。評価レポートに記載された提言が、プロジェクトによって活用されることを望んでいる。具体的な署名の手続きに関しては、Mr. Nurgali Arshabekov が担当する。
収集資料：	• なし

日時：	2009年3月18日（水）20：30 -22：00
場所：	市内レストラン
参加者：	(先方) 在カザフスタン日本大使館 山田三等書記官 (調査団) 村岡、末田、首藤、阿部専門家
協議内容：	【文化イベント予算】 大使館が文化行事に使える予算は年間 60 万円だけで、年に 1 度の映画祭と日本語弁論大会を開催するのが精一杯。ただし、来年度から予算配分が変わるかもしれないので、今後はどうなるか分からない。 【日本語教育】 カザフ民族大学へ派遣されている国際交流基金のジュニア専門家によると、同大学の運営システムはひどい状況で、質の高い日本語教育ができる状況ではないとのこと。このような大学に日本人の専門家が派遣されても、日本語指導がまともにはできる状況ではないので、派遣する意味がないのではないか。 【日本への興味】 日本文化デーに参加するカザフ人は、様々な年齢層の人がいる。しかし、日本に対して深い興味を持っているとは思えない。一過性の興味で、イベントが終わると興味が失われてしまうような印象を受ける。 一方、武道、特に空手を行っているサークルは、アスタナだけで会員が 300 名ほどいて、大使館の力を借りず、自分たちで積極的にカザフスタンでの活動、日本との交流等を展開している。他の文化サークルで、このような自立的な活動展開を行っている例は知らない。皆、大使館にイニシアチブを取って欲しいという態度であり、自立的に動こうとはしない傾向にある。
収集資料：	• なし

日時：	2009年3月19日（木）12：30 -13：30
場所：	大使公邸
参加者：	(先方) 在カザフスタン大使館 夏井重雄特命全権大使、小川久典一等書記官 外務省国際協力局無償資金・技術協力課 平井健二外務事務官 (調査団) 村岡、末田、首藤、阿部専門家
協議内容：	【フェーズ 2 後のカザフ側の意向】 先日、教育大臣と面会した際、フェーズ 2 後も全面的に支援すると言っていた。 【プロジェクトサイト】 現在、アスタナの人口は 60-70 万人程度だが、100 万人程度まで増やすことをカザフ政府は目指している。実際に徐々にアスタナに中心が移りつつあるので、アスタナでは、政府、国営系企業、中小企業（特にサービス業）をターゲットにしたサービス提供を行うのが良い。大統領はアスタナを文教都市にする計画を立て

	<p>ている。アルマティでの活動を止める必要はないが、アスタナで活動を行えば、政府が支援してくれるので、徐々にアスタナに拠点を移すのが良いかもしれない。</p> <p>【カザフスタンでの手続き】 カザフスタンでは、小さなことでも思うようにことが進まず、1年近く時間を要することもまれではない。経協手続きも予想以上に時間がかかる可能性があるので注意が必要。手紙だけでなく、直接交渉しないと動かない。大使館も、様々な機会をとらえて相手にリマインドするなどして協力するつもり。</p> <p>【カザフスタンと日本の関係】 アフガニスタンを睨み、中央アジアの位置付けが今以上に重要視されるべき。日本は中央アジア諸国にとって「特別な存在感」があり、非常に信頼されているので、この信頼関係を強化していきたいと考えている。 カザフstanは天然資源の面から重要な国であるが、それだけでなく、今後は人材育成、民間技術支援の分野で力を入れていきたい。企業研修などを通じて相互理解を深めることは重要。経済予算計画大臣の話によると、企業研修に人を送る予算はあるとのこと。ただ、ドイツ以外には受け入れ先がなかなか見つからない状況。 カザフstanはまだ官の国なので、相互理解といった場合、官の交流を念頭に置いたほうがカザフstanに受けが良いだろう。 近年、多くの日本の大学の関係者がカザフstanを訪れるようになった。カザフstanは、国費で多くの留学生を海外に送っている。日本の大学もカザフstanからの留学生を受け入れたい様子。KJCは、日本の大学のためのファシリテーターとしての機能を担うこともできるだろう。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月19日（木）16：00 -17：15
場所：	経済予算計画省(MEBP, Ministry of Economy and Budget Planning)
参加者：	<p>(先方)</p> <p>Mr. Serik N. Nugerbekov, President, First Deputy Chairman of the Coordinating Board of EECSA, candidate of economic sciences, Economic Research Institute, MEBP Ms. Bakytgul Sarina, Head of Professional Development and Editorial-Publishing Affairs Department, Economic Research Institute, MEBP Ms. Bibigul Maserbayeva, Head of Division Department of Investment Policy and Planning, MEBP Ms. Shahrbanu Zhakupova, Deputy Director of Foreign Economic Affairs and Professional Development Centre Candidate in Economics, Associated Professor, Economic Research Institute, MEBP Mr. Kadyrov Marat, Economic Research Institute, MEBP Ms. Rabayeva Saparul, Senior Expert, Economic Research Institute, MEBP</p> <p>(調査団)</p> <p>村岡、末田、首藤、阿部専門家、(通訳：Assel Karatayeva, Assistant to Project Formulation Advisor, JICA Kazakhstan Liaison Office)</p>
協議内容：	<p>【経済研究所について】 経済研究所 (Economic Research Institute) は、6年前に設立し、1年半前にアルマティからアスタナに移った。経済予算計画省は、プロジェクトを高く評価し、今後も長く続いて欲しいと言っている。ただし、今後はアスタナにサイトを移動して欲しい。経済予算計画省より経済研究所がプロジェクトのCPとして推奨された。理由は、民間・政府両方に対しての研修経験があること、様々な社会経済情</p>

	<p>報等をモニタリングする専門知識があること、などである。</p> <p>【フェーズ2後】</p> <p>経済予算計画省は経済研究所を CP として、フェーズ3の実施を希望している。アスタナで、プロジェクトのために新たにビルを購入するための予算を経済予算計画省が取り付け済みであり、アルマティにあるプロジェクトの資機材等は、アスタナに運搬しようと考えている。KJC がアスタナに移転したら、大統領にも見てもらいたいと考えている。</p> <p>(調査団より、「KJC の具体的にどの部門を引き継ぎたいのか」「KazEU に今ある KJC の施設を今後も有効活用したいと考えているが、どう思うか」「今年 8 月までに今後の方向性を決めて手続きを進める必要があるが、どうしたいか」等を今後の検討事項として先方に伝えたところ、先方の反応は以下の通り)</p> <p>自分たちはそういったことを決める立場にないが、検討する。最終的には日本側の意向次第だと思っている。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月19日(木) 17:30-18:30
場所：	産業貿易省 Ministry of Industry and Trade
参加者：	<p>(先方) Mr. Rustam Akberdin, Director, Entrepreneurship Development Department, Ministry of Industry and Trade Mr. Rossybaev Daniyar, Senior Expert, Ministry of Industry and Trade Ms. Zhargasteva Botagoz, Senior Expert, Ministry of Industry and Trade Ms. Abdugalimova Assel, Trade Expert, Ministry of Industry and Trade Ms. Kassenova Gulnar, Senior Expert, Ministry of Industry and Trade Mr. Sedykov Aitzhan, Ministry of Industry and Trade Ms. Yezzhanova Sebiza, Ministry of Industry and Trade (全員 CP 研修参加者)</p> <p>(調査団) 村岡、末田、首藤、阿部専門家、(通訳: Assel Karatayeva, Assistant to Project Formulation Advisor, JICA Kazakhstan Liaison Office)</p>
協議内容：	<p>【CP 研修】</p> <p>本日参加した職員は、全員日本で CP 研修を受講した。省内の規則で、研修を受講した職員は必ず他の部署の職員を集めて報告をしなければならないことになっている。日本で学んだことを広く省内でシェアしたい。</p> <p>【KJC とジョイントで開催したセミナー】</p> <p>昨年、日本から4人講師を招き、アスタナとアルマティで KJC と共にセミナーを行った。政府からの参加者のほか、USAID も参加し盛況だった。</p> <p>【プロジェクトに対する要望】</p> <p>プロジェクトが終了してしまうのは残念だ。延長を望む。産業貿易商では、場所の提供など、ロジ面でのサポートを惜しまない。</p> <p>【ビジネスコースに対する希望】</p> <p>中小企業の分野だけでなく、税金、寡占問題、競争力強化、政府規制、ライセンスなどの分野でも日本の経験について講義を行って欲しい。現在のカザフスタンの状況を鑑み、バブル経済の崩壊後、日本がどんな経験をしたのかも聞きたい。</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月20日(金) 14:15-15:15
場所：	KJC

参加者：	(先方) Prof. Alexey A. Shvydko カザフ経済大学副学長 (Vice-rector for International Affairs) (調査団) 村岡、末田、首藤、阿部専門家 (通訳：Zhanar Orazgaliyeva)
協議内容：	<p>【MM「提言」への文言追加に関する提案】</p> <p>2009年3月6日のナザルバエフ大統領の議会演説で、経済危機を乗り越えるために、雇用戦略を実践することが表明された。具体的には、①国民、特にスペシャリストを再訓練することにより、地域に雇用を創出する②ソーシャルワーク等の社会的な雇用を新たに創出する、の二点が提示された。再訓練にはカザフスタンの教育システムの中にある各種学校、職業訓練校、高等教育機関等の教育機関全てが一丸となって取り組むべきとされた。政府は1400億テンゲ（約93億USドル）の資金を使い、35万人の雇用創出を実現するとの方針を打ち立てた¹。これを受け、KazEUはKJCと共に、今般の経済危機を乗り越え、更にチャンスとして生かすためにはどうしたらよいかといった事をテーマにした講座を提供したいと考えている。日本企業の経験に基づいた経済危機対策講座や、日本のソーシャルワークについて情報提供する講座を開くことにより、新規受講生を獲得できるのではないかと。また、こうした講座の提供は、大統領スピーチにも呼応する事になるほか、KJCの受講料収入として、今般新たに打ち出された政府の雇用促進資金が見込める。</p> <p>以上の事柄を、M/Mの「提言」欄に追加して欲しい。 (これを受け、調査団は以下の文言を追加することにした。Possibility of diversification of the business courses, taking into consideration socio-economic situations in Kazakhstan, should be discussed in continuous consultation with the Kazakhstani government.)</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none"> なし

日時：	2009年3月20日（金）16：00-17：00
場所：	KazEU
参加者：	(先方) Prof. Abishev Ali Azhimovich カザフ経済大学学長 Prof. Alexey A. Shvydko カザフ経済大学副学長 (Vice-rector for International Affairs) (調査団) 村岡、末田、首藤、阿部専門家 (通訳：Aida Suleimenova)
協議内容：	<p>【フェーズ2後】</p> <p>経済危機の状況下では活動内容を変更することは必要かもしれないが、危機はいずれ過ぎるので、あまり悲観的に考えるべきではないと思う。このようなプロジェクトへの支援は、日本が行っているのみで、他ドナーは行っていない。KazEUはカウンターパートとして光栄に思う。</p> <p>プロジェクトは今後、拡大が必要で、KazEUやアルマティに限定するのは適切ではない。他の都市にも積極的に展開していくべき。KazEUは、カザフスタン国内の様々な大学と連携関係があるので、地方展開をするにあたってKazEUの大学間ネットワークを生かしていきたい。一方、KJCの拠点はこれまで通りアルマティに置き続けるべきである。フェーズ2後は、これまでよりもKazEUからのインプットを増やさなければならないと認識しているが、次のステージにおいてもJICAは是非協力を続けて欲しい。JICAのサポートなしでは、現在と同レベルの</p>

¹ カザフスタン政府ホームページ参照

http://www.akorda.kz/www/www_akorda_kz.nsf/news-open?OpenForm&idn=2&idno=E45F12170E40F7E5062575710070E6EA&lang=en

	<p>活動を継続していくことは困難だからだ。具体的に次のステージの計画を立案していくにあたり、KazEU の財務部、法務部と協議を行う必要がある。</p> <p>フェーズ 2 後は、KazEU の中の国際ビジネススクールが、KJC と共にビジネスコース・日本語コース両方の活動を展開していきたい。国際ビジネススクールは現在、英語、ドイツ語、中国語、アラビア語、トルコ語の語学コースを提供している。日本語コースを提供することも可能である。なお、中国語に関しては、孔子学院は直接関与していない。孔子学院はアルマティのカザフ民族大学で中国語コースを開始した。KazEU は、中国の大学のいくつかと交流があるので、KazEU で中国語を学んだ学生が中国で語学力をブラッシュアップする機会がある。</p> <p>(調査団より、今後のスケジュールを説明した。その後 M/M に署名が行われた)</p>
収集資料：	<ul style="list-style-type: none">なし

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) バージョン1
 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)

2009年3月改定

協力期間: 2005年10月1日~2010年9月30日 (5年間)

裨益対象者: 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
 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

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件
<p>上位目標</p> <p>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</p> <p>2. 日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される</p> <p>プロジェクト目標</p> <p>「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</p>	<p>指標</p> <p>1. KJCビジネスコース受講生のうち、所属企業の収益及び効率性向上に寄与した受講生の事例及びその数</p> <p>2. 両国の市民・企業間連携・交流につながった事例およびその数</p> <p>1. KJCスタッフの事業運営能力(自己評価および管理職による評価)が80%以上</p> <p>2. 1年間のKJC利用者数: ビジネスコース500名以上、日本語コース500名以上、文化講座2千名以上、その他1万名以上</p> <p>3. センター収入による現地活動費カバー率が30%以上</p>	<p>指標入手手段</p> <p>- 質問票、インタビュー</p> <p>- 質問票、インタビュー</p>	<p>外部条件</p> <p>政情が安定している</p> <p>カザフスタンの市場経済化への興味や努力が低下しない</p> <p>日カ双方における相手国に対する経済、社会、文化面での興味が持続する</p> <p>両国のプロジェクト支援が持続する</p>
<p>成果</p> <p>1. センター運営: 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</p>	<p>1-1. 1年間に実施されたスタッフ研修の数が5以上</p> <p>1-2. センター収入が2005年と比較し10%増</p> <p>1-3. 作成され、改定されたビジネスプログラム、日本語プログラム、相互理解、広報事業の業務マニュアル</p>	<p>組織図</p> <p>- 年間報告書</p> <p>- 収支対照表</p> <p>- コースカリキュラム</p> <p>- 受講者への質問票</p>	

<p>2. ビジネスコース運営事業：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</p> <p>3. 日本語コース運営事業：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</p>	<p>2-1. 1年間に行われるビジネスコースの数がアルマティで15以上、その他の都市で10以上</p> <p>2-2. 1年間のビジネスコース受講者が500名以上、受講者の満足度が平均80%以上、KJCコースが役立つと感じた受講者が80%以上</p> <p>2-3. 商工会議所等経済団体や行政組織との連携事業数が年間5件以上</p>	
<p>4. 相互理解促進事業：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</p>	<p>3-1. 1年間の日本語コースの数が25以上</p> <p>3-2. 1年間の日本語コース受講者の数が500名以上、受講者の満足度が平均80%以上、受講者のコース終了率が80%以上</p> <p>3-3. 日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数が年間6以上</p> <p>4-1. 1年間の相互理解促進のための各種活動の開催数が10回以上</p> <p>4-2. 1年間の相互理解促進のための各種活動への参加者数が2千名以上、参加者の満足度が80%以上</p> <p>4-3. 1年間の両国それぞれに関する紹介資料が2回以上発行される</p>	
<p>5. 広報事業：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</p>	<p>5-1. しい講座やイベントが予定された時にホームページが更新される</p> <p>5-2. ホームページのアクセス数が1日50ヒット以上、MLメンバー数が1,500以上</p> <p>5-3. ML送信数がひと月1回以上</p> <p>5-4. ニュースレターの発行回数が半年に1回以上発行される、メディアに取り上げられた回数が年間10回以上</p>	

<p>活動</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. センター運営 <ol style="list-style-type: none"> 1-1. 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 1-2. 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 1-3. 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する 1-4. 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 1-5. 事業部間の連携を強化する 1-6. 業務マニュアルを整備する 2. ビジネスコース運営事業 <ol style="list-style-type: none"> 2-1 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、監理、評価する 2-2 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 2-3 ビジネスサービス提供者（コンサルタントなど）を対象にした研修を実施し、参加者リストを作成する 2-4 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 2-5 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する 3. 日本語コース運営事業 <ol style="list-style-type: none"> 3-1 日本語コース実施計画（方針・コースカリキュラム含む）を策定・実施する 3-2 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 3-3 日本語教師および日露通訳を育成するための特別コースが開催される 3-4 「カ」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 	<p>投入：</p> <p>（日本側）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 専門家 1) 長期専門家 2) 短期専門家 - 研修員受入 - 資機材：パソコン、AV、コピー機、プリンタ、ファックス等 - その他：書籍、雑誌、インターネット接続料、コース運営にかかる費用等 	<p>投入：</p> <p>（カザフスタン側）</p> <ul style="list-style-type: none"> - センター設備の提供 - センタースタッフの配置 - 総務に係る費用
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>して、運営指導を行う</p> <p>4. 相互理解促進事業 4-1 双方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 4-2 両国における社会、経済、文化に関する情報を収集する 4-3 日本への留学情報を提供する 4-4 必要に応じて日本への留学生及び研修生に対して、事前オリエンテーションを実施する</p> <p>5. 広報事業 5-1 広報戦略を策定し、年度計画を作成する 5-2 カザフ日本センターのホームページの内容を改善し、利用者にとってより魅力的なものにする 5-3 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 5-4 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</p>	<p>前提条件 両国が責任を持ってプロジェクトを行う</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

**Project Design Matrix (PDM) Version 2
for the Kazakhstan-Japan Center for Human Development Project (Phase2)**

March 2009

Duration : 2005. 10. 1 - 2010. 9. 30 (5 years)

Main Target Groups : 1) User of KJC: SME owners, employees, consultants, NGOs, academic staff, students, government officials and the general public 2) Counterpart personnel, KJC staff

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal:</p> <p>1. Human resources responding to the market economy in Kazakhstan will be developed.</p> <p>2. Mutual understanding between the two countries will be reinforced.</p>	<p>1. Cases and the number of such cases where KJC participants contributed to increased profits and efficiency in their companies</p> <p>2. Cases and the number of such cases where collaboration and exchange between Kazakhstan and Japanese citizens/ corporations were realized.</p>	<p>-Questionnaire and interview</p>	<p>Political condition is stable.</p>
<p>Project Purpose:</p> <p>The role and function of KJC, which are 1) to contribute to human resources development towards market economy, and 2) to promote mutual understanding between the people of Kazakhstan and Japan, will be strengthened.</p>	<p>1. The management skills of KJC Staff is evaluated higher than 80% (self evaluation and evaluation by manager).</p> <p>2. Annual number of users of KJC: Business Courses more than 500, Japanese Language Courses more than 500, cultural events more than 2,000, others 10,000.</p> <p>3 Percentage of local activity expenditure covered by the Center income is more than 30%.</p>	<p>-Questionnaire and interview</p>	<p>Interests and efforts of Kazakhstan to adapt to market economy are not reduced.</p> <p>Interests of both countries in each other's economy, society and culture are sustained.</p>
<p>Output</p> <p>1. An organizational structure and management system to operate KJC efficiently will be established.</p>	<p>1-1. Annual number of staff training courses implemented is more than 5.</p> <p>1-2. The total income is increased 10% compared with that of 2006</p> <p>1-3. Operation manuals for the business program, Japanese language program, cultural events and public relations produced and revised.</p>	<p>- Organization chart - Annual report - Balance sheet - Course curriculum - Annual report - Questionnaire of participants - Course curriculum</p>	<p>Determination of both governments to support the Project sustains.</p>

<p>2. An effective system to provide knowledge and practical skills on corporate management and SME promotion to private and public sector will be established.</p> <p>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 established.</p> <p>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.</p>	<p>2-1. Annual number of the business courses implemented is more than 15 in Almaty and 10 in other cities.</p> <p>2-2. Annual number of business course participants is ore than 500. Participants' average satisfaction rate is more than 80%. The percentage of the participants who feel KJC course are useful is more than 80%.</p> <p>2-3. Annual number of programs undertaken in cooperation with governmental organizations and industrial associations such as Chamber of Commerce is more than 5.</p> <p>3-1. Annual number of Japanese language courses is more than 25</p> <p>3-2. Annual number of participants is more than 500. Participants' average satisfaction rate is more than 80%. The percentage of the participants who completed a Japanese language course is more than 80%</p> <p>3-3. Annual number of instructions given to universities and Japanese language teachers is more than 6.</p> <p>4-1. Annual number of events, programs implemented for mutual understanding is more than 10.</p> <p>4-2. Annual number of participants more than 2,000, their satisfactor rate more than 80%</p> <p>4-3. Annual number of materials for introducing each country is more than 2.</p>	<p>- Annual report - Questionnaire of participants -Annual report</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	--

<p>5. The visibility of KJC among the Kazakhstani people will be raised.</p>	<p>5-1. KJC webpage updated when new courses and events are scheduled 5-2. Number of Access to KJC webpage is more than 50 per day, Number of ML members more than 1,500. 5-3. Number of ML sent more than once a month. 5-4. Number of Newsletters issued more than one in six months, Annual number of appearance in the media more than 10.</p>		
<p>Activities:</p> <p>1. Administration of KJC</p> <p>1-1. To design and implement a long term management plan (management policy, financial plan, and annual operation plan, human resource development plan) of KJC</p> <p>1-2. To hold the Joint Coordination Committee annually to approve and to monitor the management plan of KJC.</p> <p>1-3. To train the staff according to the human resource development plan.</p> <p>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.</p> <p>1-5. To strengthen collaboration among different KJC programs.</p> <p>1-6. To produce and properly maintain operation manuals.</p> <p>2. Business management program</p> <p>2-1. To design, implement, monitor and evaluate the Business Management Program Plan (including operation plan and course curriculum), based on the results of the need survey.</p> <p>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.</p>	<p>Input :</p> <p>(Japanese side)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experts 1) Long-term Experts 2) Short-term Experts <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: books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.</p>	<p>Input :</p> <p>(Kazakhstan side)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Space and facilities for the Japan Center - Staff of the Center - General administrative expenses for the Center 	

<p>2-3. To conduct training for business service providers and to make a list of participants.</p> <p>2-4. To introduce to government officials a variety of public policies and institutional frameworks concerning SME promotion through collaboration with central and local governments.</p> <p>2-5. To organize a reunion of the participants and supports its activities.</p> <p>3. Japanese language education activity</p> <p>3-1. To design and implement the Japanese language education activity plan (including policy, and course curriculum).</p> <p>3-2. To monitor and evaluate achievements of Japanese language education activity, and to redesign and improve the activity where necessary</p> <p>3-3. To provide special courses to train the Japanese language teachers and the Japanese-Russian interpreters.</p> <p>3-4. To provide technical advice to Japanese language courses in universities and operational advice to the Japanese Language Teachers Association in Kazakhstan.</p> <p>4. Program for facilitating mutual understanding</p> <p>4-1. To design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle 'providing information in two ways'.</p> <p>4-2. To collect information on society, economy, culture etc. of both countries and produce materials for introducing both countries.</p> <p>4-3. To provide information on study in Japan.</p> <p>4-4. To conduct pre-orientation for the people to study/take training courses in Japan where necessary.</p> <p>4-5. To enhance an organic linkage among the business program, Japanese language education activity, and program for mutual understanding to raise synergy effect.</p>	<p>Preconditions: The responsibilities of each side are ensured</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

<p>5. Public relations activities</p> <p>5-1. To establish publicity strategy and design an annual implementation plan.</p> <p>5-2. To improve the webpage of KJC so as to make it more appealing to the users.</p> <p>5-3. To continuously issue the news letters and mailing list of KJC.</p> <p>5-4. To implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines.</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

資料○：評価グリッド

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	調査大項目	調査小項目				
妥当性	相手国開発政策との整合性	「カザフスタン 2030」「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)」等の開発政策と上位目標・プロジェクト目標が合致しているか、セクターの優先度は高いか	開発計画の内容・優先度の確認	カザフスタン開発政策	国家開発計画資料 カザフスタン政府機関 (経済予算計画省・大学長他)、専門家、CP	資料レビュー インタビュー
	日本の援助政策との整合性	日本および JICA の援助方針に合致しているか	プロジェクト開始時および最近の援助方針	日本の対カザフスタン援助政策	外務省国別援助計画、「中央アジア十日本」対話 行動計画、二国間政策協議等 大使館、専門家	資料レビュー インタビュー
	ターゲットグループ選定の妥当性	KJC 利用者 (中小企業経営者・従業員、企業家、コンサルタント、NGO、大学関係者、学生、行政官、一般市民)、CP・KJC スタッフの選定は適切か	ターゲットグループの規模、性質が活動内容に見合ったものかどうか	JCC での協議内容、利用者、専門家、CP、他ドナーの意見	ニーズ調査報告書、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録 KJC 利用者、専門家、CP	資料レビュー インタビュー、フォーカスグループ
	ターゲットグループのニーズへの合致	KJC 利用者 (中小企業経営者・従業員、企業家、コンサルタント、NGO、大学関係者、学生、行政官、一般市民)、CP・KJC スタッフのニーズに合致しているか	ニーズとの合致度	ニーズ調査結果、ニーズ (受講生からの要望) 対応状況、利用者、専門家、CP、他ドナーの意見	ニーズ調査報告書、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録 KJC 利用者、専門家、CP	資料レビュー インタビュー、フォーカスグループ
	日本の技術の優位性	KJC で提供されるサービスは、日本の技術の優位性を生かしたもののか	カザフスタン国内における類似サービスとの比較	市場調査情報、講義資料、利用者アンケート回答 利用者、専門家、CP、他ドナーの意見	運営指導調査報告書、市場調査報告書、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録 KJC 利用者、専門家、CP	資料レビュー インタビュー、フォーカスグループ
有効性	プロジェクト目標、指標、目標値、指標データ入手手段の適切性	『カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成』および「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』というプロジェクト目標、指標、目標値、指標データ入手手段は適切か	プロジェクト活動、成果との論理的整合性、入手された指標データの質	PDM、PO、指標データ、専門家の意見	PDM、PO、指標データ 専門家、CP	資料レビュー インタビュー

別添 4

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	調査大項目	調査小項目				
効率性	プロジェクト目標の達成 プロジェクトのマネジメント体制 目標達成の促進・阻害要因	プロジェクト目標の見込みは高いか	POと活動、成果、目標値の確認	プロジェクト活動状況に関するデータ、指標データ(1.KJCスタッフの事業運営能力、2.KJC利用者数、3.KJC収入による現地活動費カバー率、4.カザフスタン国内におけるKJC認知度)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー
		モニタリングの仕組み、意思決定過程、プロジェクト内のコミュニケーションは適切であったか	進捗管理状況	プロジェクト活動状況に関するデータ、JCC開催記録 専門家、CPの意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー
		目標達成にかかるとる促進要因は何か	促進要因が目標達成に与える影響度	プロジェクト活動に関するデータ(CPの動向、プロジェクトの運営状況、意思決定システムの確認等)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ
		目標達成にかかるとる阻害要因は何か	阻害要因が目標達成に与える影響度	プロジェクト活動に関するデータ(CPの動向、スタッフ離職率、プロジェクト財務状況等)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー
		外部条件は満たされたか、変化したか、プロジェクトへどのような影響があったか、対応は適切であったか	外部環境変化のプロジェクトとの関係性	外部条件に関する情報(カザフスタンの市場経済化動向、両政府のプロジェクトへの支援)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ
投入の適切性(全般)	日本側投入：長期、短期専門家	投入の量、内容、時期、計画との比較	投入の量、内容、時期、計画との比較	分野、人数、派遣期間、能力	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ
		日本側投入：機材供与	投入の量、内容、時期、計画との比較	投入機材の種類、数量、金額、目的	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、観察
		日本側投入：研修員受入	投入の量、内容、時期、計画との比較	研修員所属機関、研修受入人数、期間、研修内容	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー

別添 4

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法	
	調査大項目	調査小項目					
		日本側投入：現地活動費	投入の量、内容、時期、計画との比較	活動予算額、支出額、支出内容	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー	
		カザフスタン側投入：CP 配置	投入の量、内容、時期、計画との比較	CP 配置状況、人数、能力	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー	
		カザフスタン側投入：施設・設備	投入の量、内容、時期、計画との比較	施設・設備の利便性、KIC 利用者・専門家・CP の認識	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ	
		カザフスタン側投入：光熱水道費等	投入の量、内容、時期、計画との比較	光熱水道費支出状況	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー	
投入に見合った成果の産出（センター運営）	センター運営のための投入に見合った成果が得られているか	投入と成果の確認	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（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） 専門家・CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ	
		投入に見合った成果の産出（ビジネス運営事業）	投入と成果の確認	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（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） 専門家・CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ
		投入に見合った成果の産出（日本語コース運営事業）	投入と成果の確認	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（日本語コースの活動の数と種類、受講者の数・満足度・日本語向上レベル、日本語を教えるカザフスタン大学・日本語教師連盟への指導回数） 専門家・CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ

別添 4

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法		
	調査大項目	調査小項目						
インパクト	投入に見合った成果の産出（相互理解促進事業）	相互理解促進事業のための投入に見合った成果が得られているか	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（相互理解促進のための各種活動の開催数、参加者数および参加者の満足度、両国それぞれに関する紹介資料（内容／種類）） 専門家・CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KJC 利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、観察、フォーカスグループ		
		投入に見合った成果の産出（広報事業）	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（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、ニュースレターへの発行回数、新聞・雑誌等各種メディアに取り上げられた数） 専門家・CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KJC 利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、観察、フォーカスグループ		
	他の ODA 事業との連携	関連する JICA 事業、日本の他の支援、他ドナーとの協力、連携があったか	事実確認による有無と必要性の検証	関連事業情報	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等に関する資料 KJC 利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ		
		効率性を向上または阻害した要因	要因が効率性を向上させる影響度	プロジェクト活動に関するデータ、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料 KJC 利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー		
	インパクト	上位目標の達成見込み「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」がプロジェクト終了後3-5年に達成されるか	KJC 受講生の企業のうち収益および効率性が向上した企業数	指標との比較	指標に示されている企業数代替指標（proxy indicator）として事例（定性情報） KJC 利用者・専門家・CP の認識	アンケート・インタビュー調査結果 KJC 利用者	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ	
			両国間でビジネスマッチングにつながった事例およびその数	指標との比較	指標に示されている事例と数 KJC 利用者・専門家・CP の認識	アンケート・インタビュー調査結果 KJC 利用者	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ	
		両国の市民連携・交流につながった事例およびその数	指標との比較	指標に示されている事例と数 KJC 利用者・専門家・CP の認識	アンケート・インタビュー調査結果 KJC 利用者	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ		

別添 4

評価項目	評価設問	調査小項目		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法	
		調査大項目	調査小項目					
自立発展性	波及効果	調査大項目	プロジェクトがもたらした正負の影響は何か	影響の確認	KIC 利用者・専門家・CP の認識	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ	
			外部条件は満たされたか、変化したか、プロジェクトへどのような影響したか、対応は適切であったか	外部環境変化のプロジェクトとの関係性	外部条件に関する情報（カザフスタン状況）、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、フォーカスグループ	
			KIC の法的位置付け	法的位置付けに関する事実確認	専門家、CP の意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー	
	組織・運営面	調査大項目	調査小項目	KIC の経営システム	経営システムに関する事実確認	専門家、CP の意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー
				KIC の今後の方向性	今後の方向性に関する事実確認	JICA、大使館、専門家、CP の意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー
				人員（CP 配置）の適切性	CP の人数、能力、モチベーション、定着率等の確認	専門家、CP、利用者の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー
				プロジェクト管理の現状	運営管理、モニタリング等の仕組みに関する事実確認	専門家、CP、利用者の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー
	財政面	調査大項目	調査小項目	CP 機関の予算当て状況	カザフスタン側負担割合の確認	カザフスタン側の投入実績、財務データ、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー
				KIC 事業収入の支出に占める割合	収支状況確認	カザフスタン側の投入実績、財務データ、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー
				財政の透明性	財務データ確認	財務データ、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー

別添 4

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	調査大項目	調査小項目				
技術面		技術移転したCPの業務習得状況	CPの業務習熟状況	CPの業務に関する情報、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
		マニュアルの整備状況	マニュアルの質と利用状況	運営等に関するマニュアル、専門家の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
		機材の維持管理手順の定着	機材管理手順の確認	機材維持管理に関する情報、専門家の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
		情報マネジメント	情報マネジメント状況の確認	情報マネジメントに関する情報、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー

評価グリッド

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	調査大項目	調査小項目				
妥当性	相手国開発政策との整合性	「カザフスタン2030」「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)」等の開発政策と上位目標・プロジェクト目標が合致しているか、セクターの優先度は高いか	開発計画の内容・優先度の確認	カザフスタン開発政策	国家開発計画資料 カザフスタン政府機関(経済予算計画省・大学長他)、専門家、CP	資料レビュー インタビュー
	日本の援助政策との整合性	日本およびJICAの援助方針に合致しているか	プロジェクト開始時および最近の援助方針	日本の対カザフスタン援助政策	外務省国別援助計画、「中央アジア十日本」対話 行動計画、二国間政策協議等 大使館、専門家	資料レビュー インタビュー
	ターゲットグループ選定の妥当性	KJC利用者(中小企業経営者・従業員、企業家、コンサルタント、NGO、大学関係者、学生、行政官、一般市民)、CP・KJCスタッフの選定は適切か	ターゲットグループの規模、性質が活動内容に見合ったものかどうか	JCCでの協議内容、利用者、専門家、CP、他ドナーの意見	ニーズ調査報告書、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー インタビュー、フォーカスグループ
	ターゲットグループのニーズへの合致	KJC利用者(中小企業経営者・従業員、企業家、コンサルタント、NGO、大学関係者、学生、行政官、一般市民)、CP・KJCスタッフのニーズに合致しているか	ニーズとの合致度	ニーズ調査結果、ニーズ(受講生からの要望)対応状況、利用者、専門家、CP、他ドナーの意見	ニーズ調査報告書、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー インタビュー、フォーカスグループ
	日本の技術の優位性	KJCで提供されるサービスは、日本の技術の優位性を生かしたもののか	カザフスタン国内における類似サービスとの比較	市場調査情報、講義資料、利用者アンケート回答 利用者、専門家、CP、他ドナーの意見	運営指導調査報告書、市場調査報告書、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー インタビュー、フォーカスグループ
有効性	プロジェクト目標、指標、目標値、指標データ入手手段の適切性	『カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成』および「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』というプロジェクト目標、指標、目標値、指標データ入手手段は適切か	プロジェクト活動、成果との論理的整合性、入手された指標データの質	PDM、PO、指標データ、専門家の意見	PDM、PO、指標データ 専門家、CP	資料レビュー インタビュー

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	調査大項目	調査小項目				
効率性	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標の見込みは高いか	POと活動、成果、目標値の確認	プロジェクト活動状況に関するデータ、指標データ(1.KJCスタッフの事業運営能力、2.KJC利用者数、3.KJC収入による現地活動費カバー率、4.カザフスタン国内におけるKJC認知度)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー
		モニタリングの仕組み、意思決定過程、プロジェクト内のコミュニケーションは適切であったか	進捗管理状況	プロジェクト活動状況に関するデータ、JCC開催記録 専門家、CPの意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー
		目標達成にかかるとる促進要因は何か	促進要因が目標達成に与える影響度	プロジェクト活動に関するデータ(CPの意向、プロジェクトの運営状況、意思決定システムの確認等)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー 一、インタビュー 一、フォーカスグループ
効率性	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	目標達成にかかるとる阻害要因は何か	阻害要因が目標達成に与える影響度	プロジェクト活動に関するデータ(CPの意向、スタッフ離職率、プロジェクト財務状況等)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー
		外部条件は満たされたか、変化したか、プロジェクトへどのような影響したか、対応は適切であったか	外部環境変化のプロジェクトとの関係性	外部条件に関する情報(カザフスタンの市場経済化動向、両政府のプロジェクトへの支援)、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー 一、インタビュー 一、フォーカスグループ
		日本側投入：長期、短期専門家	投入の量、内容、時期、計画との比較	分野、人数、派遣期間、能力	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー 一、インタビュー 一、フォーカスグループ
効率性	投入の適切性(全般)	日本側投入：機材供与	投入の量、内容、時期、計画との比較	投入機材の種類、数量、金額、目的	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー 一、インタビュー 一、フォーカスグループ
		日本側投入：研修員受入	投入の量、内容、時期、計画との比較	研修員所属機関、研修受入人数、期間、研修内容	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書の資料 KJC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー 一、インタビュー 一、フォーカスグループ

別添5

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	調査大項目	調査小項目				
	投入に見合った成果の産出（センター運営）	日本側投入：現地活動費	投入の量、内容、時期、計画との比較	活動予算額、支出額、支出内容	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
		カザフスタン側投入：CP 配置	投入の量、内容、時期、計画との比較	CP 配置状況、人数、能力	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
	カザフスタン側投入：施設・設備	投入の量、内容、時期、計画との比較	施設・設備の利便性、KIC 利用者・専門家・CP の認識	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ	
	カザフスタン側投入：光熱水道費等	投入の量、内容、時期、計画との比較	光熱水道費支出状況	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、投入実績表等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー	
投入に見合った成果の産出（ビジネス運営）	投入に見合った成果の産出（センター運営）	センター運営のための投入に見合った成果が得られているか	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（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） 専門家・CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ
	投入に見合った成果の産出（ビジネス運営事業）	ビジネスコース運営事業のための投入に見合った成果が得られているか	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（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） 専門家・CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ
	投入に見合った成果の産出（日本語コース運営事業）	日本語コース運営事業のための投入に見合った成果が得られているか	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（日本語コースの活動の数と種類、受講者の数・満足度・日本語向上レベル、日本語を教えるカザフスタン大学・日本語教師連盟への指導回数） 専門家・CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録、その他指標に関する資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ

別添5

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法		
	調査大項目	調査小項目						
インパクト	投入に見合った成果の産出（相互理解促進事業）	相互理解促進事業のための投入に見合った成果が得られているか	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（相互理解促進のための各種活動の開催数、参加者数および参加者の満足度、両国それぞれに関する紹介資料（内容／種類）） 専門家・CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録、その他指標に関する資料 KIC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、観察、フォーカスグループ		
		投入に見合った成果の産出（広報事業）	投入と成果の確認	成果目標値の達成状況（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） 専門家・CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録、その他指標に関する資料 KIC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、観察、フォーカスグループ		
	他のODA事業との連携	関連するJICA事業、日本の他の支援、他ドナーとの協力、連携があったか	事実確認による有無と必要性の検証	関連事業情報	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等に関する資料 KIC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ		
		効率性を向上または阻害した要因	要因が効率性を向上させる影響度 要因が効率性を阻害する影響度	プロジェクト活動に関するデータ、専門家、CPの意見 プロジェクト活動に関するデータ、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 KIC利用者、専門家、CP R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 KIC利用者、専門家、CP	資料レビュー 一、インタビュー 資料レビュー 一、インタビュー		
	インパクト	上位目標の達成見込み「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」がプロジェクト終了後3-5年に達成されるか	KIC受講生の企業のうち収益および効率性が向上した企業数	指標との比較	指標に示されている企業数代替指標(proxy indicator)として事例(定性情報) KIC利用者・専門家・CPの認識	アンケート・インタビュー調査結果 KIC利用者	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ	
			両国間でビジネスマッチングにつながった事例およびその数	指標との比較	指標に示されている事例と数 KIC利用者・専門家・CPの認識	アンケート・インタビュー調査結果 KIC利用者	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ	
			両国の市民連携・交流につながった事例およびその数	指標との比較	指標に示されている事例と数 KIC利用者・専門家・CPの認識	アンケート・インタビュー調査結果 KIC利用者	資料レビュー 一、インタビュー、フォーカスグループ	

別添 5

評価項目	評価設問	調査小項目		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法	
		調査大項目	調査小項目					
自立発展性	波及効果	調査大項目	プロジェクトがもたらした正負の影響は何か	影響の確認	KIC 利用者・専門家・CP の認識	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、観察、フォーカスグループ	
			外部条件は満たされたか、変化したか、プロジェクトへどのような影響したか、対応は適切であったか	外部環境変化のプロジェクトとの関係性	外部条件に関する情報（カザフスタン状況）、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料 KIC 利用者、専門家、CP	資料レビュー、インタビュー、フォーカスグループ	
			KIC の法的位置付け	法的位置付けに関する事実確認	専門家、CP の意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー	
		KIC の経営システム	経営システムに関する事実確認	専門家、CP の意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー		
		KIC の今後の方向性	今後の方向性に関する事実確認	JICA、大使館、専門家、CP の意見	プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー		
		人員（CP 配置）の適切性	CP の人数、能力、モチベーション、定着率等の確認	専門家、CP、利用者の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー		
	組織・運営面	調査大項目	プロジェクト管理の現状	運営管理、モニタリング等の仕組みに関する事実確認	専門家、CP、利用者の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー	
			CP 機関の予算当て状況	カザフスタン側負担割合の確認	カザフスタン側の投入実績、財務データ、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー	
			KIC 事業収入の支出に占める割合	収支状況確認	カザフスタン側の投入実績、財務データ、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー	
		財政面	調査大項目	財政の透明性	財務データ確認	財務データ、専門家、CP の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC 議事録等の資料	資料レビュー、インタビュー

別添 5

評価項目	評価設問		判断基準・方法	必要なデータ	情報源	データ収集方法
	調査大項目	調査小項目				
技術面	技術面	技術移転したCPの業務習得状況	CPの業務習熟状況	CPの業務に関する情報、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
		マニュアルの整備状況	マニュアルの質と利用状況	運営等に関するマニュアル、専門家の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
		機材の維持管理手順の定着	機材管理手順の確認	機材維持管理に関する情報、専門家の意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー
		情報マネジメント	情報マネジメント状況の確認	情報マネジメントに関する情報、専門家、CPの意見	R/D、プロジェクト各種報告書、専門家報告書、JCC議事録等の資料 専門家、CP	資料レビュー、インタビュー

フォーカス・グループ・ディスカッションの主な質問事項

ビジネスコース受講経験者

1. How did you get to know about KJC?
2. What are your motives to study business management?
3. What are the main reasons/ motives for you to choose KJC as opposed to other institutions?
4. What aspect of KJC business management courses did you enjoy/ value the most?
5. What aspect of KJC business management courses should be improved?
6. What do you think is the strength of KJC business management courses?
7. Have you ever taken part of KJC Japanese language courses and events for mutual understanding?
How did you like them?
8. Have you visited KJC website? What did you think about it? How could it be improved?

日本語コース受講経験者

1. How did you get to know about KJC?
2. What are your motives to study Japanese language?
3. What other foreign languages do you study or do you want to study? Why?
4. What are the main reasons/ motives for you to choose KJC as opposed to other institutions?
5. What aspect of KJC Japanese language courses did you enjoy/ value the most?
6. What aspect of KJC Japanese language courses should be improved?
7. What do you think is the strength of KJC Japanese language courses?
8. Have you ever taken part of KJC business management courses and events for mutual understanding?
How did you like them?
9. Have you visited KJC website? What did you think about it? How could it be improved?

相互理解講座参加経験者

1. How did you get to know about KJC?
2. What are your motives to participate in the event?
3. How did you enjoy the event?
4. Have your impression on Japan changed after taking part in the event? How should it be changed?
5. What kind of events would you like KJC to organize?
6. Have you ever attended events on economy, culture, and society organized by other foreign countries? How did you like them?
7. Have you visited KJC website? What did you think about it? How could it be improved?
8. Would you be willing to pay an admission fee for the event you participated? How much would you pay?

カザフスタン日本人材開発センター日本語コース受講生アンケート

カザフスタン^{にほんじんざいかいはつ}日本人材開発センター (KJC)
 国際交流基金^{こくさいこうりゅうききん}(ジャパン・ファウンデーション)

クラス名[]

このアンケートは、カザフスタン日本人材開発センター (KJC)の今後の改善・向上のために活用させていただきます。カザフスタン語、ロシア語、日本語のどの言語で書いてもかまいません。

1. 受講生についての情報

- (1)性別 男性 女性
- (2)年齢 10～ 20～ 30～ 40～ 50～
- (3)国籍 カザフスタン その他 ()
- (4)職業 大学生 高校生 日本語教師 自営 公務員 会社員 主婦
その他 ()
- (所属機関名および職種・学生は専攻：)
- (5)最終学歴、専攻 ()
- (6)KJC にくる前に日本語を勉強したことがありますか
はい (機関名： 学習期間：)
いいえ
- (7)学習目的 現在の仕事に必要なだから いい仕事につくため
日本へ留学したいから 日本の文化、芸術に興味
日本人と交流したい 親、友人、知人にすすめられて
その他 ()

2. 日本語コースについて

- (8)あなたは日本語コースの授業に満足していますか？
非常にしている している ふつう していない まったくしていない
 (理由：)
- (9)授業の難しさはどうか？
難しすぎる 少し難しい ちょうどよい 少しやさしい やさしすぎる
- (10-1)教材・資料は授業に適していると思いますか。
非常に適している 概ね適している よくわからない あまり適していない
まったく適していない
 (理由：)
- (10-2)主教材や配布資料は自宅での学習に向いていると思いますか。

非常に向いている 概ね向いている よくわからない あまり向いていない
まったく向いていない

(理由: _____)

(11)教師の教え方はわかりやすいですか。

とてもわかりやすい わかりやすい ふつう わかりにくい とてもわかりにくい

(12)コースの内容はあなたの希望と合っていますか。

合っている どちらでもない 合っていない

(13)期間、授業時間数は適当ですか。

長い ちょうどよい 短い

(14)授業時間帯は適当ですか。

早い ちょうどよい 遅い

(15)クラスの人数は適当ですか。

多い ちょうどよい 少ない

(16)授業料は適当ですか。

高い ふつう 安い

(希望額: _____)

3. あなた自身の授業に対する取り組みについて

(17)授業時間以外に、うちで予習・復習をしていますか。

十分している (1時間以上) している (30分~1時間)
あまりしていない (30分以下) 全くしていない

(18)受講する前に比べて、あなたの日本語は上達していますか。

上達している 少し上達している どちらともいえない
あまり上達していない まったく上達していない

(理由: _____)

(19)KJC 以外の場で日本語を使うことがありますか。

はい (場所: _____)
いいえ

4. その他

(20)KJC で日本語コースが実施されていることをどのようにして知りましたか。

- ①チラシ
- ②友人・知人
- ③インターネット
- ④その他 (どのように知ったか書いてください: _____)

()

(21)日本語コースを受講してから、KJC のビジネスコースや相互理解のイベントなどに参加するようになりましたか。

はい いいえ

参加された場合、そのコース名やイベント名をお答えください。

()

(22)日本語コースに関するコメント、改良のご希望をご自由にお書きください。

(23)受講前あなたの日本に対するイメージはどうでしたか。

とてもよかった よかった ふつう よくなかった まったくよくなかった

(理由 :)

(24)日本語コースを受講してあなたの日本に対するイメージはどうになりましたか。

とてもよくなった よくなった 変わらない 悪くなった 大変悪くなった

(理由 :)

* ご協力ありがとうございました *

カザフスタン日本人材開発センター (KJC) で日本語を教えている方へのアンケート

カザフスタン日本人材開発センター (KJC)
国際交流基金 (ジャパン・ファウンデーション)

このアンケートは、カザフスタン日本人材開発センター (KJC) の今後の改善・向上のために活用させていただきます。可能な限り、日本語でお答えください。

- (1) 氏名 (任意) ()
- (2) 性別 男性 女性
- (3) 年齢 20～ 30～ 40～ 50～ 60～
- (4) 国籍 カザフスタン 日本 その他 ()
- (5) 最終学歴、専攻 ()
- (6) 日本センター以外でも日本語を教えていますか。
 はい いいえ
- (7) (6)で「はい」と答えた方へ：
現在日本語を教えている機関名
(*ふたつ以上ある方は、すべてご記入ください)
 大学 中学校・高校 日本語学校 その他 ()
- (8) 日本語を教える以外に仕事をしていますか。
 はい (職業:) いいえ
- (9) 日本語教師歴 () 年
- (10) 日本語学習歴 () 年
- (11) 日本語能力試験 _____ 年 _____ 級 合格
- (12) 日本滞在経験 (*ふたつ以上ある方は、すべてご記入ください)
 文部科学省 留学生
_____ 大学 _____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月
 国際交流基金 日本語研修
_____ 研修 _____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月
 その他
_____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月
_____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月

<KJC について>

- (13) 現在の KJC でのカリキュラムや教材など、指導環境に満足していますか。
 はい

いいえ

(具体的に：)

(14) KJC の日本語コース (教師研修を含む) に通った (ている) ことはありますか。

はい (コース名：)

いいえ

(15) (14) で「はい」と答えた方：

そのコースは、現在日本語を教える上で役に立ちましたか。

はい (具体的に：)

いいえ

(16) KJC で実施している日本語コースについて、どのような課題・問題がありますか。またその課題・問題をどのように改善すべきですか。

①課題・問題：

②改善方法：

(17) アルマティ以外の地方に住んでいる人たちに対して、日本語を普及するために KJC はどのようなことができると思いますか。

(18) KJC 派遣の国際交流基金 日本語教育専門家に期待することをお書きください。

(19) KJC の日本語コースが自立してやっていくことは可能だと思いますか。

はい

いいえ

(具体的に：)

(20) KJC から支給される報酬は適切と考えますか？

はい

いいえ

(理由：)

(21) KJC で日本語を教える上で障害となっていることがありましたらお書きください。

(22) その他、KJC に対する要望がありましたらお書きください。

<日本語教育全般・日本語教師会について>

(23) 日本語教師以外で、日本語を使うことを職業としている人をご存知でしたらあげてください (例：通訳、翻訳家、日系企業社員等)。

(24) あなたは、日本語教師会の会員ですか。

はい いいえ (理由：)

(25) (22) ではいと答えた方、日本語教師会に参加することによって、日本語教師として自分のスキルや資質の向上に役立っていますか。

はい いいえ (理由：)

(26) 日本語教師会の活動で改善した方が良い点をあげてください。

(27) 日本語教師会の組織の自立化は可能だと思いますか。

はい いいえ (理由：)

(28) カザフスタン在住の他機関所属の日本語教師と意見交換をしたり、協力することはありますか？

はい いいえ (理由：)

(29) カザフスタンの現地人教師・日本人教師にどのようなことを期待していますか。

(30) 日本語教師(同じ機関に所属している教師、KJCの派遣専門家等)、現地日系社会、在外公館、JICA、KJC との理想的な連携とはどのようなものだと思いますか。

ご協力どうもありがとうございました。

カザフスタンで日本語を教えている方へのアンケート

カザフスタン日本人材開発センター(KJC)
国際交流基金(ジャパン・ファウンデーション)

このアンケートは、カザフスタン日本人材開発センター(KJC)の今後の改善・向上のために活用させていただきます。可能な限り、日本語でお答えください。

- (1) 氏名 (任意) ()
- (2) 性別 男性 女性
- (3) 年齢 20～ 30～ 40～ 50～ 60～
- (4) 国籍 カザフスタン 日本 その他 ()
- (5) 最終学歴、専攻 ()
- (6) 現在日本語を教えている機関名
(*ふたつ以上ある方は、すべてご記入ください)
 大学 中学校・高校 日本語学校 その他 ()
- (7) 日本語を教える以外に仕事をしていますか。
 はい (職業:) いいえ
- (8) 日本語教師歴 () 年
- (9) 日本語学習歴 () 年
- (10) 日本語能力試験 _____ 年 _____ 級 合格
- (11) 日本滞在経験 (*ふたつ以上ある方は、すべてご記入ください)
- 文部科学省 留学生
_____ 大学 _____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月
- 国際交流基金 日本語研修
_____ 研修 _____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月
- その他
_____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月
_____ 年 _____ 月 ~ _____ 年 _____ 月

【 カザフスタン日本人材開発センター(KJC)について 】

(12)あなたは、KJC を利用したことがありますか。

 はい いいえ(理由: _____)

(13)(12)で「はい」と答えた方 あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)

 日本語講座を受講している(していた)。 日本語講座の講師をしている(していた)。 KJC の会員である(であった)。 その他 _____)

(14)その利用目的に○をつけてください。(複数回答可)

 仕事に役立つから 日本語能力を高めたいから 日本に関する書籍などを借りるため 日本文化関連のイベントに参加したため その他(_____)

(15)カザフスタンの日本語普及のために、KJC にどのようなことを期待しますか。

 図書などを増やす 一般講座を増やす、改善する 日本語教師向け講座(教師研修)を増やす(開催する) 機材(PC、ビデオ、CD ラジカセ、コピー機) 日本語教材 日本に関する一般情報(雑誌、ビデオ等) その他(_____)

<日本語教育全般・日本語教師会について>

(16)日本語教師以外で、日本語を使うことを職業としている人をご存知でしたらあげてください(例:通訳、翻訳家、日系企業社員等)。

(17)あなたは、日本語教師会の会員ですか。

 はい いいえ(理由: _____)

(18)①(はいと答えた方)日本語教師会に参加することによって、日本語教師として自分のスキルや資質の向上に役立っていますか。

 はい いいえ(理由: _____)

(19) 日本語教師会の活動で改善した方が良い点をあげてください。

(20) 日本語教師会の組織の自立化は可能だと思いますか。

はい いいえ (理由: _____)

(21) カザフスタン在住の他機関所属の日本語教師と意見交換をしたり、協力することはありますか？

はい いいえ (理由: _____)

(22) カザフスタンの現地人教師・日本人教師にどのようなことを期待していますか。

(23) 日本語教師(同じ機関に所属している教師、KJCの派遣専門家等)、現地日系社会、在外公館、JICA、KJCとの理想的な連携とはどのようなものだと思いますか。

ご協力どうもありがとうございました。

日本人専門家（計7名）に対する質問票およびインタビュー調査の回答集計結果

*スコアは、3が最も評価が高く（あるいは程度が最も高い）、0が最も評価が低い（あるいは程度が最も低い）ことを示す。

質問	回答者数*			平均スコア	理由・コメント
	3	2	1		
実績の確認					
1-1. 成果の達成度合い：センター運営	1	2	1	1.00	ナショナルスタッフ定着化向上のためのさらなる処遇改善が必要。 スタッフは異なる業務、例えば総務と相互理解、相互理解と日本語教育を兼任しており、人手が不足している。また、業務のマニュアルも作成されていない。 改善されるべき点はいくつかあるものの、改善のための活動が確実に進行中であり、終了時までには基準が満たされるところと思われる。
1-2. 成果の達成度合い：ビジネスコース運営事業	2	1	2	1.00	ビジネス業界・中小企業等からの需要を拾い上げるシステムは構築されつつあった。しかし、KJCの運営費に貢献すべく大企業にも門戸を広げることや、KJC 存続に協力した様々な大学とののしがらみへ付き合わせられたり、当初設定したビジネスコースの運営方針を 100%踏襲できたとはいえません。 第2フェーズのビジネス・コース事業（研修、および EBRD との合同企業コンサルティング）により、企業経営の要である企業業績と生産性向上に着目する実践的ノウハウ・知識を提供すると同時にそのシステム構築をサポートした。EBRD と JICA との共同事業は EBRD 本部（英国）でも高く評価されており、今後の更なる協力体制が期待される。 公的セクターへの支援はこれまで手薄。ただし、両セクターへの支援は同一専門家では経験的には対応困難もあるため、公的セクターへの支援は短期・集中的に実施することが要検討。 ビジネスコースに関することのみですが、現地で Takeover できる状態ではないと思います。 改善されるべき点はいくつかあるものの、改善のための活動が確実に進行中であり、終了時までには基準が満たされるところと思われる。
1-3. 成果の達成度合い：日本語コース運営事業	2	1	1	1.25	アルマテイでは安定した事業運営が続き、アスタナでも着実に事業が拡大してきた。また、国内の日本語教師レベルアップにも貢献してきた。しかし今後、日本語学習インセンティブを考える必要がある。 拡大していくシステムはまだ構築されていない。
1-4. 成果の達成度合い	0	4	1	0.80	改善されるべき点はいくつかあるものの、改善のための活動が確実に進行中であり、終了時までには基準が満たされるところと思われる。 在住日本人関係者等との連携とも円滑になり、日本の情報発信は大きく改善されたが、カザフ情報の

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント	
	3	2	1	0			不明
い：相互理解促進事業						<p>発信方法については今後、工夫を要する。</p> <p>日本の情報はある程度カザフスタンに発信されているが、十分なレベルではない。また、カザフの情報ほとんど日本に発信されていない。</p> <p>双方向ではない。</p> <p>日本→カザフはほぼ達成可能と思われるが、カザフ→日本は機会を捉える努力はしているものの、具体的な機能構築にはまだ至っていない。</p>	
1-5. 成果の達成度合い：広報事業	—	1	1	3	0.60	<p>従来の年間1～2回開催の「日本デー」やウエブ・サイトを介しての広報では不十分。今後、可能な限り関連大学や団体での出前講義、小・中・高校で日本文化紹介等を地道に展開する必要がある)</p> <p>広報事業が計画的に行われていないため、日本センターへの頻繁な来訪者は活発な日本語コース受講生などの一部に限られ、名前は知っていても何をやっている所なのかよく知らない人も多い。</p> <p>戦略的な広報事業が行われていない。</p>	
2-1. 現在のKJCにおける人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か;センター運営	—	0	1	3	0.25	<p>各種行事実施などによってメディアへの露出数も増え、認知度は高まっている。</p> <p>総務部門スタッフは比較的新人が多く、能力・スキルアップが当分の期間必要である。</p> <p>人員不足。センター運営、相互理解促進事業、広報事業などは主に日本語コース運営および総務スタッフが兼任している。また職員のほとんどが20代でKJC以外での就業経験がない者も多く、起案能力・常識的な知識に欠ける。</p> <p>スタッフは異なる業務、例えば総務と相互理解、相互理解と日本語教育を兼任しており、人手が不足している。また、業務のマニュアルも作成されていない。</p> <p>ITおよび広報担当の職員がいない。職務経験がないスタッフが多くほとんどであるため、事務処理能力などにまだ改善点が見られる。</p>	
2-2. 現在のKJCにおける人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か;ビジネスコーズ運営事業	—	3	0	1	3	1.50	<p>過去2年間のOJTにより、ビジネスコーズ運営管理のノウハウをビジネスコーズのローカルスタッフに技術移転している。研修マーケットの開拓分野を除いて、定型業務はローカルスタッフがほぼ問題無く対応可能なレベルに達している。</p> <p>退職率が高い。</p> <p>既にビジネスコーズを離れて9カ月が経過した。その間コースは縮小し、2名のスタッフの内1名も</p>

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0 不明		
						退職したように聞いています。ですから、妥当な人数ではないでしょうか。 現状は人員数で不安があるが、育児休暇中のスタッフが復帰すれば円滑な運営が期待できる。 公示が予定通りにすすんだ場合、少なくとも3都市のコース実施を運営管理するには、1名増が適当と思われる。
2-3. 現在のKJCにおける人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か；日本語コース運営事業	—	2	0	1	2	1.33 アルマテイでは人員数、能力ともに適切といえるが、アスタナについては今後、事業拡大に応じた人員増の対応が必要。 日本語能力、運営能力ともに適切であると思われる。
2-4. 現在のKJCにおける人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か；相互理解促進事業	—	1	1	1	2	1.00 センター運営スタッフが兼務しており、当該事業についても一部新人スタッフの能力アップの必要性がある。人員数については、大規模事業開催時には他部門のスタッフからの支援もあるため、深刻な支障はない。 KJC 以外での就業経験がある人材が少ないため、起案力に欠ける。 他センターと違って日本人専門家がいないのがネックだが現地スタッフのスキル、数とも適切なレベルと思われる。
2-5. 現在のKJCにおける人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か；広報事業	—	0	1	2	2	0.33 専任としては、センター運営スタッフが担当している。ただし、ビジネス部門および日本語部門でも各事業に応じて広報活動を展開している。 KJC 以外での就業経験がある人材が少ないため、起案力に欠ける。 専属スタッフがいない。 (ビジネスコース)OHP の不備を再三レポートしても全く改善はされなかった。
3. 現在の機材の整備状況は適切か	—	2	3	2	0	1.00 (ビジネスコース)研修に必須のマルチ・メディア・プロジェクター等は十分に確保されており、研修実施に際しては機材の整備状態に問題は無い。 AV 機材、パソコン等の一部機材は老朽化または陳腐化している。 コンピューターの陳腐化が目立つ。 パソコンが老朽化している。

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
4. 現在の施設・設備は適切か	—	3	1	3	0	取りあえず故障が放置されているものはないと思われ (ビジネスコース) どのようなサービスを提供できるかよりも、日本センターとして何をカザブの人々へ提供するのかが明確な方針があって始めて判断できると思います。その点で現在の方針が分かりませ ん。 築後 40 年程の大学施設であるため、老朽化による不具合が時々、発生する。このため、今後とも長 期間にわたり現施設を使用するのであれば、大規模な改修が必要であろう。 大人数を収容できるスペースが必要。 現在の活動を同程度に行う分にはよいが、これ以上の活動を行うには教室数などが不足。
実施プロセスの確認						
5-1. 活動は計画通りに実施されたか：センタ一運営	—	1	0	0	1	2.00
5-2. 活動は計画通りに実施されたか：ビジネスコース運営事業	—	3	1	1	0	1.40
5-3. 活動は計画通りに実施されたか：日本語コース運営事業	—	1	1	0	0	1.50
5-4. 活動は計画通りに実施されたか：相互理解促進事業	—	1	1	0	0	1.50
5-5. 活動は計画通りに実施されたか：広報事業	—	1	0	0	0	2.00
6. プロジェクト全体のモニタリングはどのよう に、どのぐらいの頻 度で実施されたか	—	—	—	—	—	—

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
						月次報告書の提出。
7. プロジェクト全体のモニタリング活動は、方法や頻度の点から適切だったか	—	4	0	0	2.00	問題があれば、関係者全員で解決策を考えられるため。モニタリングに費やす時間が、日々の業務に負担がかからない程度であったため。月1回という頻度は適当と考えられ、またアスタナ常駐のため、定例会議には出席できないこともあり、文書でのやり取りは適切だと思われた。
8-1. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：センター運営	—	—	—	—	—	毎週開催の定例会および月次報告書作成時に定期的に進捗確認した。月1回の報告書
8-2. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：ビジネスコース運営事業	—	—	—	—	—	特になかった。 プロジェクトの進捗管理表と到達目表を設定して業務に当たっていたものの、2007年5月から12月までの期間は、適切な業務量を超えたビジネスコースの運営に忙殺され、業務の進捗管理だけで手一杯の時期があった。その反省に基づき、2008年からは毎週業務の進捗と、到達目標をモニタリングしながらスタッフ内で打ち合わせを実施、スタッフの技術訓練もこの時期に集中的に実施(余談として、アスタナとアルマティでのビジネスコースをアルマティに拠点を置きながら実施することには無理があったと理解します。 毎週実施。この内容は、ウィークリーレポートと言う内容で関係者へ送付しております。 研修効果に関するモニタリングに際しては、研修科目毎にKJCが研修参加者による研修効果測定のアセスメントを実施し、研修内容の妥当性等の評価を実施している。
8-3. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：日本語コース運営事業	—	—	—	—	—	定例会議での毎週1回進捗を報告するためにモニタリングをした。月次報告で進捗状況を報告するため、モニタリングをした。
8-4. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：相互理解促進事業	—	—	—	—	—	相互理解大型行事参加者数

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
8-5. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：広報事業	-	-	-	-	-	
9-1. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：セミナー運営	-	-	-	-	-	フェーズ2のRD 締結時に合意された数値目標を基本的にすべて尊重した。
9-2. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：ビジネスコース運営事業	-	-	-	-	-	生徒の評価がすべてを物語る。 自分の担当業務は、研修計画とコース運営プログラムの総括ですから、カ国の中小企業の活性化に寄与できて、ビジネスコース運営を通じて日本のプレゼンスを高めることが、指標と考えます。この指標に対しては現在でも適切だと思えます。日本の税金を利用してビジネスコースを低料金で運営する以上、やはり最終的には我が国のプレゼンスが高められねばならないと考えます。 研修参加者の研修に対する満足度（講師の評価を含む）。 月次報告で「翌月の課題」として述べたことを実施したか、しなかつたかを指標とした。
9-3. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：日本語コース運営事業	-	-	-	-	-	
9-4. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：相互理解促進事業	-	-	-	-	-	
9-5. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：広報事業	-	-	-	-	-	
10-1. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：セミナー運営	-	1	0	1	0	1.00
10-2. モニタリング活動は方法と頻度の観点	-	1	0	1	1	1.00

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
から適切だったか：ビジネスコース運営事業						標に向かってもっと積極的に活動したくとも、投入可能な人的資源と予算では難しいと考えます。 参加者の研修満足度が比較的高い為、適切だったと考える。 後半は適切でありました。要するに、前半は、アスタナにビジネスコース運営の拠点は無いが、アルマティでのビジネスコース実施回数の約4割に匹敵するコースを開くことに無理があったと思います。
10-3. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：日本語コース運営事業	-	0	0	0	1	
10-4. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：相互理解促進事業	-	0	0	0	1	
10-5. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：広報事業	-	0	0	0	1	
11. モニタリング活動の結果として、当初の計画から活動の軌道修正に至った項目	-	-	-	-	-	(ビジネスコース) 講師としては講義に関して責任があり、特にモニタリングされなくとも、最高のものを提供するようにはしている。管理者からモニタリングをされる必要はない。KJCにとって生徒は顧客である、との意識を持っており、生徒の反応・評価がすべてである。生徒からの反応、指摘を受け、講義期間中に講義内容の修正で応えている。 地方展開の考え方と範囲。 (ビジネスコース) カウンターパートは存在しない。
12. カザフスタン側カウンターパートと日本人専門家間のコミュニケーションは、プロジェクト活動の実施の上で、効果的だったか	-	2	2	2	2	1.00 (ビジネスコース) ビジネスコースのローカルスタッフとの連携や指導は実施したが、カウンターパートと個別専門家とのコミュニケーションの機会はあまり無かった為、効果的かどうかは、どちらとも言えない。 毎週の定例会で関係者間の意思疎通はでき、またカザフ経済大学 (KazEU) 幹部との意思疎通も定例会のほか、個別の協議や教授会を通じて可能であった。

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
13. カザフ経済大学はプロジェクトのマネジメントにどのような形でどの程度関わったか	—	—	—	—	—	<p>頻度・内容ともに言葉の壁が大きいと感じた。 (ビジネスコース) 講義に対し、特にかかわりはない。出席者が不足する際の穴埋めに参加する教師の方々に、講義の邪魔になる方々もおられた。 (ビジネスコース) 特に、ビジネスコースのマネジメントに関わったとは思っておりません。大学の講師陣を受講者として参加させましたが、彼等の能力はビジネスコースのコンセプトと合致するビジネスの実践・日本の経営とは距離があると感じておりました。 毎週の定例会、またカザフ経済大学 (KazEU) 幹部との定例会のほか、個別の協議や教授会。 特に関わっていない。 施設の維持管理費および光熱水料、総務部門スタッフの一部配置は KazEU 側で負担し、プロジェクト実施上は不可欠であった。 KazEU 派遣の職員 (会計士、掃除人など) についてはその業務遂行に問題があり、現在職務内容の見直しも含め、対処法を検討中。 機材維持管理費の拠出はほとんどなし。センター職員の配置はプロジェクトの効果的運営のためにはあまり役に立ったとは言えないが、RD 通りのことを実行しているため、問題として提起することは不可。 (ビジネスコース) 弊社のコンサルタントを自費で同行させ、ビジネスゲームを行ったことがある。ビジネスゲームを実施する場合、どうしてもアシスタントが必要である。なお、市場経済を理解させるうえで、ビジネスゲームは有効な教育手段である。また、ビジネスドメインを定義する際、各チームにアイデアを提供すべく、ビジネス分野ごとに弊社コンサルタントをオフショアで使い、結果をクラスルームに反映することも行い、効果的であった。このように講義をより効果的にするために、講師以外の力を使うことが必要となる。その点に関し、何度が提案したが、TOR に反映されたことはない。 (ビジネスコース) カザフスタンは過去経済発展が著しく、研修参加者のレベルは年々レベルアップしている。JICA が今後派遣される専門家の人選に際しては、この点を十分に留意する必要がある。一度 KJC の評価 (研修や企業コンサルティングの質) を落とすと、その回復に多大のエネルギータ時間を要する。</p>
14. カザフスタン側によるプロジェクト運営管理費および機材維持管理費の拠出、センター職員の配置はプロジェクトを効果的に進める上で適切だったか	—	0	2	1	2	0.67
15. プロジェクトの効果促進のために特に工夫した点	—	—	—	—	—	—

妥当性

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
16. プロジェクト目標は、ターゲットグループのニーズに合致しているか	—	2	1	1	2	(ビジネスコース) 合致するように、需要測定を行い、コース設計を実施したと理解しております。 (ビジネスコース) 研修参加者の数が年々増加している。 「カイゼン」、「5S」、「TPS (トヨタ生産方式)」はロシア語版書籍も市中に出回り、企業関係者には日本式経営に対する関心が高い。またアルマトイやアスタナのみならず地方都市でも日本文化や日本語学習への関心を持つ一般市民も多く、KJC 事業は現地ニーズに大筋では合致している。 日本語学習者について言えば、「相互理解促進」という点ではニーズに合致しているといえるが、「人材育成」という点ではニーズがほとんどない状況である。 (ビジネスコース) 他の講師陣のことがわからないが、私としては、日本人にしかできない、と確信して講義してきた。例えば、トヨタ生産管理は、世界中のサービスマスターも含めた優良企業で採用されており、日本人が教えるのが最適であると考えられる。戦略的経営についても、日本での事例提供、また、語学の問題からエッセンスのみしか伝えられない、逆に言えば、エッセンスが却って伝わりやすいという点で、英語が第2外国語のカザフ人には、日本人講師が適している。 (ビジネスコース) 一例として、ビジネスコースで提供したマーケティングは決して日本の専売特許ではありません。むしろ、欧米で生まれたコンセプトです。しかし、我々がビジネスコースで提供したマーケティングは日本ビジネスの最前線で実践されていた具体的なツールを提供するように心がけておりました。その他、日本が経済成長する戦後の歴史で、ハイライフトと成った環境保護、中小企業振興、日本式品質管理などについては、特に意識して講座を提供しました。 (ビジネスコース) KJC は理論だけでなく、日本での事例を含めたフレームワークとツールも提供しており、これは KJC の大きな特徴である。その意味で日本の持つ技術・知識等を十分に生かしたサービスを提供しているといえる。 (ビジネスコース) 日本企業の経験・制度をベースに講義、演習を実施した。 各講座の内容は、その分野の専門家がコースデザインをしているため優位性がある。 日本の持つ技術・知識を生かしたものは提供していない。
17. KJC で提供しているサービスは、日本の持つ技術・知識等を十分生かしたものであると言えるか	—	5	2	0	0	1.71
有効性						
18. PDM の上位目標、プロジェクト目標、成果、活動、投入は適切かつ	—	1	2	0	3	1.33

(ビジネスコース) 「センターの活動を通じて日本のプレゼンスを高める」という点に対する明確な記載が必要だと感じております。

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
論理的に関係づけられて設定されていると思うか						
19. プロジェクト目標の達成度は高いか	2	1	0	0	4	<p>(ビジネスコース) EBRD の仕事 (TurnAround Management プログラム) で、ビジネスマンと話す際に、KJC を話題にすると、かなりの確率で知っていることから、知名度は上がっているといえよう。ビジネス界での相互理解の視点でいえば、KJC がカザフのビジネスを日本へ紹介するなどして日本に理解させる活動はできているのだろうか。</p> <p>(ビジネスコース) 研修、企業コンサルティング、更に EBRD との合同企業コンサルティング、ローカル・コンサルタント (大部分は EBRD-BAS プログラムに登録している) 研修も実施済みであり、今後はその充実が期待される。</p> <p>(ビジネスコース) 日本の企業での実体験を持たない現地講師を「日本式経営の講師」として名実ともに育成するのは、不可能に近い。ただし、これまでの日本人講師によるセミナー開催を通じ、企業経営者へのノウハウ、知識の伝達は達成できたと考える。</p> <p>(相互理解促進) 現地日本語教師陣の育成や文化紹介の知識伝達も進んでおり、ネイティブ・スピーカーのレベルを要求しない限り拠点としてのレベルに達しつつある。</p> <p>(ビジネスコース) ご質問の意味がわかりません。(私が、PDM など ODA 用語に精通していないことが原因でしょう)</p> <p>(ビジネスコース) 特にビジネスコースについては、2007 年当初の方針が変更となり、カザフスタン関係者からの信頼が損なわれたと感じている。</p> <p>(ビジネスコース) ご質問の意味がわかりません。(私が、PDM など ODA 用語に精通していないことが原因でしょう)</p> <p>(ビジネスコース) 当初の方針が変更となり、カザフスタン側関係者からの信頼が損なわれたと感じている。</p> <p>KazEU 側の KJC 事業への理解、期待がプロジェクト目標達成を促進した要因であると考える。</p>
20. 成果からプロジェクト目標達成に至る外部条件は満たされているか	-	2	1	0	3	1.67
21. 上記の外部条件はプロジェクト目標達成に影響を与えたか	-	1	1	1	3	1.00
22. 上記の外部条件以外でプロジェクト目標の達成を促進した要因または阻害した要因	-	-	-	-	-	-
効率性						
23. 日本人長期専門家	-	1	0	4	1	0.40

(ビジネスコース) 上記ご質問と関係はないでしょうが、以下、私見を述べます。KJC は JICA が有

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
と短期専門家の専門性や派遣人数、派遣期間、派遣のタイミンング、技術指導の内容は総合的に判断して適切だったか						<p>する非常に貴重な民間（特にビジネス）との接点です。投融資がなくなり、日本企業との接点も失った JICA として、現地の民間企業との接点は、G-G ベースの ODA 以外で実質的に途上国を活性化し支援していくうえで、貴重です。無論、民間直接支援は難しいかもしれませんが（もつとも、EBRD の TAM は民間を直接支援しています）、間接的にでも支援することが、途上国発展の礎となるでしょう。その重要性から、長期専門家を雇うのではなく、JICA の特に若手が KJC のビジネスコース運営に直接携わることをお勧めしたい。コンサルティング会社に一括丸投げで運営を委託しては、折角の貴重な機会を JICA として逃すこととなり、また、運営の質を低下させることとなります。</p> <p>（ビジネスコース）指示書のビジネスコースコマ数をこなすためには、カザフへ到着して直ぐに授業を始め、終了したら帰国という日程に成ってしまい、講師が現地の状況を踏まえた上で指導内容の改善を行うという時間は作れません。ですから、少なくとも数年間はビジネスコースを継続し、講師のカザフに対する理解を一層深めることが不可欠であると考えます。</p> <p>（ビジネスコース）ビジネスコースにおいて、運営の総括以上に講師が最重要と考えていますが、講師の格付けは低いものとなっているのが現実です。</p> <p>（ビジネスコース）概ね適切であったが、ビジネスコースに関しては専門家派遣の契約形態が不安定で、年間計画が策定困難な時期もあった。受講者が多忙な企業経営者・幹部が多く、長期的なセミナー開催計画を確立し、受講者が参加しやすい環境を提供する必要がある。</p> <p>所長・業務調整員ともに前任・新任者の任期に間があり引継ぎ業務に支障をきたす。前任者の帰任時期は最初からわかっていることなので、余裕を持った人選を行う必要がある。</p> <p>派遣のタイミンングが悪い。講座の開講時期を考慮して派遣すべき。</p> <p>2度の業務調整員交代時ともに空白期間があった。所長交代時と同様。また、業務一括契約時のビジネスコースなど現地事情・語学に通じたものが配置されておらず効率性の点で問題があった。</p> <p>（ビジネスコース）JICA ネットの機材が評価 ITEM に該当すると考えます。カザフ側がどの様に利用するか重要になると思います。なぜなら機材の運営管理はカザフ側に移転すると聞いております。</p> <p>これまではある程度の使用に耐えてきたが、すでに陳腐化した機材（AV 機材、パソコン等）も多数あり、更新の時期である。</p> <p>機材不足で講座の運営に支障をきたすことがなかったため適切である。</p>
24.プロジェクトで供与した機材の数や質、種類、価格、供与されたタイミンングは総合的に判断して適切で有用だったか	1	2	0	1	1.60	

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
25. カウンターパートの日本での研修の受入れ人数、研修期間、研修内のタイミミング、研修内容は総合的に判断して適切で有用だったか	—	1	3	0	2	(ビジネスコース) 動機づけにはなっているが、多くの場合、日本へ来て退職している。 (ビジネスコース) カザフでは、日本の文化・経済・社会状況についての理解が進んでいるとは感じません。一般にカザフの国民はヨーロッパの方向を向いていると感じております。従って、少しでも日本の理解者を増やすということは適切だと思います。 本邦研修のインパクトは間違いなくあるが、転職が頻繁な社会でありその効果が持続しない。 ビジネスコースについては日本人講師には、EBRD/TAM 経験者の積極的な活用。そして相互理解については「日本語コース」優秀者数名の本邦研修の制度化が効果的な手段になると考える。
26. これまでの投入および活動について、より早く、効率的にPDM上の成果を達成する手段	—	—	—	—	—	協力関係はきわめて良好。但し、欧州、中国、韓国等の教育機関からのアプローチも頻繁にあるため、今後とも積極的な協力姿勢を日本側もとる必要がある。 良い。
27-1. KJC とカザフ経済大学の連携・協力関係はどのような状況か	—	—	—	—	—	ユーラシア大学が所在するアスタナでは、2006年8月以降、「KazEU アスタナ分校」および「人文法科大学」が協力拠点。 悪い。前任者より、日本語講座開講に非協力的だったとの報告を受けている。 2006年5月をもって、連携終了。協力関係も実質上今はない。 日本語、相互理解の連携・協力は日常的である。 良い。
27-2. KJC とユーラシア国立大学の連携・協力関係はどのような状況か	—	—	—	—	—	(ビジネスコース) アルマティとアスタナはカザフ国内の位置づけが異なります。前者は、商業都市、後者は政治の中心です。ですから、それぞれのKJCの提供するサービスの内容(ビジネスコースのテーマと、受講者対象)は異なっている当然だと思います。しかし、この点が明確に認識されていたとは思いません。 すべてのKJC事業において、アルマティとアスタナは緊密に連携している。 良い。
27-3. KJC 内各事業間の連携・協力関係はどのような状況か	—	—	—	—	—	(ビジネスコース) EBRD との連携は成功裏に実施された。今後の更なる連携を期待する。
27-4. KJC アルマティとアスタナの連携・協力関係はどのような状況か	—	—	—	—	—	
27-5. KJC とその他の機関の連携・協力関係は	—	—	—	—	—	

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
どのような状況か						アルマテイ：UIB、IAB、民族大学、外国語大学、アルマテイ市当局、ATAMEKKEN、国際QCフォーラム、EBRD/BAS,TAM、日本人会ほか。アスタナ：KazEU アスタナ分校（旧）、人文法科大、ボラシヤック事務局ほか。 カザフ人文法科大学はアスタナでの日本語講座に場所を提供してくれている。同講座に協力的で理解を示している。 カザフ、日本側双方の当事者が強い責任感をもってプロジェクト実施に臨むのは、当然と考える。
28. 前提条件「カザフスタン側、日本側双方の責任が強化される」は、プロジェクトの成果達成に影響を与えたか	—	0	2	0	4	1.00
29. 上記の外部条件、前提条件以外でプロジェクトの成果達成に影響を与えた要因	—	—	—	—	—	—
インパクト						
30. 上位目標の達成は、プロジェクト終了後3-5年後プロジェクト目標の達成によって引き起こされると思うか	0	5	1	0	0	1.83
<p>(ビジネスコース) 上位目標の達成に向けたコース設計を行っている訳ですから。しかし、「日本の経営をベースとしたビジネスコースの提供」と、「自立発展」は必ずしも整合性が取れるわけではありません。例えば、ビジネスコースという以上、日本での経験を踏まえたビジネスツールの移転が重要と考えます。しかし、自立発展には現地講師の起用を積極的に進めねばなりません。KJCのビジネスコースを受講した者が、受講した内容をコピーして講座を開くことは或程度可能かも知れませんが、実践を旨とするビジネスコースでは受講者から様々な質問が飛び交い、また具体的なビジネス手法、技術手法に対するコンサルテーションの相談もあります。ビジネスコースを受講した経済大学の先生に、ビジネスコースのコンセプトを踏襲した内容の講座が提供できるとは考えません。ビジネスツールも日々進化しており、やはりビジネスの現場に近い講師を配しない限り、「日本」、「実践的ビジネスツール」という命題を守れないのでは無いでしょうか。</p> <p>上位目標1) については、「市場経済化」に資することはほぼ間違いないと考えますが、日本式経営が定着するかどうかは不明である。KJCのビジネスコース受講者は他の欧米諸国、ロシア等の経営セミナーにも参加する人が多く、彼ら自身の社会・企業風土に合った経営方式を模索しているように思われる。</p> <p>上位目標2) については、日本の企業進出も皆無に近いカザフで多くの市民が日本文化や日本語に関心を寄せている現況から、今後もKJC事業を継続する限り目標は達成できると考えます。但し、近年、中国や韓国からのアプローチ（企業進出等）が激しく、KJCの協力姿勢を弱めればこれら両国の影響</p>						

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0 不明		
						下に飲み込まれてしまう恐れは十分ある。 「相互理解」というのは何をもちって理解したと判断するのが明確でないため、プロジェクト目標が達成されるかどうかを予測することができない。
31. プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件「カザフスタンの市場経済への適応に對する興味と努力が維持される」は、上位目標の達成に影響を与える可能性はあるか	—	2	1	1	2	1.25
32. 現在までに、プロジェクトの実施によって起こった望ましいまたは望ましくない外部への波及効果はあったか	—	2	0	0	3	2.00
自立発展性						
33. プロジェクト目標や上位目標が指している効果は、プロジェクト終了後も持続すると思うか	—	0	4	0	2	1.00
						(ビジネスコース) KJC として現地化する戦略を練れば、持続可能である。 (ビジネスコース) 「日本式経営」をベースに考えるならば、プロジェクト終了後も持続することは困難と考える。 (相互理解促進) 内容のレベルを重視しなければプロジェクト終了後もある一定期間は持続可能と考える。 フェーズ2 後も日本セクターが継続するか、また継続する場合どのような形になるのかわからないため、効果が持続するかどうか分からない。 プロジェクト終了後、誰がどのように事業を現在の事業を引き継ぐかわからない (ビジネスコース) 日本からの支援をどうフェーズアウトさせていくか、真の自立までのシナリオを描く必要がある。日本企業にとり、カザフは、ロシアを考える上での橋頭保となりえ、資源大国ゆえの将来性から見ても、重要な国である。その懸け橋として KJC の存在を位置づけることは可能であろう。
34. プロジェクトが生み出してきた効果を維持、さらに発展させるために、プロジェクト	—	2	2	1	1	1.20

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
終了後も KJC が円滑に運営される見込みが、人的資源（適切な人材配置、知識・技術レベル等を含む）の観点からあるか						プロジェクト終了後、管理する人材（日本人専門家）がいなくなるため難しい。マネジメントをする人材がいらないため。
35. プロジェクト終了後も KJC 運営のために引き続き財政的な資源が確保できると思うか	1	1	1	3	1.00	(ビジネスコース) 経団連などが昔の JAIDO のようなことを考えれば、カザフの重要性から、財政的な支援を行うのではないかと。 (ビジネスコース) KJC の活動収入により、ということであれば回答は、「思わない」です。日本人講師やネイティブ・スピーカーのいない KJC となれば、客離れは必然的に起こり、財政的な基盤確保は困難になると考える。 (ビジネスコース) 運営する方々を雇用できる収入の道があれば、維持されるでしょう。
36. プロジェクトによって供与された機器・機材は、プロジェクト終了後、KJC により適切に維持・管理されると思うか	1	3	0	2	1.25	供与機材は KazEU のエンジニアでも維持管理が十分可能な機材のみである。
37. その他、KJC の自立発展性に影響を及ぼすであろうと考えられる重要な課題や要因	1	1	1	1	1.00	(ビジネスコース) 収益源の確保、KJC ビジネスプラン作成 (ビジネスコース) 昨今の米国発の経済危機はカザフの経済・産業界にも多大の影響を与えており、KJC の研修参加者の研修ニーズや企業コンサルティングのテーマが「経済危機前後」で変化している可能性がある。2009年度に実施されるビジネス・コース活動には、この変化を取り込んだ弾力的な研修とコンサルティングの実施を期待する。
38. プロジェクトの強み、課題、問題点等、自由意見	1	1	1	1	1.00	ビジネスコースについては、2008年9月 KazEU に設置されたビジネススクールと KJC の協力関係がいかに具体的な協議は回答者の帰任時 (2008年11月) は、まだ十分されていない。KJC の自立発展性はこのビジネススクールの運営にも大きく左右されるであろう。 (ビジネスコース) 本プロジェクトの評価を担当される方は、是非とも実態を十分に把握した上で評価下さい。実際にビジネスコースの運営に関わった経験が無いと、本当のところは理解できないのではないかと感じております。どの様にビジネスコース運営管理を通じて日本のプレゼンスを示そうかと真剣でした。 多くの JICA プロジェクトを直接、間接的に経験してきた回答者にとっても、本プロジェクトは「日

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
						本人の「顔」が見える典型的なプロジェクトであり、相互理解促進（まだ片方向の色彩が強いが・・・）にはインパクトがあるプロジェクトであると確信している。10年間で築き上げた足場は将来も確保し、KICを拠点に日本独自の技術や文化情報を発信できればと考えている。さらに日本留学への実質的な窓口にもなり、将来の国も指導層の育成にも協力できる場となるように関係者の理解を求めたい。

カザフスタン人CPおよびKJCローカルスタッフ（計8名）に対する質問票及びインタビュー調査の回答集計結果

*スコアは、3が最も評価が高く（あるいは評価が最も高い）、0が最も評価が低い（あるいは評価が最も低い）ことを示す。

質問	回答者数*			平均スコア	理由・コメント		
	3	2	1			0	不明
実績の確認							
I-1. 成果の達成度合い：センター運営	—	4	4	0	0	1.50	
I-2. 成果の達成度合い：ビジネスコース運営事業	—	4	2	0	1	1.67	ほとんどの成果は達成できている。未達成のものも終了時までには達成できる。おそらく達成できる。
I-3. 成果の達成度合い：日本語コース運営事業	—	7	1	0	0	1.88	日本語を勉強している学生の間でKJCは良く知られている。 実務日本語、学生向け講座、アスタナでの講座、カラガンダでの試験的な講座など事業が拡大している。 学生向け講座、夏期講座、アスタナでの講座、カラガンダでの試験的な講座が2008年に実施された。 ローカルおよび日本人講師による質の高い講義。アルマティだけでなく、アスタナとカラガンダでも実施された。 毎年日本文化デーが開催されている。日本人講師が大学で講義を行っている。 カザフスタンの様々な地域で文化講座が開催されている。 KJC 図書館で日本についての様々な情報が得られる。文学、経済、歴史、芸術、哲学、文化や研修など。
I-4. 成果の達成度合い：相互理解促進事業	—	6	2	0	0	1.75	KJC は日本語学習者間で文化センターとして知られているが、ビジネス事業が行われていることはあまり知られていない。 広報が少なく、立地も悪いのでKJC はあまり知られていない。 アルマティ以外の場所ではKJC は知られていない。 広報が弱く、立地が悪い。
I-5. 成果の達成度合い：広報事業	—	2	6	0	0	1.25	立地が悪いのであまり知られていない。 総務担当スタッフを増やす必要がある。
2-1. 現在のKJCにおける	—	8	0	0	0	2.00	

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント	
	3	2	1	0			不明
人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か; センター運営						日本で研修の機会があればよい。	
2-2. 現在の KJC における人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か; ビジネスコース運営事業	—	8	0	0	2.00	ビジネスコース運営は日本人専門家によってなされるべきだ。	
2-3. 現在の KJC における人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か; 日本語コース運営事業	—	8	0	0	2.00	日本で研修を受ける機会が与えられるべき。 運営スタッフが日本で研修を受け知識や技術を高められると良い。	
2-4. 現在の KJC における人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か; 相互理解促進事業	—	5	0	2	1	1.43	相互理解は総務担当と日本語担当スタッフにより行われているので十分ではない。
2-5. 現在の KJC における人員数および配属スタッフの能力・スキルは適切か; 広報事業	—	6	0	2	0	1.50	広報は総務担当と日本語担当スタッフにより行われているので十分ではない。 マーケティングと人材開発の研修をスタッフが受けられるようにするべき。 人員が足りない。
3. 現在の機材の整備状況は適切か	—	6	0	2	0	1.50	スタッフ向けおよび図書館のパソコンが古いので、不便。 備品は最新のものではない。 教室と図書館は設備が十分整っている。
4. 現在の施設・設備は適切か	—	8	0	0	0	2.00	
実施プロセス							
5-1. 活動は計画通りに実施されたか; センター運営	—	4	1	0	0	1.80	まだ実施されていない活動があるが、今後予定されている。

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
5-2. 活動は計画通りに実施されたか：ビジネスコース運営事業	—	0	0	0	0	-
5-3. 活動は計画通りに実施されたか：日本語コース運営事業	—	2	0	0	0	2.00
5-4. 活動は計画通りに実施されたか：相互理解促進事業	—	1	0	0	0	2.00
5-5. 活動は計画通りに実施されたか：広報事業	—	0	0	0	0	-
6. プロジェクト全体のモニタリングはどのようになり、どのぐらいの頻度で実施されたか	—	—	—	—	—	毎週スタッフミーティングが開催されている。JICA と KazEU によって定期的にモニタリングがされている。ビジネスコースと日本語コースでは継続的にインタビュアーがされている。 この質問は所長と業務調整が回答するべき。 毎週金曜日（現在は月曜日）にスタッフミーティングが行われている。 KJC の活動の方向性について適切なモニタリングがされている。受講者やスタッフに対するインタビュアーがもつと行われると良いかもしれない。 過去の経験に基づいて議論が行われている。
7. プロジェクト全体のモニタリング活動は、方法や頻度の点から適切だったか	—	7	0	0	0	2.00
8-1. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：センター運営	—	—	—	—	—	金曜日のミーティングで毎週の活動について話し合いを行っている。現在は月曜日に行われており、これからの計画も話し合われる。 週 1 回のミーティングがある。 毎週のミーティングと必要に応じて臨時ミーティングが開かれる。
8-2. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：ビジネスコース運	—	—	—	—	—	毎週のミーティングで進捗を確認している。 毎週のミーティングで。

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
営事業						
8-3. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：日本語コース運営事業	-	-	-	-	-	毎週1回モニタリングが行われている。それぞれの部門が実施した活動と、今後の計画を報告する。
8-4. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：相互理解促進事業	-	-	-	-	-	
8-5. モニタリングはどのように、どのぐらいの頻度で実施されたか：広報事業	-	-	-	-	-	
9-1. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：ゼンター運営	-	-	-	-	-	1)KJCスタッフがどの程度担当分野と目的を達成したか2)KJCとコースがどれだけ人気があるか。 1)目標2)目標がどれだけ達成されたか。これらの指標によって、目標の適切性を判断する。
9-2. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：ビジネスコース運営事業	-	-	-	-	-	
9-3. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：日本語コース運営事業	-	-	-	-	-	年間（学期）計画。
9-4. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：相互理解促進事業	-	-	-	-	-	
9-5. 達成度の目安としていた指標にはどのようなものがあるか：広報事業	-	-	-	-	-	

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
10-1. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：ゼンター運営	—	2	0	1	1.33	
10-2. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：ビジネスコース運営事業	—	1	0	0	2.00	
10-3. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：日本語コース運営事業	—	2	0	0	2.00	適切だった。他の部門の人の意見も聞け、実績および計画について、正負両方の観点から話し合える。
10-4. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：相互解促進事業	—	1	0	0	2.00	
10-5. モニタリング活動は方法と頻度の観点から適切だったか：広報事業	—	0	0	0	—	
11. モニタリング活動の結果として、当初の計画から活動の軌道修正に至った項目	—	—	—	—	—	印刷業者との契約や、技術的な問題、KJCの人気を高めるための工夫等について課題を解決するよう努力した。 そのような項目はない。 参加者が少なすぎる場合は講座を開かない。 広報が弱い。
12. カザフスタン側カウンターパートと日本人専門家間のコミュニケーションは、プロジェクト活動の実施の上で、効果的だったか	—	7	0	0	2.00	
13. カザフ経済大学はプロジェクトのマネジ	—	—	—	—	—	KazEUの管理者は継続的にプロジェクト実施に参加している。KazEUの学長はKJCの管理者たちと定期的に集い、問題解決を行っている。副学長もKJCに協力している。

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
コメントにどのような形でどの程度関わったか						JCC が毎年行われている。KazEU の管理者は助言を行ったり、ビジネスコースのスケジュールに関して意見を述べたりしている。 KazEU はアスタナでのビジネスコースのために場所を提供している。 全ての責務は果たされている。 分からない。 KazEU は総務、施設、教室の提供を行っている。 KazEU は必要書類を許可したり、日本語コースの教材を印刷するのに助言をくれたり、アスタナでのビジネスコースのために場所を提供したりしてくれている。 合意文書で書かれた事項は全て行われている。 特に問題は生じていない。
14. カザフスタン側によるプロジェクト運営管理費および機材維持管理費の拠出、センター職員の配置はプロジェクトを効果的に進める上で適切だったか	—	6	0	0	2	2.00
15. プロジェクトの効果促進のために特に工夫した点	—	—	—	—	—	—
妥当性						
16. プロジェクト目標は、ターゲットグループのニーズに合致しているか	—	8	0	0	0	2.00
17. KJC で提供しているサービスは、日本の持つ技術・知識等を十分	—	6	1	0	1	1.86

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
生かしたものであるか 言えるか						
効率性						
18. PDM の上位目標、プロジェクト目標、成果、活動、投入は適切かつ論理的に関係づけられて設定されていると思うか	—	6	0	0	1	ビジネスコースは中小企業振興のために行われ、文化講座はカザフスタン人と日本人の関係を強化するために行われている。 カザフスタンと日本の相互理解促進のために KJC は毎年様々な文化講座を開催している。
19. プロジェクト目標の達成度は高いか	4	4	0	0	0	ほぼ達成できると思う。ただし、ビジネスコースに関しては、プロジェクト終了後にどのようなように行われるべきか検討を要する。
20. 成果からプロジェクト目標達成に至る外部条件は満たされているか	—	7	0	0	1	現時点では判断するのは難しいが、カザフスタン政府はこのプロジェクトを支持していると思う。
21. 上記の外部条件はプロジェクト目標達成に影響を与えたか	—	7	0	0	1	政府が調整、統制することができる。 ビジネスコースに参加することにより、カザフスタンの事業者は効率的な経営をすることができるようになる。日本語コースに参加することにより、日本のことをもっとよく知ることが出来る。文化講座は日本への興味を高めるのに役立つ。
22. 上記の外部条件以外でプロジェクト目標の達成を促進した要因または阻害した要因	—	—	—	—	—	カザフスタン側は日本に対してもっと親密な関係を持つようとしている。 促進要因：KazEU と KJC の協力関係、KJC スタッフと KazEU スタッフがプロジェクト目標達成に向けて一丸となって取り組んでいること。 ボランティアがいれば促進要因になると思う。
Efficiency						
23. 日本人長期専門家と短期専門家の専門性や派遣人数、派遣期間、派遣のタイミン、技術指導の内容は総合的に判断して適切だったか	—	7	0	0	1	適切。

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
24. プロジェクトで供与した機材の数や質、種類、価格、供与されたタイミンは総合的に判断して適切で有用だったか	—	6	0	1	1.71	基本的に適切。しかし、技術的に設備や値段は徐々に変わる。すべての設備は古くなっている。
25. カウンターパートの日本での研修の受入れ人数、研修期間、研修内のタイミン、研修内容は総合的に判断して適切で有用だったか	—	4	0	2	1.33	参加した人から聞くと適切らしい。 日本に行く機会のない部門もある。これまで実施された研修については適切だと思う。 参加したことがないので分からない。 日本語コース運営スタッフも参加できれば良い（これまで参加者なし）。 研修期間が短すぎる。
26. これまでの投入および活動について、より早く、効率的にPDM上の成果を達成する手段	—	—	—	—	—	日本語コース運営スタッフは研修に参加できない。行きたい。 日本語講座で優秀な成績を修めた生徒が日本に行って文化を学べるような機会が提供できればよい。 新しいビデオ、DVD、CD などが必要。
27-1. KJC とカザフ経済大学の連携・協力関係はどのような状況か	—	—	—	—	—	良い。プロジェクトの促進要因。 総務部門および形式的な支援。 合意文書に規定されている通り。(2名) KazEU の協力の下総務・法的問題が解決している。 KazEU は教室を提供している。 ある程度良い。
27-2. KJC とユーラシア国立大学の連携・協力関係はどのような状況か	—	—	—	—	—	フェーズ 2 の初めのときだけ協力関係があった。

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
						2007年に教室を無償で提供した。(2名) ユーラシア国立大学の生徒がKJCの講座を受けに来ている。 良い。 情報交換している。 とても良い。
27-3. KJC内各事業間の連携・協力関係はどのような状況か	-	-	-	-	-	KJCと2つの大学との提携がある。 ビジネスコース、日本語コース、文化講座がお互い協力して行われている。 アスタナでのコースはアルマティが運営しているので協力関係が強い。 KazEU 国際ビジネスコース、Bekker & Co などの企業、政府機関等と協力関係がある。 日本大使館との文化イベントでの協力。カザフ人文法科大学からの教室の提供。(3名)
27-4. KJCアルマティとアスタナの連携・協力関係はどのような状況か	-	-	-	-	-	2008年からカザフ人文法科大学が日本語講座のために教室を無料で提供している。Akimats 市からの協力。(2名) 政府の影響は大きい。 文化イベントに関して政府からの協力が得られている。
27-5. KJCとその他の機関の連携・協力関係はどのような状況か	-	-	-	-	-	プロジェクトに従事するスタッフの良心や責任感が影響を与える。
28. 前提条件「カザフスタン側、日本側双方の責任が強化される」は、プロジェクトの成果達成に影響を与えたか	-	5	0	0	3	2.00
29. 上記の外部条件、前提条件以外でプロジェクトの成果達成に影響を与えた要因	-	-	-	-	-	-
インパクト						
30. 上位目標の達成は、プロジェクト終了後3-5年後プロジェクト目標の達成によって引き起こされるか	3	3	1	0	0	2.29
						2カ国間の関係が良くなるべき。

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント	
	3	2	1	0			不明
31. プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件「カザフスタンの市場経済への適応に對する興味と努力が維持される」は、上位目標の達成に影響を与える可能性があるか	—	6	0	1	1.71	カザフスタンのビジネスは発展すると思う。 市場経済化の人材育成にプロジェクトは寄与する。 将来的にプロジェクトの事業は両国の関係強化に寄与する。	
32. 現在までに、プロジェクトの実施によって起こった望ましいまたは望ましくない外部への波及効果はあったか	—	7	0	0	2.00	望ましい波及効果のみある。 人材育成、中小企業支援の望ましい波及効果がある。 「KJC どうもありがとう」という声を聞くので、望ましい波及効果しかないと思う。 カザフスタン国内での日本文化の人気の高まり。日本の経験の様々な産業分野での適用。日本式マネジメントは KJC スタッフに影響を与えた。 カザフスタンの若者の間で漫画やアニメ、日本語や日本式マネジメントが人気。	
自立発展性							
33. プロジェクト目標や上位目標が目指している効果は、プロジェクト終了後も持続すると思うか	—	5	0	1	2	1.67	持続可能だと思うが、どの程度持続可能かは様々な要因に拠るのではっきりと言えない。 プロジェクト後も KJC から得た知識やスキルは役立つと思う。 日本語講座だけが持続すると思う。
34. プロジェクトが生み出してきた効果を維持、さらに発展させるために、プロジェクト終了後も KJC が円滑に運営される見込みが、人的資源（適切な人材配置、知識・技術レベル等を含む）の観点からあるか	—	6	0	0	2	2.00	予測は難しい。効果が失われていく恐れがあると思う。

別添 8

質問	回答者数*				平均スコア	理由・コメント
	3	2	1	0		
35. プロジェクト終了後も KJC 運営のために引き続き財政的な資源が確保できると思うか	—	4	0	0	2.00	経済危機が解決し、プロジェクトの持続性も担保されるのを願っている。 ビジネスコースの収益が確保されれば持続可能だと思う。 ビジネスと日本語コースからの収益により持続可能だと思う。
36. プロジェクトによって供与された機器・機材は、プロジェクト終了後、KJC により適切に維持・管理されると思うか	—	3	0	1	1.50	されるべき。 そう思わない。 合意文書によれば、供与機材は KazEU に所有権が移行する。そのため、プロジェクト後、どう維持管理されるか疑問。(2名)
37. その他、KJC の自立発展性に影響を及ぼすであろうと考えられる重要な課題や要因	—	—	—	—	—	現在の経済危機が影響を及ぼす。カザフスタンの企業にどれだけビジネスコースが必要とされているかによる。 KJC は市の中心から離れている。立地が良くなくれば訪問者も増える。 KJC のことをもっと宣伝するべき。アルマティとアスタナを除いて、カザフスタンであり知られていない。 KJC の強みは、日本人専門家、ビジネスコースの講師、日本語コースの教師。KJC は学生や企業の間でよく知られている。施設は整っている。 弱みは、人員不足、スタッフの給与レベルの低さ、KJC の立地（市の中心から遠い）、パソコンが古い。 基本的に、プロジェクトは効果的に実施され、カザフスタンの市場経済化に大切な役割を果たしていると思う。
38. プロジェクトの強み、課題、問題点等、自由意見	—	—	—	—	—	たくさんの中企業が自分たちの経営に日本の経験や手法を役立てている。プロジェクトは延長されるべきだと思う。 KJC の強みは日本人専門家と講師だと思う。 KJC の強みは研修の質の高さ、受講料の安さ、日本での研修の機会があること、よく整備された教室。