

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

平成 21 年 1 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

公 共
J R
09-016

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

**平成 21 年 1 月
(2009 年)**

**独立行政法人国際協力機構
公共政策部**

目 次

序 文
地 図
略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯	1
1 - 2 調査の目的	1
1 - 3 調査概要	2
1 - 4 調査団構成	2
1 - 5 調査日程	2
第2章 終了時評価の方法	3
2 - 1 評価手法	3
2 - 2 主な評価項目と情報・データ収集方法（評価グリッド）	4
第3章 プロジェクトの実績	6
3 - 1 投入実績	6
3 - 2 成果の達成状況	7
3 - 2 - 1 成果1：CJCCが効率的・効果的な管理・運営システムを構築する。	7
3 - 2 - 2 成果2：CJCCが効果的なHRDコースを提供する。	8
3 - 2 - 3 成果3：CJCCが質の高い（中級レベルの）日本語コースを提供する。	10
3 - 2 - 4 成果4：CJCCがカンボジアと日本の間の人材と情報ネットワークに貢献する交流事業を提供する。	11
3 - 2 - 5 成果5：CJCCがウェブサイトやその他の活動を通じた広報、情報提供、カンボジアと日本双方の他機関とのネットワーキング活動を促進する。	11
3 - 3 プロジェクト目標の達成度	12
第4章 終了時評価結果	13
4 - 1 評価結果要約（結論）	13
4 - 2 評価5項目に基づく評価結果	13
4 - 2 - 1 妥当性	13
4 - 2 - 2 有効性	14
4 - 2 - 3 効率性	14
4 - 2 - 4 インパクト	16
4 - 2 - 5 自立発展性	19

第5章 提言と教訓	21
5 - 1 提言	21
5 - 2 教訓	22
5 - 2 - 1 成功要因と今後の課題	22
5 - 2 - 2 阻害要因の分析と教訓	26
Box 3 - 1 HRDコースの運営	9
Box 3 - 2 HRDコースの具体的なインパクトの事例	17
付属資料	
1 . 協議議事録 (M/M)	31
2 . 質問表調査・面接調査の回答集計結果	99
3 . 評価グリッド	109
4 . 現地調査行程	115

序 文

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

一方、我が国はアジア、中央アジア、インドシナ地域の市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う実務人材の育成を目的とした通称「日本センター」の設置を進めてきました。カンボジアにおいても、2004年4月から5年間で「カンボジア日本人材開発センター」の運営体制を構築し、活動の三本柱（人材育成コース、日本語コース、相互理解促進事業）の実施体制確立を目標とした技術協力プロジェクトを開始しました。また、2005年11月には無償資金協力による同センター施設建設が完工し、本格的なプロジェクト活動を展開しています。

今般、本プロジェクト協力の終了にあたり、活動の目標達成状況を確認するため、2008年10月1日から同18日の日程で終了時評価調査団を現地に派遣し、カンボジア側と合同で、プロジェクトの終了時評価を行いました。本報告書は、本プロジェクトのみならず、他国における日本センター事業をより効果的かつ効率的に実施していくための参考として、広く活用されることを願うものです。

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

平成21年 1 月

独立行政法人国際協力機構

公共政策部長 中川 寛章



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

略 語 表

略 語	正式名称	日本語訳
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AFTA	ASEAN Free Trade Area	ASEAN自由貿易地域
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
AUN/SEED-Net	Southeast Asia Engineering Education Development Network	アセアン工学系高等教育開発ネットワーク
BDS	Business Development Service	-
C/P	Counterpart	カウンターパート
CJCC	Cambodia-Japan Cooperation Center	カンボジア日本人材開発センター
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
HRD	Human Resource Development	人材育成
ITC	Institute of Technology of Cambodia	カンボジア工科大学
JCC	Joint Coordination Committee	合同調査委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LDC	Less Developed Countries	後発開発途上国
MC	Managing Committee	運営委員会
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MM	Man Month	人 / 月
MoEYS	Ministry of Education, Youth and Sport	教育青年スポーツ省
NUM	National University of Management	国営経営大学
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	-
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 Discussion	討議議事録
RULE	Royal University of Law and Economics	王立法経大学
RUPP	Royal University of Phnom Penh	王立プノンペン大学
S/C	Steering Committee	ステアリングコミッティ (評議委員会)
SME	Small and Medium-Sized Enterprises	中小企業
TOT	Training of Trainers	-

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：カンボジア王国	案件名：カンボジア日本人材開発センタープロジェクト
分野：人的資源	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：公共政策部 日本センター課	協力金額（評価時点）：1,263,095千円（2008年度実施計画ベース）
協力期間	（R/D）：2004/04/01～ 2009/03/31
	先方関係機関：教育青年スポーツ省、王立プノンペン大学 日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金
	他の関連協力：（E/N）（無償）2004年6月15日
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）では、1970年に始まった20余年にわたる内戦により、インフラ・人的資源・社会制度等多くのもの失われた。特に1975～1979年の間は共産主義国家となり、急進的な政策の実施により大きな混乱を来すことになるとともに、その後に続く内戦の負の影響は現在も多く残っている。1991年のカンボジア和平協定成立後、政府は本格的に自由市場経済の採用に努力してきたが、まだ体制・制度基盤が脆弱であり、ハード面および人材育成や政府組織・制度整備に係るソフト面での支援が必要とされている。その中でも特に市場経済化に伴う制度作りおよび人材育成は喫緊の課題である。</p> <p>日本・カンボジア政府は2002年1月に、王立プノンペン大学（RUPP）構内に日本センターを設置することを決定し、2004年4月から「日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。また、2005年11月には無償資金協力による「カンボジア日本人材開発センター（CJCC）」施設建設が完工した。2006年10月に実施された中間評価調査ではそれまでの活動実績を確認するとともに、広報・情報発信を活動の柱に加えることとし、2007年5月、ステアリングコミティ（評議委員会）において活動計画変更（PDM、PO改定）が確認された。</p> <p>現在本プロジェクトにおいては、人材育成（Human Resource Development：HRD）コース（ビジネスコース）、日本語教育、相互理解促進事業、広報・情報発信活動の4つの活動と、これらの活動を通じたCJCCの事業実施体制強化を行っており、我が国から4名の長期専門家（チーフアドバイザー、業務調整員、日本語コース運営指導、相互理解促進事業）および複数名の短期専門家（HRDコースおよび広報・情報発信活動）を派遣中である。</p>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>（1）上位目標 カンボジアの市場経済化促進に資する人材の育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係が促進される。</p> <p>（2）プロジェクト目標 市場経済化促進のための人材育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を継続的に実施できる体制が整う。</p> <p>（3）成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1）CJCCが効率的・効果的な管理・運営システムを構築する。 2）CJCCが効果的なHRDコースを提供する。 3）CJCCが質の高い（中級レベルの）日本語コースを提供する。 	

- 4) CJCCがカンボジアと日本の間の人材と情報のネットワークに貢献する交流事業を提供する。
- 5) CJCCがウェブサイトやその他の活動を通じた広報、情報提供、カンボジアと日本双方の他機関とのネットワーキング活動を促進する。

(4) 投入(評価時点)

1) 日本側

長期専門家派遣	4名(延べ7名)	短期専門家派遣	51名
本邦研修	8名		
機材供与	2億円	現地業務費負担	約119万ドル

2) 相手国側

カウンターパート(C/P)配置	5名	CJCC雇用スタッフ	41名
土地・施設提供(CJCC敷地と施設)		運営費(光熱費や通信費)	

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括	伏見 勝利	JICA公共政策部日本センター 課長
	評価分析	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
	日本語コース評価分析	中島 透	国際交流基金関西国際センター 専門員
	日本語コース評価企画	武田 友理	国際交流基金日本語事業部派遣・助成課
	協力企画	末田 和也	JICA公共政策部日本センター 課

調査期間

2008年10月1日～10月18日

評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

調査の結果、プロジェクト開始から約4年半が経過した終了時評価時点まで、上記「1-2(4)」のとおり当初のスケジュールに従って日本・カンボジア双方からの投入は適切に行われていることが確認された。

3-1-1 成果の達成状況

成果の達成状況は以下のとおりである。

(1) 成果1：CJCCが効率的・効果的な管理・運営システムを構築する。

カンボジア人所長の下で7部門からなるCJCC組織が整備され、各職位に人材が配置されている。職員の基本的な義務と責任を規定する「スタッフ規則(Rules and Regulations for Cambodian Staff)」が導入された。運営の意思決定にかかわる「承認書(Approval Sheet)」も導入されている。モニタリング・システムの一環として各部門の月次報告が所長に提出されている。CJCC内の運営会議と専門家会議も頻繁に開催されている。

JICA予算に基づく年次予算計画が毎年策定されて、四半期ごとに適切に見直しされている。しかし、CJCCの自己収入・支出の予測と計画を含めた統合的な財務計画は策定されていない。カンボジア人所長、各部門マネージャー、専門家による会議が毎週開催されている。

CJCCサービス・ユーザーに対しては「施設・設備利用規定(Rules and Regulation for the Use of CJCC Facilities and Equipment)」が作成され、クメール語、日本語、英語で用意されている。来館者数、CJCC会員費を含めた図書館収入、CJCC設備の稼働率はいずれも増加している。

このように成果1にかかわる活動は順調に進んでおり、プロジェクト終了までに成果

1は達成される見込みである。

(2) 成果2：CJCCが効果的なHRDコースを提供する。

HRDコースでは、「セミナー・シリーズ」「起業家コース」「企業経営コース」が設計・実施されている。終了時評価時点までに、24回のセミナーに5,578名の参加者、18クラスの起業家コースに81名の受講者、21クラスの企業経営コースに60名の受講者（フル科目ベース）があった。コース修了者数は起業家コースで45名、企業経営コースで228名である。これらのプログラムの受講者・参加者の満足度は大変高いと見られる。

(3) 成果3：CJCCが質の高い（中級レベルの）日本語コースを提供する。

日本語コースでは終了時評価時点までに44の研修コース、1回のセミナー、8つの特別プログラムが計画・実施された。応募者数は常に各コースの定員を上回っており、すべてのクラスが100%の定員で充足されている。受講者総数は1,620名に達した。参加者のうち、71%がコースを修了する一方、すべての参加者が各コースに「大変、満足した」または「満足した」と質問表調査で回答している。

CJCC日本語コースの特徴は中級クラスと日本語教師研修の運営であり、相対的に高いレベルの受講者に対する質の高い研修を提供している。プノンペンの日本語学校の現地講師もCJCCの研修コースを受講している。また、現地講師による研修実施も進んでいる。これらの観点から、CJCCは成果3をほぼ達成すると見込まれる。

(4) 成果4：CJCCがカンボジアと日本間の人材と情報のネットワークに貢献する交流事業を提供する。

プロジェクト開始以来、2008年8月末までに206の交流事業が実施され、30,325名の参加者があった。各事業の参加者に対する質問表調査では、ほぼすべての参加者が当該事業に満足したことが明らかとなっている。これらの事業では日本文化だけでなくカンボジア文化の様々な側面も紹介している。なお、大部分の事業の参加費は無料である。指標の観点からは、CJCCが成果4を達成しつつあることを示している。

本分野での課題は日本文化事業にかかわる人材の欠如である。お茶や生け花等の事業はプノンペン在住日本人のボランティアに頼っているが、日本文化を教えることのできる適切なボランティアを確保することは難しいことが多い。特定分野での短期専門家の派遣がないことも交流事業実施にかかわる制約の一つである。

(5) 成果5：CJCCがウェブサイトやその他の活動を通じた広報、情報提供、カンボジアと日本双方の他機関とのネットワーキング活動を促進する。

成果5は中間評価の結果としてPDMに追加されたもので、CJCCは広報活動・情報提供を行ってきた。CJCCはクメール語、日本語、英語のウェブサイト稼働させており、アクセス件数は16万以上に達している。プロジェクトはHRD・日本語の両コースのマルチメディア教材を開発するとともに、カンボジアの日本人を紹介するテレビ番組「お元気ですか」を監修した。認知度調査によれば、CJCCの名前を知っている人の割合は2007年の14%から2008年9月の24%に上昇した。

3 - 1 - 2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標

市場経済化促進のための人材育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を継続的に実施できる体制が整う。

- 指標-1：CJCC 会員数が 900 名に増加する。
- 指標-2：現地経費の 15% が CJCC の自己収入によってカバーされる。
- 指標-3：プノンペン市内での CJCC の認知度が高まる。
- 指標-4：両国の大学間交流等の交流活動の数
- 指標-5：HRD コースのすべての段階が C/P 主導で実施される。
- 指標-6：HRD コース卒業生のうち、6 名が新事業を開始する。
- 指標-7：HRD コース卒業生のうち、70% が現在の業務において経営改善する。
- 指標-8：日本語コースのすべての段階が C/P 主導で実施される。
- 指標-9：日本に留学した卒業生数（読売奨学生プログラム等を含む）が増加する。
- 指標-10：交流事業のすべての段階が C/P 主導で実施される。

以下のとおり、プロジェクト目標達成を測定する指標の大部分は終了時評価時点までに満足されている。CJCC の会員数と認知度は増加しており、各部門の運営の大部分が C/P 側の主導で徐々に実施されつつある。多くの HRD コース卒業生が既存事業の経営改善や新規事業を開始したことを認めている。奨学金を得て日本に留学した日本語コース卒業生は 17 名に達した。既述のように期待された 5 つの成果は発現しつつあり、プロジェクト目標達成の前提となる 3 つの外部条件は基本的に満足される見通しである。これらの観点から、プロジェクト目標はほぼ達成される見通しである。成果の達成結果を受けて、ほとんどの専門家、C/P、CJCC スタッフがプロジェクト目標は達成されると見ている。この見方は評議委員会の何人かのメンバーのコメントによっても確認された。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、カンボジア開発政策との妥当性、ターゲットグループのニーズとの妥当性、JICA の対カンボジア協力方針との妥当性のいずれも確保されており、全体的な妥当性は高いといえることができる。

(2) 有効性

既述のように、プロジェクト目標はほぼ達成される見通しである。日本側から移転される技術・ノウハウの吸収能力の高い C/P およびプロジェクト (CJCC) により雇用されたスタッフが適切に配置され、プロジェクトに対する強い責任意識を彼らが示し専門家との効果的な共同作業が行われたことが主な貢献要因である。無償資金協力による建物と設備、およびカンボジア国民の間での日本に対する好感度が、当初から CJCC の認知度と関心を一定程度高めたと見られる。全体として、本プロジェクトは比較的高い有効性をもつと評価される。

(3) 効率性

本プロジェクトでは、当初計画どおり円滑に日本・カンボジア双方の投入が行われている。また、専門家および C/P への質問表・面接調査の結果、投入の内容や質が適切であったと評価されることから、投入による成果達成への転換が適切な水準で確保されており、比較的高い効率性をもつと評価される。特に、能力の高いカンボジア側 C/P およびスタッフの配置が、効果的なプロジェクト運営に貢献したと評価される

CJCC の管理・運営手順はおおむね適切に確立されているが、プロジェクト設計時に運営委員会 (Managing Committee : MC) の機能とメンバーが定義され、これまでに MC が 3 回開催されたものの、プロジェクト設計時に期待されたほどには機能していない。

(4) インパクト

終了時評価時点では相対的に限定的なインパクトをもたらしているものの、本プロジェクトは経済的・社会的側面において、より大きな規模のインパクトを発現する高い可能性を有すると評価される。CJCC の様々な活動が将来的に継続し、さらに強化されれば上位目標の達成は長期的に可能であると考えられる。上位目標の達成は本プロジェクトに対する将来のカンボジア側の更なるオーナーシップとコミットメントの増加にかかっている。

(5) 自立発展性

本プロジェクトは技術面では比較的高い自立発展性を有するが、組織・財務両面において中程度の自立発展性を有すると評価される。プロジェクトの自立発展性向上のためには、組織体制の強化や自己収入の増加等の対応策が取られるべきである。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) カンボジア政府、特に教育青年スポーツ省とRUPPによるオーナーシップ

プロジェクト形成時から本案件カンボジア側関係者であった教育大臣（開始当初同省次官）、同省次官（開始当初 RUPP 学長）の強いリーダーシップと調整力が本案件の円滑な遂行、特にカンボジア側負担の予算の確保に貢献したと思われる。また、CJCC 所長をはじめとする 5 名の RUPP 教官がほぼ専任の C/P として配置されていることも強みとなっている。

(2) 適切かつ意欲ある人材の C/P またはスタッフとしての登用

能力の高い人材が C/P として配置されたこともプロジェクトの成功をもたらした要因である。また、C/P 以外にも本プロジェクトにより雇用されたカンボジア人スタッフの多くが有能かつ責任感をもった人材である。C/P と主要スタッフの多くが日本での留学や仕事の経験を有すると同時に、5 名の C/P 全員が本プロジェクトでの本邦研修を受けており、プロジェクトの有効性と効率性を高めたといえることができる。なおその前提として、本プロジェクトが JICA 日本センター案件では最後発のプロジェクトであり、配置された C/P やスタッフに対する適切な技術移転のノウハウと経験を日本側が有していたこともプロジェクトの有効性と効率性の双方を高める要因になったと考えられる。

今後、CJCC の組織的自立発展性を高めていくためには、これら既存の中心的人材の更なる能力向上を図るとともに、一般スタッフの研修や OJT を通じた新たなマネージャー層の育成、より幅広い層からの潜在的な CJCC スタッフ・マネージャー候補の掘り起こしを図っていく必要がある。

(3) HRD コース運営における専門家派遣形式

HRD コース運営では、プロジェクト開始当初から法人一括契約による業務委託方式での事業運営を行ってきた。これにより、変化が激しくカバーする領域の広いビジネス分野におけるコース設計・運営を終始一貫して行ってきた。その結果、ベースライン調査や各種ニーズ調査に基づいた柔軟なコース設計・運用、広い範囲にわたる適切な短期専門家の選定と派遣、プロジェクトの PDM を数値目標等の面でさらに詳細に定義したモニタリング用 PDM を独自に策定してより効果的・効率的な業務管理とモニタリングを進めたことなどにより、プロジェクトの有効性と効率性の向上に寄与したと考えられる。

3 - 4 問題点および問題を惹起した要因

(1) HRD コース運営における専門家派遣形式

HRD コース運営に関しては、上記の貢献要因が考えられる反面、成果が求められる業務

実施契約であるがゆえに、HRD コースの円滑な運営を重視するあまり、時に現地スタッフへの技術移転が計画どおり進まなかったり、現地講師の発掘・活用に慎重になるケースがあった。

これらの点を踏まえた今後の教訓として、業務実施契約による専門家派遣とプロジェクト実施のプラス面を十分評価しつつ、プロジェクトの有効性と効率性を一層高めるために、業務委託方式での事業運営をプロジェクトのどのタイミングの、どの範囲の投入で適用するかについて、より慎重に検討する必要がある。

(2) CJCCマネージャー・スタッフの離職懸念の増大

CJCC が有能な C/P と若い現地スタッフの確保に成功し、採用された現地スタッフが高い意欲と責任感をもって業務にあたっていることはプロジェクトの成功要因の一つであるが、能力を高めた CJCC 現地スタッフの離職の傾向が今後顕在化することが懸念されており、今後の自立発展性に影響を与える要因となりうる。

3 - 5 結 論

本プロジェクトはJICAによる協力の開始から4年半を経過した。全くのゼロからのスタートだった本プロジェクトは順調な進展を見せており、プロジェクト終了までにプロジェクト目標を達成する見込みが非常に高い。CJCCは二国間の相互理解を促進するための自立発展可能な「サービス提供」機関としての基本的な管理・運営構造を確立した。実践的なビジネス研修と日本語教育の双方における質の高い研修実施機関としてのCJCCの認知度はプノンペン市内で次第に広まりつつある。しかし、カンボジアの市場経済促進と二国間の相互理解・友好関係の促進に係る目に見えるインパクトを確認するにはもう少しばらく時間を要するものと見られる。将来の満足すべきインパクトを確保するためには、より長期にわたって効果的・効率的な事業を計画・実行するCJCCの継続的な努力が求められる。特に、CJCCの組織的、財務的な自立発展性を確保することが今後検討すべき重要課題である。本プロジェクトは今後の発展のための基盤を確立したものの、カンボジアの関連する諸機関やJICAとともに、CJCCが本プロジェクトの自立発展性を強化するためにより多くの努力を払う必要がある。

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）

調査団はプロジェクトに対して以下の提言を行った。

(1) センター運営管理

各部門間のより効率的な情報共有と協働を図りながら、HRD コース、日本語コース、交流事業の各活動の連携を強めた運営を図る。

- 1) 各職位の書面による機能定義の明確化を含め、中期的な人員配置と職員研修プログラムを策定する。
- 2) 職務マニュアルの整備等の制度能力を開発する自立的方法を検討する。
- 3) 収入創出事業と自己収入の効果的な支出の双方に係る明確な方針を含めた中期的な財務管理計画を策定する。
- 4) 自立発展可能な運営を可能にする自己収入増加のための更なる努力を行う。
- 5) 自立発展可能かつ現実的な財務計画を可能にするCJCC施設能力の向上を検討する。

(2) HRDコース運営

- 1) 現地講師の発掘および能力向上にさらに注力する。

- 2) 商務省や他のビジネス研修機関等の関連機関との協働にかかわる努力を増加させる。
- 3) HRDコース卒業生に対するフォローアップ活動として卒業生間の意見・経験の交換を図る機会とCJCCネットワーク拡大のための機会を増やす。

(3) 日本語コース運営

- 1) 中級クラス以上のコースで教えることのできる現地講師の数を増やすために、カンボジアの日本語教師に対する日本語研修能力の更なる向上のためのより多くの研修コース実施に努力する。
- 2) 大学や語学学校を含めた日本語教育コミュニティのネットワーキングにかかわる調整機能を強化する。

(4) 交流事業運営

- 1) 王立芸術大学やその他の大学との情報共有と協働を増やす。
- 2) 既存事業の改善と両国の文化・伝統の一層の理解を深めるための新たな事業の設計を行いながら、新たなターゲットグループを発掘する努力を行う。

またさらに効果的な成果を達成するために、プロジェクトの残り期間中と終了後において次の事項を検討するように提言した。

- (5) 商務省等の評議委員会メンバーである関係機関とCJCCの関係を強化すべきである。CJCCはそれら機関との共同事業を効果的に計画・実施するためにより積極的なアプローチを取ることが期待される。

- (6) 運営委員会の権限と責任の再定義とともに、CJCCの意思決定プロセスについてさらに検討すべきである。

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

本評価調査を通じ、調査団は本案件の経験から導き出され、主に他の日本センタープロジェクトで参考となるべき教訓として、以下の2点を抽出した。

- (1) オーナーシップの高いC/Pとの関係構築について(C/P側の人員配置、リーダーシップ)
- カンボジア側はCJCC所長をはじめ主なセクションの管理職にC/P(大学職員)を配置している。これら定着率の比較的高い人員を配置することはプロジェクトの組織運営上の基盤強化につながり、自立発展性を高めるものといえる。したがって、他の日本センターにおいても組織人員の定着率に着目した運営を行い、かつ所長の適切なリーダーシップ発揮による組織運営体制の強化や、関係者の理解促進を図ることがプロジェクトの成果を高めるうえで有効と思われる。ただし一方で、日本側専門家チームとの円滑なコミュニケーションならびに信頼関係が損なわれるとプロジェクトの運営に重大な影響を及ぼすことが懸念される。

(2) 組織作りにおけるプロセス管理の重要性について

本案件においては、ゼロからの組織体制を構築し、46名のC/Pおよびスタッフを擁する組織に発展させてきた。この間、日本側からの技術移転は継続的に行われてきたが、協力期間中は一貫して、カンボジア側がCJCC活動の中心であるべきとの日本側プロジェクト関係

者の共通認識のもとで協力が行われてきた。案件開始当初は日本側も含め試行錯誤が多かったが、本件調査時点では多くの活動がカンボジア側主導で行われるようになっていた。

プロジェクトにおける自立発展性を確保するためには、本案件に見られるように、プロジェクト関係者の共通認識がプロジェクト期間中のあらゆるプロセスにおいて意識され、共有・実践されることが重要である。

第 1 章 終了時評価の概要

1 - 1 調査団派遣の経緯

(1) 案件の背景等

カンボジア王国(以下、「カンボジア」と記す)では、1970年に始まった20余年にわたる内戦によって、インフラ・人的資源・社会制度等多くのものが失われた。特に、1975～1979年の間は共産主義国家となり、急進的な政策の実施により大きな混乱を来すことになるとともに、その後に続く内戦の負の影響は現在も多く残っている。1991年のカンボジア和平協定成立後、政府は本格的に自由市場経済の採用に努力してきたが、まだ体制・制度基盤が脆弱であり、ハード面および人材育成や政府組織・制度整備に係るソフト面での支援が必要とされている。その中でも特に市場経済化に伴う制度作りおよび人材育成は喫緊の課題である。

(2) 案件の概要

我が国はアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として、これまでベトナム、ラオス、カンボジア、モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン、ウクライナに「日本センター」を開設し、各国で特徴ある事業を展開している。

日本・カンボジア政府は2002年1月に、王立プノンペン大学(Royal University of Phnom Penh: RUPP)構内に日本センターを設置することを決定し、2004年4月から「日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。また、2005年11月には無償資金協力による「カンボジア日本人材開発センター(Cambodia-Japan Cooperation Center: CJCC)」施設建設が完工した。2006年10月に実施された中間評価調査では、それまでの活動実績を確認するとともに、広報・情報発信活動を活動の柱に加えることとし、2007年5月、ステアリングコミッティ(評議委員会)(Steering Committee: S/C)において活動計画変更〔プロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix: PDM) 活動計画(Plan of Operation: PO)改定〕が確認された。

現在、本プロジェクトにおいては、人材育成(Human Resource Development Course: HRD)コース(ビジネスコース)、日本語教育、相互理解促進事業、広報・情報発信活動の4つの活動と、これらの活動を通じたCJCCの事業実施体制強化を行っており、我が国から4名の長期専門家(チーフアドバイザー、業務調整員、日本語コース運営指導、相互理解促進事業)および複数名の短期専門家(HRDコースおよび広報・情報発信活動)を派遣中である。

1 - 2 調査の目的

- (1) これまで実施してきた協力活動について、当初計画およびPDM変更を行った中間評価調査結果に照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、カウンターパート(Counterpart: C/P)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) 目標達成の程度を判定したうえで、プロジェクトに残された課題をカンボジア側関係者と確認し、協議議事録(Minutes of Meetings: M/M)としてカンボジア側と署名する。

(4) 評価結果を踏まえ、現在要請中のフェーズ2プロジェクトの方向性について、カンボジア側関係者と意見交換を行う。

1 - 3 調査概要

(1) 事前準備

- 1) 終了時評価対処方針の決定(対処方針会議)
- 2) 既存資料に基づくプロジェクト活動実績の確認
- 3) 既存資料に基づくプロジェクト目標達成度の確認
- 4) 評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)による評価(仮説)

(2) 現地調査

- 1) 面談等を通じたプロジェクト活動実績の確認
- 2) 面談等を通じたプロジェクト目標達成度の確認
- 3) 評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)による評価(仮説の修正)
- 4) 協力終了までの活動提言
- 5) 成功要因、目標達成の阻害要因分析、教訓抽出
- 6) プロジェクト終了後の方針検討
- 7) カンボジア側関係者との評価分析結果に係る協議
- 8) M/M署名・交換

(3) 帰国後

- 1) 今後のプロジェクト活動に反映すべく合意事項について本邦関係者と情報共有を行う(帰国報告会)

1 - 4 調査団構成

担当分野	氏名	所属
団長・総括	伏見 勝利	JICA公共政策部日本センター 課長
評価分析(役務)	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
日本語コース評価分析	中島 透	国際交流基金関西国際センター 専門員
日本語コース評価企画	武田 友理	国際交流基金日本語事業部派遣・助成課
協力企画	末田 和也	JICA公共政策部日本センター課

1 - 5 調査日程

2008年10月1日(水)～10月18日(土)

詳細日程は、付属資料4参照。

第2章 終了時評価の方法

2 - 1 評価手法

本終了時評価調査では、『改訂版JICA事業評価ガイドライン』に沿って、プロジェクトの当初計画、現時点での計画達成状況および達成のための課題を確認し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づき評価を行った。これらの結果、および評価結果を踏まえたプロジェクトの今後のより効果的な実施のためのいくつかの対処案（提言）について教育青年スポーツ省（Ministry of Education, Youth and Sport : MoEYS）をはじめとするカンボジア側関係機関と協議し、M/Mを締結した。

具体的な調査方法は以下のとおりである。

（1）文献資料調査と評価グリッド・質問表の作成

国内において、事前評価調査報告書、実施討議結果（Record of Discussion: R/D）、中間評価調査関連資料、専門家業務完了報告書、その他プロジェクト関連資料の精査を行った。これに基づいて、プロジェクトの概要表であるPDMの内容を確認し、中間評価調査（2006年10月）で検討・協議したうえ、2007年6月の評議委員会で承認された改訂PDM（PDM1）を評価用PDMとして利用することとした（付属資料1のM/M ANNEX 1を参照）。そして、同PDMに基づいて調査項目を設定し、各項目に対する情報収集方法を「評価グリッド」として取りまとめた。また、プロジェクトの（日本人）専門家、C/PおよびCJCCのスタッフ・講師、関係省庁等の関連機関の三者に対する質問表を作成し、JICAカンボジア事務所と現地プロジェクト・チームを通じた配布と回収を依頼した。

（2）質問表調査および質問表に基づく面接調査

現地に先乗りしたコンサルタント団員（評価分析担当）が、プロジェクトの専門家、C/PおよびCJCCスタッフに対して、上記の調査方法について説明をして理解を得たうえで、

- ・専門家に対する質問表調査と個別面接調査（長期専門家4名と短期専門家2名の合計6名）
- ・カンボジア人所長を含むC/P5名とCJCCスタッフ12名の計17名に対する質問表調査と個別面接調査（計12名）

を行った（質問表調査・面接調査の結果については付属資料2を参照）。

また、日本語コース評価団員2名が、日本語コース受講者（CJCCサービス・ユーザー）に対する質問表調査（計111名）とカンボジアの日本語教育関係者に対する質問表調査（計43名）、個別面接調査（計20名）、および現地日本語講師（カンボジア人2名、日本人4名）に対する面接調査と、RUPP内外で日本語教育に従事する国際協力基金専門家やJICA青年海外協力隊（Japan Overseas Cooperation Volunteers : JOCV）隊員との面接調査を行った。

（3）現場観察を含めた現地での評価調査の実施

評価調査団全員が現地調査入りした後、CJCC施設の見学と教室、機材、図書館等のリソースの稼動・利用状況、CJCCの管理・運営業務の実態を観察した。その上ですでに集められた情報をもとにプロジェクトのこれまでの活動実績および実施プロセスを検証し、評価5項目

に基づいて評価を行い、それらの結果を評価グリッド結果表(「2 - 2」を参照)と評価レポート(付属資料1のM/Mを参照)にまとめた。

(4) カンボジア側との協議とM/Mの署名・交換

本評価調査の分析結果をもとに、MoEYSとRUPPをはじめとするカンボジア側関係機関および日本側関係者と情報共有と協議を行ったうえで、それらの結果を踏まえてM/M(付属資料1を参照)として取りまとめて署名・交換した。

2 - 2 主な評価項目と情報・データ収集方法(評価グリッド)

本終了時評価調査では主な調査項目と情報・データ収集方法を評価グリッドとしてまとめたいうで活用した。本調査で作成・活用した評価グリッドでは、以下に記述する実績および実施プロセスの検証と評価5項目の観点から評価設問を設定し調査を行った。

(1) 実績および実施プロセスの検証

1) 実績の検証

- ・投入は計画どおり実施されたか(計画値との比較)
- ・成果は計画どおり産出されたか(目標値との比較)
- ・プロジェクト目標は達成されたか(目標値との比較)

2) 実施プロセスの検証

- ・活動は計画どおりに実施されたか
- ・技術移転の方法に問題はなかったか
- ・プロジェクトの運営体制に問題はなかったか
- ・プロジェクト実施過程で生じている問題や効果発現に影響を与えた要因は何か、等

(2) 5項目評価

1) 妥当性

必要性、優先度、手段としての妥当性の観点からプロジェクト実施の妥当性を評価。

- a) 必要性(ターゲットグループのニーズとの整合性)
- b) 優先度(カンボジアの開発政策・我が国の援助計画との整合性)
- c) 手段としての妥当性(適用方法の妥当性、ターゲットグループ選定の適切性、日本の技術の優位性等)

2) 有効性

プロジェクトの成果とプロジェクト目標の達成度を検証し、プロジェクトの効果を評価。

3) 効率性

投入(コスト)と成果の達成状況とを比較し、プロジェクトの実施の効率性を評価。

4) インパクト

上位目標の達成見込み、その他の波及効果を評価。

5) 自立発展性

政策・制度面、組織面、財政面、技術面等の観点から、総合的な自立発展性を評価。

前記の視点に基づく調査・評価結果を「評価グリッド結果表」に取りまとめた（和文については付属資料3を参照、英文については付属資料1のM/M ANNEX 8を参照）。なお、上記（1）の実績および実施プロセスの検証に係る調査項目については、その調査・評価結果を評価5項目の妥当性、有効性、効率性、インパクトの項にまとめたうえで総合的に評価・整理した。

第3章 プロジェクトの実績

3 - 1 投入実績

調査の結果、プロジェクト開始から約4年半が経過した終了時評価時点まで、当初のスケジュールに従って適切な投入が行われていることが確認された。投入実績概要は以下のとおりである。

(1) 日本側投入

- 1) 専門家派遣：これまで、長期専門家7名(合計198MM、現在は4名を派遣中)に加えて、HRDコース運営にかかわる計46名の短期専門家を延べ158回の機会(合計89MM)に派遣し¹、広報等その他分野の5名の専門家を延べ11回の機会(合計40MM)に派遣した(付属資料1のM/M ANNEX 3-1を参照)。
- 2) 本邦研修：カンボジア人プロジェクト関係者の本邦研修受入れは2003年度と2004年度に各1名、2005年度に4名、2006年度に1名、2008年度に1名の計8名について行われた。これらは、HRDコース、日本語コース、交流事業の各活動やCJCC全体の運営・管理に係る技術移転の効果を高めるうえで役立っている(付属資料1のM/M ANNEX 3-2を参照)。
- 3) 供与機材：日本側の投入機材については、コピー機、車両、PC等のハードウェアと関連ソフトウェア、書籍、DVDやCDが適切に供与され有効に活用されていることが確認された(付属資料1のM/M ANNEX 3-3を参照)。
- 4) 運営経費：日本側の現地運営経費(在外事業強化費)はこれまでに約119万ドルが投入されており、CJCCの運営が軌道に乗り始めた2006年度以降は年間31~32万ドルの規模となっている。その他にHRDコース運営コンサルタントの現地業務費として2007年度までに約10万ドル(2007年度は2.3万ドル)が支出されている。この2つを合算した2007年度の日本側現地運営経費総額は約34.3万ドルであり、2007年度のCJCC運営総経費である約39.6万ドルの約87%を占める。RUPPが配置している5名のC/Pの給与差額分(諸手当等)とCJCCが雇用する40名弱のスタッフの給与等はこの日本側運営経費によって支弁されている(付属資料1のM/M ANNEX 3-5を参照)。

(2) カンボジア側投入

- 1) C/P配置：実施機関であるRUPPからCJCC所長を含めた4名のC/Pが当初配置された。その後1名が増員され、現在5名のRUPP職員がCJCCにほぼ専属で配置されている。なお、CJCCが独自に採用・雇用したスタッフ約41名(パートタイムを含む)を加えた計46名が現在、総務、HRDコース、日本語コース、交流事業、広報、図書館、メンテナンスの7部門に分かれて配置されている(付属資料1のM/M ANNEX 2 および ANNEX 3-4を参照)。
- 2) 土地・建物・施設等：本プロジェクトでは日本側の無償資金協力によって建設・供与された建物と施設を利用している。CJCCの敷地はプノンペン市内にあるRUPP構内にカンボ

¹ 「HRDコース」とは「人材育成コース(Human Resource Development Course)」の略称である。HRDコース運営についてはプロジェクト設計時に長期専門家派遣を検討していたが、他の先行する日本センター案件での経験と教訓を踏まえて、プロジェクト開始当初から業務委託方式による本邦コンサルタントとの契約によって運営を実施し、必要に応じた短期専門家派遣としている。ただし、コンサルタント選定を含めたJICA事務手続きの制約等により、最初のHRDコース専門家の派遣時期が2005年8月末となりプロジェクト開始から1年以上の不在期間が生じるとともに、年度ごとの契約更新の必要性により毎年4~5月には同分野の専門家派遣が行われていない。

ジア側が用意した。なお、供与建物の完成（2005年11月）まではカンボジア側がプロジェクト運営に必要な部屋と施設を提供した。

- 3) 運営経費：カンボジア側はR/Dの合意事項に沿って、C/Pの基本給とCJCC建物・施設の水道・電気代を負担している。2007年度の当該金額は約4.3万ドルであり、同年のCJCC運営総経費39.6万ドルの10.8%を占める。この予算はRUPPの一般予算とは別にMoEYSと経済財務省の合意のもとに、本プロジェクトにかかわる特別予算としてカンボジア政府から支給されていることが確認された。なお、CJCCは会計・税務上の独立機関として認可されており、これまでに約20万ドルの自己収入を得る一方、約5.7万ドルを現地経費として支出している（付属資料1のM/M ANNEX 3-5を参照）。

3 - 2 成果の達成状況²

成果の達成状況は以下のとおりである。各指標の達成状況を含めた詳細は評価グリッド（和文は付属資料3、英文は付属資料1のM/M ANNEX 8）を参照。

3 - 2 - 1 成果1：CJCCが効率的・効果的な管理・運営システムを構築する。

指標1：毎年の年次予算計画が策定され、四半期ごとに見直される。

指標2：2009年に施設がより多く利用される。

指標3：会議が定期的開催される。

指標4：図書室の年間運営計画が策定される。

指標5：2009年までに図書館利用者が増加する。

指標6：図書館収入が増加する。

指標7：メンテナンス報告が毎週、作成される。

カンボジア人所長の下で7部門からなるCJCC組織が整備され、各職位に人材が配置されている。職員の基本的な義務と責任を規定する「スタッフ規則（Rules and Regulations for Cambodian Staff）」が導入された。運営の意思決定にかかわる「承認書（Approval Sheet）」も導入されている。モニタリング・システムの一環として各部門の月次報告が所長に提出されている。CJCC内の運営会議と専門家会議も頻繁に開催されている。

JICA予算に基づく年次予算計画が毎年策定され、四半期ごとに適切に見直しされている。しかし、CJCCの自己収入・支出の予測と計画を含めた統合的な財務計画は策定されていない³。カンボジア人所長、各部門マネージャー、専門家による会議が毎週開催されている。

CJCCサービス・ユーザーに対しては「施設・設備利用規定（Rules and Regulation for the Use of CJCC Facilities and Equipment）」が作成され、クメール語、日本語、英語で用意されている。来

² 「3 - 2 成果の達成状況」から「5 - 1 提言」までの各章の本文は、M/M添付の終了時評価レポートとの整合性を確保するために同レポート（英文）の和訳としている。補足説明が必要な部分は脚注またはBoxにて記述している。

³ JICA予算に基づくCJCCの年間運営経費総額は約32万ドル（2007年度）である。2007年度はその他にHRDコース運営コンサルタントによる運営経費（JICA負担）が約2.3万ドル、RUPP支出の経費（C/P基本給、電気・水道代）が約4.3万ドル、CJCC自己収入からの経費支出が約1万ドルあり、運営経費総額は合計約39.6万ドルであった。本終了時評価調査で、これらすべて1つの表にまとめた予算・収支表を作成（付属資料1のM/M ANNEX 3-5を参照）しており、今後CJCCが同表を基礎とした予算・収支計画・管理を行っていくことが望ましい。

館者数、CJCC会員費を含めた図書館収入、CJCC設備の稼働率はいずれも増加している⁴。

このように成果1にかかわる活動は順調に進んでおり、プロジェクト終了までに成果1は達成される見込みである。

3 - 2 - 2 成果2：CJCCが効果的なHRDコースを提供する。

2 - 1 . HRDコースの管理・計画・運営システムが構築される。

2 - 2 . 市場経済とビジネス・マネジメント・スキルにかかわるHRDコース（セミナー・シリーズ、起業家コース、企業経営コース）が提供される。

2 - 3 . カンボジア・ビジネス界、教育研修機関、国際機関、政府系機関とCJCC HRDコース間における情報共有システムと協力活動が整備される。

指標2-1-1：運営・管理システムの設計

指標2-2-1： セミナー、 起業家コース、 企業経営コースの計画策定

指標2-2-2：上記の年間実施計画

指標2-2-3：32回のセミナー、24クラスの起業家コース、28クラスの企業経営コースの実施

指標2-2-4：教材数がセミナーで26、起業家コースで24、企業経営コースで28

指標2-2-5：応募者数が起業家コースで97、企業経営コースで418

指標2-2-6：参加者数がセミナーで3,000、起業家コースで74、企業経営コースで359

指標2-2-7：修了者数が起業家コースで70、企業経営コースで275

指標2-2-8：卒業生数が起業家コースで70、企業経営コースで275

指標2-2-9：20の企業・組織が企業診断を受ける。

指標2-2-10：コース出席率が80%に達する。

指標2-2-11：受講者平均スコアが75%に達する。

指標2-2-12：受講者満足度がセミナーで95%以上、起業家・企業経営コースで3.3以上

指標2-3-1：HRDコースの情報活動件数が新聞で74、ウェブサイトで66、Eメールで27、招待状で200

指標2-3-2：HRDコース運営スタッフによるカンボジア・ビジネス組織の訪問件数が400に達する。

HRDコースでは、「セミナー・シリーズ」「起業家コース」「企業経営コース」が設計・実施されている（HRDコースの運営結果の詳細は、付属資料1のM/M ANNEX 4を参照）。終了時評価時点までに、24回のセミナーに5,578名の参加者、18クラスの起業家コースに81名の受講者、21クラスの企業経営コースに60名の受講者（フル科目ベース）があった。コース修了者数は起業家コースで45名、企業経営コースで228名である。これらのプログラムの受講者・参加者の満足度は大変高いと見られる。

上記の3つのプログラムに加えて、HRDコースはカンボジア銀行協会との協働によって4回にわたって合計200名以上の参加者に対する銀行員研修を実施した。さらに、11社の企業がCJCC

⁴ 終了時評価調査団の現地調査期間中もCJCC 1階ロビー（展示スペース）と中庭のテーブル・スペースや図書館には多くの訪問者、自習者、懇談者が見られ、各教室と大ホールの稼働状況も高いことが確認された。また、CJCCの人的リソースと管理ノウハウを活用して本田財団からの委託業務を実施するなど、活動の幅と自己収入増加に努めている。

による企業診断を受けている。

HRDコース部門には1名のマネージャーと1名のアシスタント・マネージャー、2名の事務員が配置されている。カンボジア人スタッフの能力向上にかかわる計画が行われ、マネージャーとアシスタント・マネージャーの能力は適切に向上していると推定される。これらの点から成果2はほぼ達成される見通しである。HRDコースにおける重要課題は実践的なビジネス研修で講師になりうるカンボジア人の中核人材を見出し育成することである。

Box 3 - 1 HRDコースの運営

HRDコース運営は、プロジェクト開始当初から本邦コンサルタントへの業務実施委託契約により、複数の短期専門家（コンサルタント・チーム）派遣による運営が行われている。2005年11月に、カンボジアのビジネス研修の需要・供給にかかわる調査とコース編成・各コースの詳細設計を行う「ベースライン調査」を実施し、その結果に基づき、

- (1) 目的別セミナー（セミナー・シリーズ）
- (2) 実践起業集中コース（起業家コース）
- (3) 企業経営コース（2005年度は「総合経営コース」の名称）

を年度ごとに実施してきた。また、ベースライン調査結果を基礎にしたコース編成・内容を、受講者の反応・評価結果等を反映して毎年見直し、少しずつ修正している。

カンボジアは若年層が増加傾向にあるピラミッド型の人口構成を有し、起業と既存企業の拡大による若年層の雇用創出が課題となっている。このような認識のもとでHRDコースでは若手の起業家や企業人の育成に注力している。主力事業である2つの研修コース（起業家コースと企業経営コース）の概要は以下のとおりである。

起業家コース：新規起業をめざす若手ビジネスマン（候補）を対象とするコース。

1日2.5時間の講義を4日間連続して行い、計10時間/週の研修を延べ9～11週間（総講義時間は90～113時間）にわたって実施する。受講者はこの研修期間中に6つの異なる科目（6クラス）を順次受講する（全科目必修）。年に1回の開講で、受講者数は15～25名程度である。2008年度の科目構成は「ビジネスアイデアの創成と事例研究（カンボジア有望分野のケーススタディ）」、「マーケティングと販売計画」「簿記」「財務計画」「ビジネスプラン作成演習」「ビジネスプランの発表と評価」である。このうち「簿記」コースは、2006～2007年度の起業家コースにおいて多くの受講生が簿記の基本を習得していないために「財務計画」の講義を理解できなかった経験を踏まえて、2008年度から設定されたものである。なお、受講料は2005・2006年度が180ドル、2007・2008年度が200ドルである。

企業経営コース：実践に応用できる基礎経営理論を習得するとともに、企業経営上の課題について実践的なアドバイスを受けようとする企業幹部や管理者を対象とするコース。受講者の所属先は現地企業、外資企業、NGO関係者で現地企業については個人や家族経営の零細・小企業が中心である。1日2.5時間の講義を4日間連続して行い、計10時間/週の研修を延べ12～14週間（総講義時間は120～144時間）にわたって実施する。受講者はこの研修期間中に7つの異なる科目（7クラス）を順次受講する。ただし、受講者ニーズに応じて一括募集だけでなく科目

別募集を併用しており、複数年度にわたって複数の科目を受講している者が多い。各科目は年に1回の開講で、受講者数は23～67名である。科目構成はプロジェクト開始以来、「企業経営の課題と要点」「人材管理」「マーケティング」「簿記会計」「財務管理」「生産管理」「経営改善」の7つで変更はない。受講料は2005・2006年度が一括180ドル、科目別（1科目）30ドルだったが、2007・2008年度は一括200ドル、科目別35ドルである。

なお、セミナーは半日または1日程度の事業で、無料ないし数ドル（1～5ドル程度）の受講料としている。参加者数は事業ごとに異なるが数十名から300名規模である。年間受講者総数と1回当たり受講者数は2005年度の1,054名と117名から2007年度にそれぞれ1,386名、173名に増加している。

3 - 2 - 3 成果3：CJCCが質の高い（中級レベルの）日本語コースを提供する。

指標1：年間コース計画が毎年、策定される。

指標2：全コースが100%定員を満たす。

指標3：ほぼすべての受講者がコースに満足する。

指標4：90%以上の受講者がコースを修了する。

指標5：2007年の日本語能力検定試験で日本語コース受講者の5%が2級に合格する。

日本語コースでは終了時評価時点までに44の研修コース、1回のセミナー、8つの特別プログラムが計画・実施された（日本語コースの運営結果詳細は付属資料1のM/M ANNEX 5を参照）。応募者数は常に各コースの定員を上回っており、すべてのクラスが100%の定員で充足されている。受講者総数は1,620名に達した。参加者のうち、71%がコースを修了する一方、すべての参加者が各コースに「大変、満足した」または「満足した」と質問表調査で回答している。

CJCC日本語コースの特徴は中級クラスと日本語教師研修の運営であり、相対的に高いレベルの受講者に対する質の高い研修を提供している。プノンペンの日本語学校の現地講師もCJCCの研修コースを受講している。毎年日本語能力検定試験の実施によって、CJCCは日本語教育界のリーダー的存在としての認知度を高めてきている。また、現地講師による研修実施も進んでいる。これらの観点から、CJCCは成果3をほぼ達成すると見込まれる。

日本語コースに関する1つの懸念は、日系企業がこれまでカンボジアでのビジネスを拡大してきていないため、卒業生が習得した語学能力を活かす機会が少ない点である。

3 - 2 - 4 成果4：CJCCがカンボジアと日本間の人材と情報のネットワークに貢献する交流事業を提供する。

指標1：年間事業計画が毎年、策定される。

指標2：約40の事業が毎年、実施される。

指標3：90%の参加者が事業に満足する。

プロジェクト開始以来2008年8月末までに206の交流事業が実施され、30,325名の参加者があった。各事業の参加者に対する質問表調査では、ほぼすべての参加者が当該事業に満足したことが明らかとなっている。これらの事業では日本文化だけでなくカンボジア文化の様々な側面も紹介している。なお、大部分の事業の参加費は無料である（交流事業の運営結果詳細は付属資料1のM/M ANNEX 6を参照）。指標の観点からは、CJCCが成果4を達成しつつあることを示している。

本分野での課題は日本文化事業にかかわる人材の欠如である。お茶や生け花等の事業はプノンペン在住日本人のボランティアに頼っているが、日本文化を教えることのできる適切なボランティアを確保することは難しいことが多い。特定分野での短期専門家の派遣がないことも交流事業実施にかかわる制約の一つである。

3 - 2 - 5 成果5：CJCCがウェブサイトやその他の活動を通じた広報、情報提供、カンボジアと日本双方の他機関とのネットワーキング活動を促進する。

指標1：ウェブサイトが毎月、更新される。

指標2：合計25,000名（学生を含む）の来館者がある。

指標3：合計5万件のウェブサイトへのアクセスがある。

指標4：HRDコースと日本語コースのマルチメディア教材とCJCC広報ビデオが製作される。

指標5：認知度調査結果

成果5は中間評価の結果としてPDMに追加されたもので、CJCCは広報活動・情報提供を行ってきた。CJCCはクメール語、日本語、英語のウェブサイトを稼働させており、アクセス件数は16万以上に達している。プロジェクトはHRD・日本語の両コースのマルチメディア教材を開発するとともに、カンボジアの日本人を紹介するテレビ番組「お元気ですか」を監修した（広報、情報提供等の運営結果の詳細は付属資料1のM/M ANNEX 7を参照）。認知度調査によれば、CJCCの名前を知っている人の割合は2007年の14%から2008年9月の24%に上昇した。

3 - 3 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標

市場経済化促進のための人材育成と、日本・カンボジア間の相互理解・協力関係を促進するための活動を継続的に実施できる体制が整う。

指標-1：CJCC会員数が900名に増加する。

指標-2：現地経費の15%がCJCCの自己収入によってカバーされる。

指標-3：プノンペン市内でのCJCCの認知度が高まる。

指標-4：両国の大学間交流等の交流活動の数

指標-5：HRDコースのすべての段階がC/P主導で実施される。

指標-6：HRDコース卒業生のうち、6名が新事業を開始する。

指標-7：HRDコース卒業生のうち、70%が現在の業務において経営改善する。

指標-8：日本語コースのすべての段階がC/P主導で実施される。

指標-9：日本に留学した卒業生数（読売奨学生プログラム等を含む）が増加する。

指標-10：交流事業のすべての段階がC/P主導で実施される。

付属資料1のM/M ANNEX 8に記述されているように、プロジェクト目標達成を測定する指標の大部分は終了時評価時点までに満足されている。CJCCの会員数と認知度は増加しており、各部門の運営の大部分がC/P側の主導で徐々に実施されつつある。多くのHRDコース卒業生が既存事業の経営改善や新規事業を開始したことを認めている。奨学金を得て日本に留学した日本語コース卒業生は17名に達した。既述のように期待された5つの成果は発現しつつあり、プロジェクト目標達成の前提となる3つの外部条件は基本的に満足される見通しである。これらの観点から、プロジェクト目標はほぼ達成される見通しである。成果の達成結果を受けて、ほとんどの専門家、C/P、CJCCスタッフがプロジェクト目標は達成されると見ている。この見方は評議委員会の何人かのメンバーのコメントによっても確認された。

第4章 終了時評価結果

4 - 1 評価結果要約（結論）

本プロジェクトはJICAによる協力の開始から4年半を経過した。まったくのゼロからのスタートだった本プロジェクトは順調な進展を見せており、プロジェクト終了までにプロジェクト目標を達成する見込みが非常に高い。CJCCは二国間の相互理解を促進するための自立発展可能な「サービス提供」機関としての基本的な管理・運営構造を確立した。実践的なビジネス研修と日本語教育の双方における質の高い研修実施機関としてのCJCCの認知度はプノンペン市内で次第に広まりつつある。しかし、カンボジアの市場経済促進と二国間の相互理解・友好関係の促進に係る目に見えるインパクトを確認するにはもう少し時間を要するものと見られる。将来の満足すべきインパクトを確保するためには、より長期にわたって効果的・効率的な事業を計画・実行するCJCCの継続的な努力が求められる。特に、CJCCの組織的、財務的な自立発展性を確保することが今後検討すべき重要課題である。本プロジェクトは今後の発展のための基盤を確立したものの、カンボジアの関連する諸機関やJICAとともに、CJCCが本プロジェクトの自立発展性を強化するためにより多くの努力を払う必要がある。この観点から、カンボジア側から要請されている「フェーズ2」プロジェクトが双方の関係者によって真剣に検討・議論されるべきである。

4 - 2 評価5項目に基づく評価結果

4 - 2 - 1 妥当性

本プロジェクトの全体的な妥当性は高いということが適切である。
詳細は以下のとおりである。

(1) カンボジアの開発政策にかかわるプロジェクトの妥当性

カンボジア政府は2006～2010年の新たな「国家戦略開発計画（National Strategic Development Plan：NSDP）」の下で「四辺形戦略（Rectangular Strategy）」を推進中で、「民間セクター開発と雇用創出」と「キャパシティ向上と人材育成」を重点課題中の2つとしている。本プロジェクトは「市場経済化促進とカンボジア・日本間の相互理解と協力を強化する一貫した人材育成が実施される」とする上位目標を有しており、上述のカンボジア政府の政策を前提とした同国開発ニーズに合致している。

(2) ターゲット・グループにかかわるプロジェクトの妥当性

HRDコースでの主要ターゲットグループは中小企業（Small and Medium-Sized Enterprises：SME）オーナー、企業のトップと中間管理職、新規起業家として設定されている。カンボジアのビジネス人材の間では依然、市場経済下でのビジネスの実践的知識とスキルの向上が必要とされており、HRDコースの需要は強い。応募者数は常に各コースの定員を上回っており、コース実施終了後の各質問表調査では参加者からの比較的高い満足度が示されている。

日本語コースと交流事業におけるターゲットグループは日本語や日本文化に興味を有する学生と一般市民として設定された。初級Iクラスにおいて常に定員の2～3倍の応募があることやCJCCだけが日本語教師研修を実施していることに示されるように、日本語コー

スのニーズは高い。また、多くの参加者が交流事業に対する高い満足度を示している。

(3) JICA国別支援戦略にかかわるプロジェクトの妥当性

JICAの対カンボジア支援戦略は同国の自立的な開発促進と貧困削減のために、四辺形戦略を念頭に置き、4つの重点分野における14の開発課題を設定している。本プロジェクトはJICA重点分野の一つである「経済・産業開発」下の「民間セクター開発」に資する重要な技術協力として位置づけられている。

4 - 2 - 2 有効性

全体として、本プロジェクトは比較的高い有効性をもつと評価される。理由は以下のとおりである。

<プロジェクト目標達成の見込みと貢献要因>

既述のように、プロジェクト設計時に定義された5つの期待される成果とプロジェクト目標はプロジェクト終了までにほぼ達成される見通しである。有能なC/Pおよびプロジェクト(CJCC)により雇用されたスタッフが適切に配置され、プロジェクトに対する強い責任意識を彼らが示し、専門家との効果的な共同作業が行われたことが主な貢献要因である⁵。日本の無償資金協力によって供与された充実した建物と設備、およびカンボジア国民の間での日本に対する好感⁶が、当初からCJCCの認知度と関心を一定程度高めたと見られる。日本語コースと交流事業の適切な連携が取られたことが、受講者・参加者によるCJCCの日本語コースや様々な事業への参加意欲と動機を強めており、プロジェクトの有効性を高めている。

4 - 2 - 3 効率性

以下に記述するように、本プロジェクトでは投入による成果達成への転換が適切な水準で確保されており、比較的、高い効率性をもつと評価される。

(1) 専門家の派遣

過去4年半の間に合計7名の長期専門家が継続的に日本から派遣された。HRDコースの運営・管理については46名の短期専門家が延べ158回の機会に派遣された。広報、図書館システム他の分野において6名の短期専門家が延べ12回の機会に派遣された。質問表・面接調査によれば専門家の質、分野、派遣時期はほぼ適切だったと思われるが、いくつかの専門分野では最も適切な専門家派遣がなかったとする意見が複数のC/Pとスタッフから出され

⁵ その背景としてMoEYS幹部の本プロジェクトに対する強いコミットメントと、同関係者のカンボジア政府内での昇進等の事実があることも見逃せない(詳細は「5 - 2 - 1」で後述)。

⁶ 日本は民政移管後のカンボジアにおけるトップ・ドナーとして貢献してきており、その事実に対する認識を基礎とした親日感がカンボジア国民の中にあるという。この見方は本終了時評価調査の面接調査において、C/P、CJCCスタッフ、関連機関等からたびたび指摘された。

た。CJCCへの専門家派遣の投入量はJICA日本センター・プロジェクトの中で最大である⁷。

(2) 本邦研修

RUPP学長、CJCC所長、各セクション・マネージャーを含む8名のC/PとCJCCスタッフが日本での研修を受けた。質問表・面接調査によれば、これらの数と研修内容はプロジェクトの効率性を高めるうえで十分適切だったと判断される。本邦研修で得られた知識、経験、ノウハウはCJCCの運営・管理面で効果的に活用されている。

(3) 機材供与

活動に必要な機材はスケジュール通りに供与された。質問表・面接調査によれば、専門家、CJCCスタッフ・講師のいずれもが機材の種類・質がプロジェクトの効率的実施のためにほぼ十分だったと認識している。ただし、図書館の書籍の数と種類がCJCC会員の様々なニーズを満足する点で依然不足しているとの声がいくつかあった。

(4) C/Pとスタッフの配置

所長と複数のセクション・マネージャーを含む5名のC/PがRUPPによってプロジェクトに適切に配置された。すべてのC/Pが日本での留学や仕事の経験を有しており、有能でプロジェクトの運営・管理にかかわる意欲も十分であると判断される。5名のC/Pが全員すでに本プロジェクトでの本邦研修を受けており、効果的なプロジェクト運営のための管理・技術面での能力を向上させるのに貢献したと評価される。CJCCの現地マネージャーとスタッフが適切に配置され、多くが有能である。

(5) プロジェクト予算

カンボジア側が水道・電気代を負担する一方、JICAがプロジェクト運営のために必要な十分な予算を供給している。2007年度のCJCCの全体予算規模は約40万USドルと推定される。JICAにより供給される経常予算に加えてCJCCは自己収入と自己支出を拡大している。2008年4～8月に、CJCC累積収入の28%がCJCCの現地経費の支出に当てられた。質問表・面接調査によれば、予算額はCJCCの効果的な活動を実施するうえで適切であると考えられている。CJCCの全体経常支出に対するCJCC自己収入額の比率は2007年度に19.1%と低い水準にとどまっている。

(6) プロジェクト管理

CJCCの管理・運営手順は適切に確立されている。プロジェクト設計時に運営委員会

⁷ 長期専門家の派遣数とHRDコース運営をはじめとする短期専門家の投入量が多い点は、一部の日本センター事例に見られる「JICA技術協力プロジェクト以前の日本センター組織・機能の存在」がなかったこと、カンボジアの発展段階が相対的に低く、CJCCに求められるサービス提供に必要な組織構築・運営にかかわる能力向上（技術移転）の範囲と量が大きかったこと、無償資金協力で建設・供与された建物・施設の大きさに見合う相対的に大きな業務量がCJCCに期待されるとともに実施機関であるRUPPから他の日本センターと比較して多いC/P数（5名）が適切に確保されたことなどの要因によって、結果的に「比較的、大きな量の成果を達成している」ことから「ほぼ妥当」と見ることができる。一方、後述するように（「5-2-1」を参照）HRDコース運営を中心に、短期専門家派遣の投入量については一層の効率化を図る余地があると見られる。

(Managing Committee : MC) の機能とメンバーが定義され、これまでにMCが3回開催されたものの、国立経営大学(National University of Management : NUM)と王立法経大学(Royal University of Law and Economics : RULE) による参加はなかった。質問表・面接調査によれば、MCはプロジェクト設計時に期待されたほどには機能していないと多くの関係者が見ている。

4 - 2 - 4 インパクト

終了時評価時点では相対的に限定的なインパクトをもたらしているものの、本プロジェクトはより大きな規模のインパクトを発現する高い可能性を有すると評価される。

(1) 上位目標達成の見込み

上位目標達成にかかわる指標の状況は以下のとおりである。

- 1) CJCC会員数が1,083名に増加した(目標 : 1,500名)。
- 2) CJCC累積収入(余剰金) の28%が、2008年4 ~ 8月に現地経費として消費されたことに表わされるように、一定の現地経費がCJCC自己収入によって賄われている。
- 3) すべてのコースや事業が日本側支援のもとでカンボジア側によって実施されている。

判断には時期尚早だが、CJCCの様々な活動が将来的に継続しさらに強化されれば、上位目標の達成は長期的に可能であると考えられる。上位目標の達成は本プロジェクトに対する将来のカンボジア側の更なるオーナーシップとコミットメントの増加にかかっている。

(2) 経済的側面

HRDコースの多くの卒業生が業績改善や新事業開始に成功したと認めており、長期的にカンボジアの市場経済促進につながる可能性がある。HRDコースではカンボジア銀行協会との協働により4回にわたって合計200名以上の参加者に対する銀行員研修コースを実施しており、民間セクターに対する同国金融界の供給サイドの能力強化を通じて、一般のHRDコース受講者の利益にも貢献したと考えられる。

(3) 社会的側面

2007年と2008年に実施された認知度調査によれば、質の高い研修実施機関および交流事業提供者としてのCJCCの認知度は高まっており、プロジェクトが将来、正の社会的インパクトを発現する良い兆候である。

(4) その他のインパクト

1名のNUM講師がHRDコースの講師として本プロジェクトに参加している。しかし、HRDコース運営における他の大学や研修機関との協力と協働は依然限定的でプロジェクト設計時に期待されたより大きなインパクトは終了時評価調査時点では予測されない。

日本語コースでは他の語学学校の講師を含めた現地日本語教師に対する研修を実施している。さらに、カンボジア日本語教師会との協働がプロジェクトのインパクト拡大に貢献したと推定される。プロジェクト活動による現地講師の能力向上を通じて、より広範なカ

ンボジア国民に対して正のインパクトを与える可能性があることを示している。

Box 3 - 2 HRDコースの具体的なインパクトの事例

【事例1】ゲストハウスの新規立ち上げ（実践起業集中コース受講者）

実践起業家集中コースを受講した受講生が欧米人をターゲットとしたゲストハウス(Frangipani)の経営を開始した。

このゲストハウスは収益と社会的貢献を融合させたカンボジアにおいては、新しいコンセプトのビジネスであるといえる。

具体的には、従業員は元ストリートチルドレンであり、彼らに対し、社会復帰のための研修・訓練を雇用を通じて提供するというものである。

ゲストハウスではターゲットとした欧米人の好みに合うモダンな内装とし、当初の目的どおり、欧米人の客をメインとして、客室の高い稼働率を達成している。そのため、現在第2のゲストハウスを建設中である。



ゲストハウスの概観

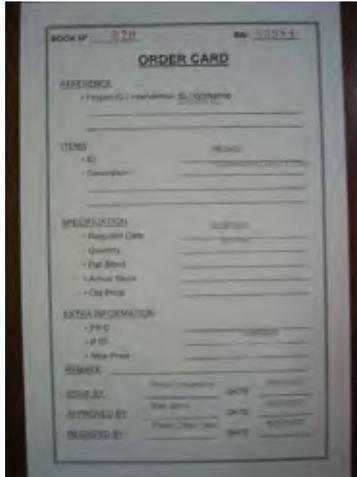
【事例2】製造会社による経営改善（企業経営コース）

それまで、顧客からのオーダーは従業員の好みの様式にて生産工程に進めていた。しかし、現場では各従業員により提供されるオーダーの情報が異なっていることもあり、しばしば混乱が生じていた。

そのため、企業経営コースの生産管理の受講を通じ、生産管理の工程で使用するOrder cardを作成し、一つの表に必要なデータをまとめ、誰もが共有できるように改善した。

講義に参加していないスタッフともミーティングを重ね、講義で得た情報を共有しつつ、会社に対応したシートの改善を試みている。

この実践により、必要な情報はすべてこのシートにより提供されることになり、生産工程での混乱は劇的に減少した。また同じ様式により、スタッフ間のコミュニケーションも容易になり、生産性が向上した。



トライアルで導入しているオーダーシート

【事例3】塗料の生産・販売会社の経営改善（経営診断対象企業）

Campaint Manufacturing社は、40名以上の社員を抱え、毎年の売上や利益が順調に増えている「成功企業」。2008年の経営診断時にも収益の向上が認められた。

社長が熱心であることから、5Sが徹底されており、生産性の向上は年々改善されていることがうかがえる。

以上のこともあり、塗料の生産・販売ではカンボジアで第4番目の会社に成長。

創業社長はとびぬけて優秀。一方で、中間管理職を育て権限委譲するという課題を抱える。

経営改善の成果

マーケティングの手法を導入したことによるNational Brandの確立、それに伴う大幅な売上増。ただし、実際のマーケティング実践には現時点でも問題あり。

製造現場への5Sの実施が生産効率の向上

社員の増加に伴う組織のあり方も、経営診断を通じ指導されており、企業としてのあるべき組織体系が徐々に構築されつつある。

経営診断を通じ、良いものは取り入れるという風土が生まれている。



経営診断後、資材は整頓され、生産効率が向上

4 - 2 - 5 自立発展性

本プロジェクトは技術面では比較的高い自立発展性を有するが、組織・財務両面において中程度の自立発展性を有すると評価される。プロジェクトの自立発展性向上のために、いくつかの対応策が取られるべきである。

(1) 制度面

「CJCCの設立」が、2005年10月に首相による公式決定（Decision）として承認された。CJCCの法的ステータスと機能が同決定に記述されており、CJCCが自己勘定を有して受講料徴収と自己支出をしながら様々な研修プログラムやサービスを提供することを正当化している。CJCCの目的と業務はR/Dとともに現行PDMに定義されているものの、関連機関との効果的協力や支援を含めた長期的観点におけるMoEYS下のCJCCの明確なビジョンと位置づけはいまだ十分に検討・整備されるにはいたっていない。

(2) 組織面

組織図が明確に定義されており、プロジェクト運営にかかわる管理・運営手順は適切に確立されている。プロジェクト活動と各セクション間での相互関係が増大するなかで、各職位のより明確な定義づけと責任分担の仕組みが一層向上していくことが期待される。CJCCの管理職の間で効果的な権限・責任の分担が確保されるように、CJCCがより効率的な組織メカニズムを構築していくことが望まれる。同時に、CJCCは受講者、参加者、訪問者に対する「サービス」を提供しているとの認識を高め、効率的な「サービス提供」機関としての能力強化を図っていくことが重要である。この課題に対応するためには、CJCCスタッフに対する体系的な研修計画を検討・策定していく必要がある⁸。

(3) 財務面

カンボジア政府が5名のC/Pの基本給と水道・電気代に必要な予算をRUPPIに配分する一方、その他のすべてのCJCC運営活動経費を日本側が供給している。この意味で、プロジェクトは財務面で日常業務運営に支障を来すような問題は抱えていないが、長期的には財務面での脆弱性を抱えている。

CJCCは自己収入と収入のある活動を増やしてきたが、CJCCの運営経費総額に対するCJCC自己収入の比率は2007年度に19.1%と低い水準にとどまっている。収入ある活動の増加とともに、CJCC自己収入は将来徐々に増加すると見られるが、CJCCがその費用回収率を大きく改善する可能性は低い。

⁸ 「効率的な組織メカニズムの構築と研修計画の策定」には、各マネージャー職とスタッフ職の職務要件、権限、業務量の定義、各職位に必要な知識・ノウハウ・能力の明確化と習得方法のプロセス化（マニュアル化、座学研修、OJT等）、所長とマネージャー間、各マネージャー間の情報共有と意思決定プロセスの明確化、中期的な人員配置・人材育成計画の策定とそれに基づく人材管理と研修実施、等が含まれるべきである。

本終了時評価調査の質問表・面接調査では、CJCC所長を除く主要なC/P、CJCCスタッフ、専門家の一部から「CJCCの意思決定が所長に集中しすぎて、各マネージャーの権限が明確でなく主要スタッフのモチベーション確保が難しい」との指摘が出された。この点につき、本終了時評価調査の過程で調査団とCJCC主要関係者との間で何度か議論されたが、専門家の適切な助言・指導を含めて今後引き続き検討・対応していくべき課題であると考えられる。

CJCCは財務的な脆弱性を克服するために、収入と支出の双方の効率的な計画に係る基本方針をより詳細に作成することが求められている⁹。

⁹ 「収入と支出の双方のより詳細な計画に係る基本方針」の策定にあたっては、活動の強化・拡大による自己収入増加について検討する必要がある。ただし、現在でも5つの教室や大ホールを中心に施設稼働率は高めに推移しており、施設面の制約から研修コース数の拡大や施設賃貸（有料）ができない事例が発生している点に留意が必要である。また、研修事業の拡大においては、現地講師の講師料や日本人専門家の投入コストの増加によりトータルの事業収益（投入コスト）が「事業量が拡大すればするほど投入コストが増加する（赤字が膨らむ）」可能性がある点を十分に理解したうえで、適切な投入の形態と投入コストのあり方を含めた総合的な検討が必要である。

第5章 提言と教訓

5 - 1 提言

以上の分析をもとに、終了時評価調査団は、CJCCが期待される活動をカンボジア側のより強いオーナーシップによって効果的に実施していくために、プロジェクトの残り期間中に次の対応を取るよう勧告した。

(1) プロジェクトの実施上、カンボジアの変化するニーズに対応する柔軟なCJCC事業の運営を図る必要がある。その観点からCJCCが、

- 1) 各部門間のより効率的な情報共有と協働を図りながら、HRDコース、日本語コース、交流事業の各活動の連携を強めた運営を図る。
- 2) 各職位の書面による機能定義の明確化を含め、中期的な人員配置と職員研修プログラムを策定する。
- 3) 職務マニュアルの整備等の制度能力を開発する自立的方法を検討する。
- 4) 収入創出事業と自己収入の効果的な支出の双方に係る明確な方針を含めた中期的な財務管理計画を策定する。
- 5) 自立発展可能な運営を可能にする自己収入増加のための更なる努力を行う。
- 6) 自立発展可能かつ現実的な財務計画を可能にするCJCC施設能力の向上を検討する。

(2) HRDコース運営

現地リソースの一層の活用を図るために、CJCCが、

- 1) 現地講師の発掘および能力向上にさらに注力する。
- 2) 商務省や他のビジネス研修機関等の関連機関との協働にかかわる努力を増加させる。
- 3) HRDコース卒業生に対するフォローアップ活動として卒業生間の意見・経験の交換を図る機会とCJCCネットワーク拡大のための機会を増やす。

(3) 日本語コース運営

より一層の成果を達成するために、CJCCが、

- 1) 中級クラス以上のコースで教えることのできる現地講師の数を増やすために、カンボジアの日本語教師に対する日本語研修能力の更なる向上のためのより多くの研修コース実施に努力する。
- 2) 大学や語学学校を含めた日本語教育コミュニティのネットワーキングにかかわる調整機能を強化する。

(4) 交流事業運営

様々な事業をより効率的に実施するために、CJCCが、

- 1) 王立芸術大学やその他の大学との情報共有と協働を増やす。
- 2) 既存事業の改善と両国の文化・伝統の一層の理解を深めるための新たな事業の設計を行いながら、新たなターゲットグループを発掘する努力を行う。

また、さらに効果的な成果を達成するために、プロジェクトの残り期間中と終了後におい

て次の事項を検討するように勧告した。

- a) 商務省等の評議委員会メンバーである関係機関とCJCCの関係を強化すべきである。CJCCはそれら機関との共同事業を効果的に計画・実施するためにより積極的なアプローチを取ることが期待される。
- b) MCの権限と責任の再定義とともに、CJCCの意思決定プロセスについてさらに検討すべきである。

5 - 2 教 訓

5 - 2 - 1 成功要因と今後の課題

(1) カンボジア政府、特にMoEYSとRUPPによるオーナーシップ

本プロジェクトはカンボジアの市場経済化促進に資する人材育成を育成することが重要目標の一つであり、プロジェクト設計時にはMoEYSだけでなく商務省等の関連官庁も実施機関となることに意欲を見せた案件である。事前評価調査段階で、MoEYSの監督のもとでRUPPが実施機関となることが決定されたが、本プロジェクトのその後の推移と成功振りを見る限り、その判断は妥当だったといえる。

プロジェクト形成時にRUPP学長としてR/Dに署名したPit Chamnan博士は、その後MoEYS筆頭長官（次官）に昇格し、本終了時評価のM/M署名者となった。同氏は評議委員会の共同議長として引き続き本プロジェクトのリーダー役として機能する強い意欲を見せている。また、R/D署名時のMoEYS長官のIm Sethy博士は現在同省大臣の職にある。プロジェクト開始時の両氏による強いリーダーシップと調整力によって、関連官庁の関係者が参加する評議委員会が形成・機能するとともに、RUPP予算とは別枠での本プロジェクト対応予算（光熱水料など）が毎年、経済・財務省によって承認・供給されている。また、CJCC所長をはじめとする5名のRUPP教官がほぼ専任のC/Pとして配置されている事実は他の日本センター案件にはない特徴（強み）である。このように、カンボジア政府、特にMoEYSとRUPPによる強いオーナーシップとコミットメントは本プロジェクトの成功をもたらしている最大の要因であり、このプラスの側面はMoEYS高官2名がその職にとどまり日本側の支援が続く限り変わらないと見られる。この点は同時に、技術協力プロジェクトの形成・実施にあたって当該国の政権中枢に近い意欲ある「キーパーソン」をいかにして的確に見出し、プロジェクト実施の責任者として確保していくことの重要性を示すものである。

また、プロジェクト設計段階（無償資金協力による施設案件を含む）では、CJCCを実施機関としてRUPP以外の経営・ビジネス関連学部を有する高等教育機関も検討されたようだが、上記事実とともに、終了時評価調査団が訪問したNUMとRULEのキャンパスの現状を見る限り、キャンパスに一定の余裕があり立地面にも問題のないRUPPの選択は適切だったと判断される。

(2) 適切かつ意欲ある人材のC/Pまたはスタッフとしての登用

前述のようにMoEYS高官とRUPP幹部による本プロジェクトへの支持・支援に加えて、その前提条件下で有能な人材がC/Pとして配置されたこともプロジェクトの成功をもたらした要因である。また、C/P以外にも本プロジェクトにより雇用されたカンボジア人スタッフの多くが有能かつ責任感をもった人材である。C/Pと主要スタッフの多くが日本での留学や仕事の経験を有すると同時に、5名のC/P全員が本プロジェクトでの本邦研修を受けており、プロジェクトの有効性と効率性を高めたといえることができる。なお、その前提として本プロジェクトがJICA日本センター案件では最後発のプロジェクトであり、配置されたC/Pやスタッフに対する適切な技術移転のノウハウと経験を日本側が有していたこともプロジェクトの有効性と効率性の双方を高める要因になったと考えられる。

今後、CJCCの組織的自立発展性を高めていくためには、これら既存の中心的人材の更なる能力向上を図るとともに、一般スタッフの研修やOJTを通じた新たなマネージャー層の育成、より幅広い層からの潜在的なCJCCスタッフ・マネージャー候補の掘り起こしを図っていく必要がある。この観点から、日本語コース受講生や交流活動参加者のデータベースへの登録・データ更新等による人材情報の蓄積・活用が重要となる。すなわち、日本語コースの優秀な卒業生等を日本語講師候補としてだけでなくCJCCのマネージャー候補として考えていくことである。CJCCが研修等のサービス提供機関としてだけでなく、効果的な組織運営のための人材と長期的な二国間相互理解促進のための中核人材の育成機関またはインキュベーター（孵化器）の機能を果たしていくことが、自立発展性向上のうえで重要である。さらに、CJCCでC/Pもしくはスタッフとして十分な知識と経験を積んだ人材が中期的にカンボジアに立地する日系企業への就職を果たして成功するような事例が出てくれば、短期的にはCJCCの管理・運営面に負の影響を及ぼしかねないものの、長期的観点からはCJCCの自立発展性を向上（CJCCの勤務経験がその後のキャリア形成にプラスになるという評判により、さらに優秀な人材がCJCCでの勤務を希望するようになるなど）させることとなる。この点は、HRDコース受講生のその後の進路やキャリア形成についても同様である。

この点に係る今後の教訓として提言でも指摘したように、HRDと日本語の両コースを中心に研修や各事業の卒業生・参加者の名簿・データベース（DB）の整備やOB会活動・OBに対するフォローアップ活動を強化して、CJCCネットワークの強化・拡大を図るとともに、HRD、日本語、交流事業の各活動の連携を強化することが重要である。同時に、CJCCに雇用され働く職員に対して、OJTだけでなく段階に応じた研修を実施し、中期的な能力向上とキャリア形成の道筋を明示してモチベーションの向上を図ることが必要である。CJCCが組織内と研修事業の双方で育成した人材のネットワークを、より効果的に維持・強化していくことで、本プロジェクトの一層のインパクト拡大や自立発展性強化につなげることが可能になると考えられる。

(3) 関連機関との協力・連携の強化

本プロジェクトでは、設計段階で評議委員会やMCの構成を工夫することにより、政府部内や他大学等の関連機関との効果的な連携を図ることが企図されてきた。しかし、関連機関からは本プロジェクトに対する一定の理解や支持があるものの、具体的な協力や協働が行われた事例はほとんどなく、この点は今後の課題である。したがって、「CJCC組織と活動の基盤形成」というこれまでの成功を基礎として「各活動における関連機関との連携内容と程度をさらに深化させることを検討し、関連官庁との具体的な共同事業の企画・実施やCJCC活動の中でのトレーナー育成（Training of Trainers：TOT）の比重を高めることで、より大きなインパクトの拡大をめざす」ことが望まれる。

すなわち、HRDコースでは「最終ユーザー（SMEのオーナー・経営者・管理者等）の研修・指導ができる現地講師やビジネス・コンサルタントの育成」を強化し、日本語コースでは「日本語教師の能力向上」に係る活動を強化することである。カンボジアの市場経済化と民間セクター振興の発展段階はまだ低いのが現状であり、いわゆるBDS（Business Development Service）の市場も需要と供給の両面で発達していない。すなわち、CJCCがHRDコースを中心に民間セクター振興に資する研修やコンサルティング等のBDS機能を担っていくことで、同国のBDS市場の健全な形成に資することが可能であると考えられる。したがって、これまでの「最終ユーザーに対するサービス提供」の経験を活かしたうえで、今後は関連機関との有効な協力・連携を図り、TOTの活動を強化することでプロジェクトの有効性とインパクトをさらに拡大することが期待される。

特に、NUMやRULE等、プロジェクト設計時に重要な連携機関として期待された経営系の大学で教鞭を取る非常勤教員や民間コンサルタント等の中から、実践的なビジネス研修のできる人材を発掘し、データベース化したうえで中期的なTOT計画を策定・実施していく対応が求められる。また、民間ビジネス研修機関との情報交換を進め、各研修機関のトレーナーに対して日本的経営を中心とした市場経済促進にかかわる実践的なビジネス・ノウハウの研修を行い、BDS供給者の能力向上を進めていくべきであろう。さらに、交流事業や広報活動において進めている大学間交流を二国間だけでなく、MoEYS傘下のプノンペンと地方の主要大学の参加による情報交換と交流を進めて、CJCCをカンボジア内外の大学の教育・人材情報と交流の拠点としていくことも連携促進の一つの方法である。この点については、後述のAUN/SEED-Net（Southeast Asia Engineering Education Development Network）との連携・協力とも共通する課題である。その意味で、現在NUMとRULEの学長をメンバーとしつつも実質的に機能していないCJCCのMCを解消したうえで、NUMやRULEに加えて複数の大学の参加による新たな「CJCC大学諮問委員会（CJCC-University Advisory Council）」を組織して、大学間の情報交換・交流のプラットフォームとすることも一案である。

また、民間企業や産業組織、カンボジアに投資を検討する日系企業等に対しては、既述のHRD・日本語両コースの卒業生・参加者の名簿・データベース（DB）をもとにした人材情報の蓄積と紹介活動を進めて、CJCCの「人材の情報センター」としての機能強化による関連機関との連携・協力を進めることも一つの方向性である。

一方、プロジェクト設計時に検討された政府機関職員に対する研修については、事業の有効性と効率性確保の点で確認すべき課題が数多くあると見られ、以下に記述するJICAの他の支援プログラムとの効果的な連携の枠組みに留意しつつ、慎重に検討していく必要がある。

評議委員会メンバーである各省庁等の政府機関については、CJCC側がより積極的な情報提供や企画立案（マーケティング）を行い、共同事業の企画・運営を進めていくべきである。例えば、商業省が進める投資促進プログラムに関連して、展示会、見本市、投資促進セミナー、投資促進にかかわる研修等の共同事業をCJCCの施設や運営・実施能力を活用して、企画・運営していくことは十分に可能かつ現実的であると考えられる。また、プロジェクトがこれまでに製作したビジネスと日本語の両分野でのマルチメディア・コンテンツをCJCCの今後の活動のみならず、関連機関それぞれの事業や活動の中で積極的に活用していくなどの連携・協力も検討していくべきである。

（４）民間セクター振興を意識したJICAの他の支援プログラムとの連携可能性の検討

今後の課題の一つとして、より一層のカンボジア側のオーナーシップ主導による自立発展性確保が求められるCJCCの将来像に関して、MoEYSとPit Chamnan長官による「高等教育改革」にかかわる方針・方向性を確認しつつ、CJCCと民間セクターとの関係強化を意識したJICA関連プログラムとの連携・相互補完を検討していくことが重要になってくると考えられる。

本プロジェクトはJICAの対カンボジア支援政策の中で「民間セクター振興プログラム」における重要プロジェクトであると位置づけられている。CJCCが提供しているHRDコースの起業家コースと企業経営コースの２つは、カンボジアの民間セクター振興における「中小零細企業振興」に資するものとして重要視されている。このような位置づけを前提として、CJCCはHRDコース運営を中心とした諸活動において今後、カンボジアの中小零細企業振興の視点に立った企画・運営を行うとともに、この分野での関連プログラムとの連携・相互補完を強化すべきである。具体的には、2005年12月から2007年2月に実施された開発調査「経済政策支援」を受けて今後、新たなJICA開発調査「投資誘致窓口の機能強化調査」が実施される予定であり、この調査の内容と進展を把握しつつ、一部の研修事業やセミナー開催をCJCCのリソースを活用して実施することが考えられる。また、円借款による「中小企業育成・地方環境インフラ開発ツーステップローン事業」の形成・実施が現在、検討されており、これが実現する場合はCJCCが行っている起業家コース、企業経営コースの卒業生に対する融資紹介・斡旋や、カンボジア銀行協会との協働によるツーステップローン促進にかかわる新たな研修やセミナーの企画・運営等も有効な事業となりうる。

一方、JICAはASEAN域内の工学系主要大学の能力強化と域内大学間および本邦大学とのネットワーク強化を図るAUN/SEED-Netプロジェクト（フェーズ１）を2003年から2008年まで実施し、現在さらにフェーズ２（2013年までの5年間）を展開中である。カンボジアでは、CJCCが立地するRUPPとほぼ隣接するカンボジア工科大学（Institute of Technology of

Cambodia : ITC) が参加メンバー校で、政府側責任者は本プロジェクトと同様MoEYSのPit Chamnan筆頭長官である。AUN/SEED-Netフェーズ1では、ITCの若手教官・研究者から68名に上る人材が、修士課程または博士課程を他の参加校で履修するとともに共同研究や留学機会等によって能力向上を図ってきた。CJCCが他大学との一層の連携を図るとともに、製造業セクターをはじめとする民間セクターとの連携や直接的な成果の波及をめざす場合、工学系高等教育機関の「技術経営 (Management of Technology)」における教育・技術支援両分野における能力向上にかかわる事業を視野に入れていく必要がある。この観点から、AUN/SEED-Netとの効果的連携やベトナムでJICAが実施している「ホーチミン工科大学地域連携プロジェクト」での地域経済・地場産業の競争力向上に資する高等教育機関による研究・開発・技術支援サービス提供の能力向上の経験を本プロジェクトで活用していくことを検討していくべきであろう。もちろん、カンボジアの発展段階の現状を考慮すると、RUPPやITCを含めたMoEYS傘下の高等教育機関が製造業を含む同国民間セクターへの技術支援や連携サービスを効果的に提供できるだけの基盤を形成していくにはまだ多くの時間を要すると思われる。しかし、CJCCが民間セクターとの連携強化(産学連携)を図ることで長期的な自立発展性を確保することは一つの重要な方向性であり、MoEYSが傘下の大学の教育・研究・産学連携強化を長期的に進めようとする場合には忘れてはならない側面であろう。

5 - 2 - 2 阻害要因の分析と教訓

(1) HRDコース運営における専門家派遣形式

HRDコース運営では、プロジェクト開始当初から法人一括契約による業務委託方式での事業運営を行ってきた。これにより、JICAから委託を受けたコンサルタント企業が組織として責任をもって、変化が激しく、カバーする領域の広いビジネス分野におけるコース設計・運営を終始一貫して行ってきた。その結果、ベースライン調査や各種ニーズ調査に基づいた柔軟なコース設計・運用、広い範囲にわたる適切な短期専門家の選定と派遣、プロジェクトのPDMを数値目標等の面でさらに詳細に定義したモニタリング用PDMを独自に策定してより効果的・効率的な業務管理とモニタリングを進めたことなどにより、プロジェクトの有効性と効率性の向上に寄与したと考えられる。一方、成果が求められる業務実施契約であるがゆえに、HRDコースの円滑な運営を重視するあまり、ときに現地スタッフへの技術移転が後回しになったり、現地講師の発掘・活用に慎重になるケースが出てくるのが避けられない。また、本プロジェクトではあまりにも多くの短期専門家が多くの機会に繰り返し派遣され、単純に航空賃という観点のみを考慮しても日本側投入コストの肥大化を招いた感が否めない。さらに、本プロジェクトの初期段階に長期滞在型のHRDコース専門家が不在だったことで、C/Pとの共同作業の体制作りやコースの初期設計の点での障害となったことも事実である¹⁰。

¹⁰ これらの点は本終了時評価の専門家に対する質問表・面接調査でも指摘された。詳細は付属資料2・質問表・面接調査の回答集計結果を参照。

これらの点を踏まえた今後の教訓として、業務実施契約による専門家派遣とプロジェクト実施のプラス面を十分評価しつつ、プロジェクトの有効性と効率性を一層高めるために、業務委託方式での事業運営をプロジェクトのどのタイミングの、どの範囲の投入に適用するかについて再検討する余地がある。また、HRDコース運営のみをプロジェクトの最初から最後まで業務委託方式で行い、その他の日本人専門家をJICA直営の長期専門家とする現行方式は、専門家間の指示・命令系統や意思疎通の面で種々の課題を抱えるケースが発生する可能性を否定できない。特に、日本人チーフ・アドバイザーがHRDコース運営および同分野の複数に上る派遣専門家（コンサルタント）を掌握しかねるケースが発生するリスク（例えば、JICA本部契約のコンサルタントが本部との意思疎通のみを重視するなど）には常に留意が必要である。また、相手国側実施機関のオーナーシップが強く、専任の所長が配置されている本プロジェクトのような場合には、チーフ・アドバイザーの派遣をHRDコース運営とあわせて業務委託範囲に含めることも、今後の一つのオプションとして検討する必要が出てくると考えられる。それらを含めて、日本人専門家投入の肥大化を避け、より効果的・効率的な専門家投入を図っていくことが重要である。

（２）CJCCマネージャー・スタッフの離職懸念の増大

CJCCが有能なC/Pと若い現地スタッフの確保に成功し、採用された現地スタッフが高い意欲と責任感をもって業務にあたっていることはプロジェクトの成功要因の一つであるが、能力を高めたCJCC現地スタッフの離職の傾向が今後顕在化することが懸念されている。CJCCが優秀なマネージャーや若手現地スタッフをこれまで採用・雇用できたのは次のような理由によると考えられる。

- 1) カンボジア国内の就職状況の悪さや物価水準の低さから、相対的に魅力的な雇用条件を提示できる環境にあり、優秀な人材を確保しやすかった¹¹。
- 2) 日本によるODA事業という点での信用がある。また、現地スタッフに一定の仕事の裁量を与えられており、責任をもって仕事に取り組むことができる。
- 3) 無償資金協力による立派な建物と施設が用意されており、カンボジアの他の機関、企業に比べてPCや事務機器、図書、教材等、新しく質の高い設備・機材が整備されており、業務環境が整っている。
- 4) 日本人専門家との日々のコミュニケーション、共同作業、OJTとともに、本邦研修や国内、ASEAN地域への出張機会があり、自己の能力向上に係る期待を高められるとともに一定程度、自己実現の満足を感じることができる。

しかし、基本的に有能なうえに日本の政府開発援助プロジェクトを経験して能力向上した英語および（または）日本語でのコミュニケーション能力をもつ若手現地スタッフが、次の能力向上やキャリアアップ、昇給の機会をCJCCの外に求めることは避けようがない。したがって、この点に関する今後の課題として、プロジェクトの自立発展性を高めるために、基本給に加えて担当職務やコース運営の実績に基づいて加給金（ボーナス）を出すな

¹¹ ここ数年の世界景気の拡大に伴うカンボジアの経済水準拡大とインフレ率の上昇、JICA現地業務費の頭打ち（削減）傾向があいまって、本要因のプラス効果はすでに剥落しているという。

どの待遇面での改善¹²や、過去にCJCCで就業した経験のある人材をより魅力的な条件で再雇用するなどの新たな人事管理制度の設計、現地スタッフへの一層の裁量権の付与や中期的な人材配置・トレーニング計画を策定・明示する必要があるという点があげられる。これらの対応策によって、現地スタッフのCJCCで働くインセンティブとコミットメントを一層高めていくことが組織的自立発展性向上の面で重要である。

¹² そのための財源として、HRDコースを中心に、応募者数・参加者数・参加者の満足度等に基づいた現地スタッフ・講師に対する加給金付与を、受講料(CJCC自己収入)を財源として検討する余地があると考えられる。これは、別の課題であるCJCCの中期的な財務計画(収入・支出計画)の策定・実践にも関連する課題である。ただし、給与を中心とした職員の福利厚生条件では実施機関であるRUPPの制約との調整が必要であるとされており、今後の大きな課題である。

付 属 資 料

- 1 . 協議議事録 (M/M)
- 2 . 質問表調査・面接調査の回答集計結果
- 3 . 評価グリッド
- 4 . 現地調査行程

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

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Katsutoshi FUSHIMI, visited the Kingdom of Cambodia (hereinafter referred to as "Cambodia") from October 1 to 17, 2008, for the purpose of conducting the evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation on the Cambodia-Japan Cooperation Center Project (hereinafter referred to as "the Project").

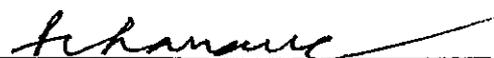
During its stay in Cambodia, the Team had a series of discussions with the Cambodia-Japan Cooperation Center (hereinafter referred to as "CJCC") and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on March 25, 2004.

Based on these discussions, the evaluation was jointly conducted and recommendations were made by the Cambodian and Japanese sides. The evaluation report was developed as attached here. The result of the evaluation will be reported by the next Steering Committee (hereinafter referred to as "SC") tentatively scheduled in January 2009.

Phnom Penh, October 16, 2008



Mr. Katsutoshi FUSHIMI
Leader, Japanese Terminal
Evaluation Team, Japan International
Cooperation Agency, Japan



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



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

EVALUATION REPORT

TABLE OF CONTENTS

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

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

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

4. Conclusion and Recommendations
 - 4-1. Conclusion of the Evaluation
 - 4-2. Recommendations

(ANNEXES)

- ANNEX 1: PDM 1 (PDM for Evaluation)
- ANNEX 2: Organization Chart of the Project
- ANNEX 3: Achievement of the Inputs (ANNEX 3-1 ~ ANNEX 3-5)
- ANNEX 4: Record of Human Resource Development Course Activities
- ANNEX 5: Record of Japanese Language Course Activities
- ANNEX 6: Record of Exchange Program Activities
- ANNEX 7: Record of Public Relations Activities
- ANNEX 8: Evaluation Grid (Results of Evaluation)

R K G

1. Outline of the Evaluation

1-1 Purposes

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

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

1-2 Evaluation Criteria

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

- (1) Relevance: The Project's relevance is assessed in terms of validity of the Project Purpose and the Overall Goal in relation to the development policy of the Government of Cambodia and the needs of the Project beneficiaries.
- (2) Effectiveness: Effectiveness is determined based on whether the Project has actually benefited the target group. It also assesses whether the Project Purpose is being achieved as expected and whether this is due to the Project's Outputs.
- (3) Efficiency: An assessment of the Project's efficiency verifies whether the project used its resources effectively. The relationship between Inputs and Outputs is reviewed. In essence, this criterion examines whether the Input is commensurate with the degree to which the Outputs and the Project Purpose have been achieved.
- (4) Impact: An assessment of the Project's impact examines the indirect effects and extended effects of the Project in the long run. The analysis also extends to the positive and negative impacts that were not expected when the Project was planned.
- (5) Sustainability: The project's sustainability is assessed by focusing on the Project's institutional, organizational, financial and technical aspects in an examination of the extent to which the Project's achievements have been sustained or extended at this point.

1-3 Methodology

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

evaluated based on the PDM that was revised at the mid-term evaluation and authorized by the Steering Committee meeting held in June 2007 (ANNEX 1).

1-4 Members of the Joint Evaluation

<Cambodian Side>

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

<Japanese Side>

- | | |
|-------------------------|---|
| (3) Mr. Kazuhiro YONEDA | Resident Representative, JICA Cambodia Office |
|-------------------------|---|

Terminal Evaluation Team

- | | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| (4) Mr. Katsutoshi FUSHIMI | Team Leader |
| (5) Mr. Toru NAKAJIMA | Japanese Language Course Evaluation |
| (6) Ms. Yuri TAKEDA | Japanese Language Education |
| (7) Mr. Nobuhisa IWASE | Evaluation Analysis |
| (8) Mr. Kazuya SUETA | Evaluation Planning |

2. Project Achievement

2-1 Inputs

<Japanese Side>

- List of Dispatched Japanese Experts (ANNEX 3-1)
- List of Training of Counterpart Personnel (C/P), Staff and Project-related people in Japan (ANNEX 3-2)
- List of equipment provided by Japan (ANNEX 3-3)
- Budget and Expenses provided by Japan (ANNEX 3-5 Operational Budget and Expenses of CJCC)

Inputs have been done nearly as scheduled. While total input of Experts to CJCC is the largest among all JICA's Japan Center Projects, there was a period when no HRD course Experts was dispatched at the initial stage of the Project and they were not dispatched in April-May period every year due to several administrative restrictions.

<Cambodian Side>

- Allocation of C/Ps and Staff of CJCC (ANNEX 3-4)
- Budget and Expenses provided by Cambodia (ANNEX 3-5 Operational Budget and Expenses of CJCC)

Five (5) C/Ps of the Project were properly assigned by RUPP, including Director and

Handwritten signature/initials

several section managers. The Cambodian side has borne the necessary operational expenses such as basic salary of C/Ps, electricity and water cost.

2-2 Implementation of Activities

The Project has almost smoothly been implemented as scheduled. The organizational structure both of the Project as a whole and of CJCC has been well established as shown on ANNEX 2. With appropriate allocations of Experts, C/Ps and CJCC staff members, CJCC has provided such three major programs as Human Resource Development (HRD) courses, Japanese Language courses and Exchange Programs with supports by administration, public relations activities, CJCC library and maintenance activities, as planned. Managerial and administrative rules and procedures have gradually been developed, and daily operation and administration of CJCC is almost smoothly conducted by capable, well-motivated C/Ps and staff members recruited by CJCC with supports by Experts. Frequent meetings inside CJCC have been held in order to increase communication and information sharing among the major members of the Project.

CJCC building and facilities provided by the Japanese grant aid have 5 seminar rooms, 1 Exchange Program room, 1 Tatami (Japanese style) room, 1 Computer room, a library and a big Multi-purpose Hall. The opening ceremony of the CJCC building was held in February 2006 with the attendance of Samdech Akka Moha Sena Padei Techo Hun Sen, Prime Minister of the Kingdom of Cambodia, and H.E. Fumiaki Takahashi, Ambassador of Japan. Dr. Mahathir bin Mohamad, former Prime Minister of Malaysia delivered the special lecture on the day. Building and facility of CJCC have been utilized and visited by many Cambodian people and have been maintained properly.

2-3 Achievement of Outputs

The achievement level of each Output is shown below. The detailed information is included in the attached Evaluation Grid (ANNEX 8).

Output 1: Management, planning and operation system: To establish efficient and effective management, planning and operation system of CJCC.

Indicators: (1) Annual financial plan is formulated every year and monitored quarterly.
(2) Facilities are more used in 2009.
(3) The meetings are held regularly.
(4) Annual operation plan of the Library is formulated.

-
- (5) Number of visitors to the Library has increased in 2009.
 - (6) Income of the Library has increased.
 - (7) Report of maintenance activities is made every week.
-

The organizational structure was established with 7 sections under the Cambodian Director and all positions of CJCC are filled. "Rules and Regulations for Cambodian Staff" which stipulates the basic duty and responsibility of the staff was introduced. The approval sheet for decision-making has also been introduced. As a part of the reporting system, monthly reports of each section are submitted to the Director. Management meetings inside CJCC and Experts' meetings are held frequently.

Annual financial plan based on the JICA budget is formulated every year and monitored quarterly. However, an integrated financial plan that includes the forecast and planning of CJCC's own income and expense has not been prepared. Weekly meetings are held among the Cambodian director, managers and the JICA experts.

For CJCC service users "Rules and regulations for the use of CJCC facilities and equipment" was prepared and is available in Khmer, Japanese and English. The number of visitors, income of the library including membership fee and the rate of utilization of CJCC facilities has increased, respectively.

These observations suggest that CJCC has been achieving the Output 1, "To establish efficient and effective management, planning and operation system of CJCC".

Output 2: Human Resource Development Course:

2-1. Management, planning and operation system for HRD course are established.

2-2. HRD course including Seminar Series, Entrepreneurship Course, and Corporate Management Course on market economy and business management skill are provided.

2-3. The systems for information sharing and collaborative activities among Cambodian business community, education and training institutions, international organizations, public organizations and CJCC/HRD course are established.

-
- Indicators: (1) Operation and management system design
(2-1) Formulation of plans for 1) Seminar series, 2) Entrepreneurship course, and 3) Corporate Management course
(2-2) Annual implementation plan
-

PK KM SW

-
- (2-3) 32 seminars will be conducted, 24 classes will be conducted in entrepreneurship course, and 28 classes will be conducted in Corp. Management course.
 - (2-4) No. of teaching materials will reach 26 for seminars, 24 for Entrepreneurship course, and 28 for Corp. Management course.
 - (2-5) No. of applicants will reach 97 for Entrepreneurship course, and 418 for Corp. Management course.
 - (2-6) No. of participants will reach 3,000 for seminar series, 74 for Entrepreneurship course, 34 for full-subjects based Corp. Management course, and 359 for subject-based Corp. Management course.
 - (2-7) No. of participants who completed full course will reach 70 for Entrepreneurship course, and 275 for Corp. Management course.
 - (2-8) No. of alumni will reach 70 for Entrepreneurship course, and 275 for Corp. Management course.
 - (2-9) 20 companies/organizations receive any management consultation.
 - (2-10) Attendance rate for courses will reach 80%.
 - (2-11) Average test score of participants will reach 75%.
 - (2-12) Level of satisfaction of participants will be more than 95% for seminars, and 3.3 for Corp. and Entrepreneurship course.
 - (3-1) No. of information activities of HRD course by type will reach 74 for newspaper, 66 for website, 27 for e-mail, and 200 for invitation letters.
 - (3-2) No. of Cambodian business organizations visited by the HRD course management staff members will reach 400.
-

Under the HRD courses, "Seminar Series", "Entrepreneurship course" and "Corporate Management course" have been designed and implemented (See ANNEX 4). At the timing of Terminal Evaluation, 24 Seminars with 5,578 participants, 18 classes of Entrepreneurship course with 81 trainees and 21 classes for Corporate Management course participated by 60 (for full-subjects) were held in total. Number of participants who completed full course reached to 45 for Entrepreneurship course and 228 for Corporate Management course, respectively. The level of satisfaction of trainees and participants for those programs seem to be quite high.

In addition to the above-mentioned 3 programs, HRD courses has implemented 4 Bankers' Training Courses with total participants of more than 200 with collaboration

K 194 6/21

with the Association of Bankers in Cambodian. Furthermore, 11 companies received Business Diagnosis and Consulting Service by CJCC.

At HRD course section, one manager, one assistant manager and two clerks are assigned. The plan for capacity development of the Cambodian staff was introduced and the capacity of the manager and the assistant manager are seen to improve properly. These observations and figures suggest that CJCC has almost been achieving the Output 2. A key issue for HRD Course is difficulty to find and to develop local resource persons as lecturers in practical business training.

Output 3: Japanese Language Course: To provide high-quality Japanese language education (intermediate level).

Indicators: (1) Annual course plan is formulated every year.
(2) Courses are filled 100%.
(3) Nearly all participants are satisfied with the courses.
(4) More than 90% of participants finished the courses.
(5) 5% of Japanese language courses students passed the second level of Japanese Language Proficiency Test in 2007.

Under the Japanese Language courses, 44 training courses, 1 seminar and 8 special programs were planned and implemented at the timing of Terminal Evaluation (See ANNEX 5). The number of applicants always exceeds the capacity of each class and all the classes were filled with 100%. Total number of participants reached to 1,620. The questionnaire survey showed that all the respondents were "very satisfied" or "satisfied" with their courses, while 71% of the participants finished the courses.

The characteristics of the CJCC Japanese Language courses is the implementation of the Intermediate Class and the Teachers' Training Course, which provides high quality training for relatively high-level trainees. Local teachers of other Japanese Language Schools also take courses at CJCC. With the implementation of the annual Japanese Language Proficiency Test, CJCC has increased the awareness as the leading Japanese Language educational institution. These observations suggest that CJCC has almost been achieving the Output 3.

One of the concerns for the Japanese Language courses is that ex-participants have little chance to use their acquired language skills, as Japanese companies have not expanded their business to Cambodia until now.

pc K/ C/

Output 4: Exchange Program: To provide exchange activities to contribute to human resources and information networks between Cambodia and Japan.

Indicators: (1) Annual program plan is formulated every year.
(2) Approximately 40 exchange activities are implemented every year.
(3) 90% of participants are satisfied with activities.

Since the beginning of the Project, 206 programs have been implemented and 30,325 people have participated in them as of August 31, 2008. According to the Questionnaire from each event participants, almost all the participants were satisfied with those programs. They presented various aspects of not only Japanese culture but also Cambodian culture. Most of the events were free of charge (See ANNEX 6). CJCC has been achieving the Output 4 in terms of the verifiable indicators.

The issue is lack of the resource person for Japanese cultural events. Events such as tea ceremony and flower arrangement rely on Japanese volunteers in Phnom Penh and it is sometimes difficult to find appropriate volunteers who can teach Japanese culture. Lack of dispatching short-term Experts in specific field is also a constraint for the implementation of Exchange Program.

Output 5: Public Relations Activities and Information: To promote the Center through its website and other promotion activities, to provide information, to do networking with outside organizations both in Cambodia and Japan.

Indicators: (1) The website is updated every month.
(2) 25,000 visitors (including students) are recorded in total.
(3) 50,000 of access to the website in total
(4) Multimedia education contents for HRD course, JL course and Center promotion videos are produced.
(5) Results of public awareness assessment

CJCC has carried out Public Relations Activities and Information, while the Output 5 was added on PDM as a result of the mid-term evaluation. CJCC has set up the Khmer, Japanese and English websites and the number of access reached to more than 160,000. The Project developed multimedia educational contents of HRD and Japanese Language courses and hosted the TV program "OGENKI DESUKA", which introduced Japanese people in Cambodia (See ANNEX 7). According to the Public Awareness Assessment, the percentage of the people that knew the name of CJCC

increased from 14% in 2007 to 24% in September 2008.

2-4 Achievement of Project Purpose

Project Purpose:	To establish a management system and a framework of CJCC
Indicators:	<ol style="list-style-type: none">(1) Number of the membership has increased to 900.(2) 15% of the Center's local expenditure is covered by the Center's own income.(3) Name of the Center is more recognized in Phnom Penh.(4) Number of exchange activities such as exchanging program among universities in both countries.(5) All stages of HRD courses are done by the counterpart's initiative.(6) 6 of ex-participants of HRD courses have started a new business.(7) 70% of ex-participants of HRD courses have improved management in their current environment.(8) All stages of Japanese language courses are done by the counterpart's initiative.(9) Number of ex-participants (including Yomiuri scholarship students and the twining program) who goes to Japan for his/her study has increased.(10) All stages of Exchange Programs are done by the counterpart's initiative.

As described on ANNEX 8, most of the verifiable indicators for the achievement of the Project Purpose have been satisfied by the timing of the Terminal Evaluation. Number of membership and the awareness of CJCC have increased. Most of the stages of Project implementation in each section have gradually been implemented by the C/Ps' initiative. Many ex-participants of HRD courses admitted that they succeeded in increasing their management or starting new businesses. Ex-participants of Japanese Language courses who went to Japan for his/her study reached to 17 by receiving scholarship. Achievement of expected 5 outputs has been appearing, as described already. Three important assumptions for the achievement of the Project Purpose will be basically satisfied. These figures and assessments on verifiable indicators suggest that the Project Purpose is expected to almost achieve. Having the results of achievement of outputs, most of Experts and C/P, staff members and lecturers of CJCC see that the project purpose is expected to achieve. This assessment was also endorsed by several comments by the members of the Steering Committee of the Project.

K (A) 9/

3. Evaluation

3-1 Relevance

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

Relevance of the Project for the Cambodian government's policy

The government of Cambodia has implemented the "Rectangular Strategy" under its new "National Strategic Development Plan" (NSDP) for the period of 2006-2010, in which "private sector development and generation of employment" and "capacity and human resource development" are two of the priority areas. The Project has an overall goal "To enhance consistent human resources development to promote market economy and to further strengthen the mutual understanding and cooperation between Cambodia and Japan", and the Project matches with the development needs of Cambodia, given the above-mentioned Cambodian government policy.

Relevance of the Project for the target groups

Main target group in HRD courses are set as SME owners, top and medium-level managers of companies and entrepreneurs. Needs of HRD courses are high, because practical knowledge and skills in business under a market economy are still necessary to be improved among the Cambodian business people. The number of applicants exceeds the capacity of each course and relatively high satisfaction by the participants was shown in every questionnaire survey after the course implementation.

In Japanese Language courses and Exchange Programs target group is students and general public who are interested in Japanese language and culture. Needs of Japanese Language courses are high, shown by the fact that there are always twice or tripled number of applicants to the capacity for the Beginner I class and only CJCC provides the course for training Japanese Language teachers. Many participants have shown their high satisfaction with Exchange Programs.

Relevance of the Project for JICA Country Assistance Strategy

JICA's assistance strategy to Cambodia has set 14 development issues under the 4 priority areas in consideration of the Rectangular Strategy in order to accelerate the country's sustainable development and poverty reduction. The Project is positioned as an important technical cooperation that contributes to the country's "private sector

RC M S

development” under the JICA’s priority area, “Economic and Industrial Development”.

3-2 Effectiveness

Overall, the Project is evaluated as having relatively high effectiveness. The reasons are outlined below.

Probability of achieving the Project Purpose and contributing factors

As mentioned already, 5 expected outputs and the Project Purpose defined at the Project design is expected to almost achieve by the end of the Project. Capable C/Ps and CJCC staff members recruited by the Project were properly allocated, and their strong commitment to the Project and effective co-working with Experts were leading contributing factors. Well-equipped building and facilities provided by the Japanese grant aid and friendly feeling about Japan among Cambodian people seems to have increased awareness and interests in CJCC from the beginning to a certain extent. Appropriate link between Japanese Language Course and Exchange Programs increased learners/participants’ interests and motives for further learning of the language and participation to various programs of CJCC, which increased the effectiveness.

3-3 Efficiency

As stated below, the Project is evaluated as having a relatively high efficiency with a good level of conversion of inputs into the achievement of outputs.

Dispatch of the Japanese experts

In total 7 long-term Experts from Japan were dispatched in a successive manner for the past four and a half years. For HRD course management and implementation, 46 short-term experts were dispatched in 158 different occasions. For Public Relations, Library System and others, 6 short-term experts were dispatched in 12 different occasions. According to Questionnaire/Interview surveys, quality, specialty and timing of experts seem to be almost appropriate, although there were some observations from C/Ps and staff members that the most appropriate Experts was not dispatched in some specific areas. Total input of Experts to CJCC is the largest among all JICA’s Japan Center Projects.

Training in Japan

Eight C/Ps and CJCC staff members, including RUPP Rector, CJCC Director and section managers, received trainings in Japan. According to the

PC KJ (30)

Questionnaire/Interview surveys, those numbers and contents of the programs are judged to be almost appropriate to increase the Project efficiency. Knowledge, experience and how-how that were obtained at trainings in Japan, seem to be effectively utilized in management and operation of CJCC.

Provision of machinery and equipment

Necessary equipment for activities was provided, as scheduled. Questionnaire/Interview surveys revealed that Experts, CJCC staff members and lectures recognized that type and quality of equipment was almost good enough for efficient implementation of the Project. There were several voices that the number and varieties of books at Library were not still enough to satisfy a wide range of CJCC members' needs.

Counterpart personnel and staff allocation

Five C/Ps of the Project were properly assigned by RUPP, including Director and several section managers. All of them have experiences to study or worked in Japan and are evaluated to be very capable and highly motivated for CJCC management and operation. All five C/Ps already received trainings in Japan at the Project, which is evaluated to have contributed to increasing their managerial and technical capabilities for effective Project implementation. Local managers and staff members of CJCC have properly been assigned and most of them are capable.

Budget for the Project

JICA is supplying enough amount of budget for the current operation of the Project, while the Cambodian side covers water and electricity costs. Overall budget size of the CJCC is estimated to be around US\$ 400,000 in JFY 2007. In addition to the operational budget provided by JICA, CJCC has increased its own income and expenses. In April-August, 2008, 28% of the Center's accumulated income was consumed for the Center's local expenses. According to the Questionnaire/Interview surveys, the amount of the budget was appropriate for making effective operation of CJCC. The rate of the CJCC's own income to the Center's overall operational expenses still stayed low at 19.1 % in JFY 2007.

Project Management

Management structure and administrative procedures have been well established. Responsibilities and members of Managing Committee (MC) were defined at the Project design. Although MC was held three times until now, there was no

R L M W

participation by National University of management (NUM) and Royal University of Law and Economics (RULE). According to the Questionnaire/Interview surveys many see that MC has not functioned as what was expected at the Project design.

3-4 Impact

The Project is evaluated to have a high potential to bring about a large scale of impact in the future, although there has been a relatively limited impact at the timing of Terminal Evaluation.

Probability of achieving the Overall Goal

The current situation of the verifiable indicators to achieve the overall goal is as follows;

- (1) The number of CJCC membership increased to 1,083. (Target: 1,500).
- (2) Certain amount of the local expenditure is covered by the Center's own income, as represented by the fact that 28% of the Center's accumulated income was consumed for the Center's local expenses in April-August, 2008.
- (3) All courses and programs are operated by the Cambodian side with some assistance from Japan.

Although it is too early to judge, overall goal is expected to achieve over long-term, if various activities of CJCC will continue and further be strengthened. The achievement of the overall goal depends on the increasing ownership and commitment for the Project by the Cambodian side in the future.

Economic aspects

Many HRD course graduates admit that they are benefited from starting new businesses and improvement in business performance, which could lead to a promotion of the country's market economy over a long time. The HRD section has also implemented 4 Bankers' Training Courses with total participants of more than 200 with collaboration with the Association of Bankers in Cambodian, which could contribute to the benefits of ordinary HRD course trainees by increasing the capacity of the supply side of financing to the country's private sector.

Social aspects

According to the Public Awareness Assessment conducted in 2007 and 2008, the awareness of CJCC as a high-quality training provider as well as an Exchange Programs organizer has been increasing, which is a good sign for bringing about a positive social impact in order to strengthen the relationship between the two countries in the future.

Handwritten initials: R, L, S

Other impact

One lecturer from NUM has participated in the Project as lecturer of HRD Courses. However, cooperation and collaboration with other universities and training institutions in relation to the implementation of HRD Courses are still limited, and therefore, a larger scale of impact that was expected at Project design cannot be forecast at the timing of the Terminal Evaluation.

Japanese Language course provides trainings for local teachers including those of other language schools. In addition to that, collaboration with the Association of Japanese Language Teachers in Cambodia seems to have contributed to the increase in the Project's impact. This suggests that there should be some positive impact to a wider range of Cambodian people through the capacity development of local teachers by the Project activities.

3-5 Sustainability

The Project is evaluated as having a medium scale of sustainability in terms of both organizational and financial aspects, though the level of technical sustainability is relatively high. To increase the Project's sustainability, several measures should be taken.

Institutional Aspects

"The Establishment of the CJCC" was approved by the Prime Minister as an official Decision in October 2005. Legal status and responsibilities of CJCC are stated on the Decision, which authorizes CJCC to provide various training programs and services by charging tuition fee and spending its own expenses with its own account. While aims and tasks of CJCC are defined on the current PDM as well as on the R/D, clear vision and positioning of CJCC in a long-term under the MoEYS as well as effective cooperation and support by the relevant agencies have not yet been well-considered nor prepared.

Organizational Aspects

While the organization chart has been clearly defined, managerial and administrative procedures of the Project implementation have properly been established. As the Project activities increase and interact each other in different sections, much more clear definition of each position and responsibility sharing is expected to improve. CJCC is expected to formulate an efficient organizational mechanism in order to

Handwritten marks: a checkmark, a vertical line, and a signature.

increase its organizational sustainability by assuring an effective authority/responsibility sharing among the CJCC management members. At the same time, it is important for CJCC to increase its awareness that the organization provides "Services" to its trainees, participants and visitors and to strengthen its capacity as an efficient "Service-providing" organization. An integrated training plan for CJCC staff members would be discussed and formulated in order to solve this issue,

Financial Aspects

While the Cambodian government has allocated RUPP necessary budget for basic salary for 5 C/Ps and expenses for water and electricity, the Japanese side has provided all the other operational expenses of CJCC. In this respect, though the Project currently does not have much problem for its daily operation from the financial point of view, the organization has a financial vulnerability in a long-term.

CJCC has increased its own revenue and income-generating activities, but the rate of the CJCC's own income to the Center's overall operational expenses still stayed low at 19.1% in JFY 2007. Although the amount of self-income of CJCC is judged to gradually increase in the future due to the increase in income-generating activities, there is not much possibility that CJCC can sharply improve its cost-recovery ratio. CJCC is requested to make a basic policy for strategic planning of revenues and expenses for CJCC in a more detailed manner in order to overcome CJCC's financial vulnerability.

4. Conclusion and Recommendations

4-1 Conclusion of the Evaluation

Four and a half years have passed since the commencement of the Project with cooperation by JICA. Starting from nothing, the Project has made remarkable progresses and the Project purpose is highly expected to achieve by the end of the Project. CJCC has established its basic managerial and administrative structure as a sustainable "service-providing" organization in order for increasing mutual understanding between the two countries. CJCC's public awareness as a high-quality training provider both for practical business training courses and Japanese Language courses has gradually been widespread in Phnom Penh. However, it will take some more time to see the visible impact for the promotion of the country's market economy and mutual understanding and friendship between the two countries. In order to generate its satisfactory impact in the future, CJCC is required to put continuous

HC 6/10/07

efforts in planning and implementing effective and efficient programs in longer-term. Particularly, concrete measures for ensuring CJCC's organizational and financial sustainability are key issues to be considered. Although the Project established its solid foundation, more efforts by CJCC itself as well as relevant organizations concerned in Cambodia and JICA are needed to increase the sustainability of the Project. In this respect, the proposed "Phase 2" project should be seriously considered and discussed by the stakeholders of both sides.

4-2 Recommendations

Taking the above analysis into consideration, the Terminal Evaluation Team recommends the followings for the remaining period of the Project in order for CJCC to carry out expected activities effectively with more ownership by the Cambodian side:

- 1) In implementing the Project, flexible CJCC programs in accordance with changing needs of Cambodia should be organized. In this regard, CJCC should;
 - (a) organize each activity (HRD course, Japanese Language course and Exchange Programs) interactively with more efficient information sharing and collaboration,
 - (b) formulate medium-term personnel allocation and staff training program; including clarification of written job description of each position,
 - (c) consider sustainable way to develop institutional capacity such as establishing working manuals,
 - (d) formulate a medium-term financial management plan with clear policy on both income-generation and expenditure of self-income in an effective manner,
 - (e) continue to make further efforts on generating self-income for its sustainable operation, and
 - (f) consider improving CJCC's capacity of facilities with sustainable and realistic financial plan.

2) Implementation of HRD courses

In order to promote the further utilization of local resources, CJCC should;

- (a) put more emphasis on finding and developing capacity of local lecturers,
- (b) increase efforts on collaboration with relevant agencies such as the Ministry of Commerce and other business training organizations, and
- (c) increase opportunities for HRD course alumni to exchange views and experiences as follow-up activities and to increase the network of CJCC.

K 1d (3)

3) Implementation of Japanese Language courses

In order to achieve higher outcome, CJCC should;

- (a) increase efforts on implementing more effective and efficient courses for the Japanese Language Teachers in Cambodia for further improvement of their Japanese Language training capacity in order to increase the number of local teachers who can teach at medium-level class and higher, and
- (b) strengthen coordinating functions for networking the Japanese language educational community including universities and language schools.

4) Implementation of Exchange Programs

In order to implement various programs more efficiently, CJCC should;

- (a) increase information sharing and collaboration with Royal University of Fine Arts and other universities, and
- (b) make effort to develop new target-groups with improving existing programs and designing new programs that cultivate further understanding of culture and tradition of the two countries.

For achieving further effective outcomes, the Terminal Evaluation Team also recommends the followings to the Project to be considered during and after the Project period:

- 1) Relation between CJCC and such relevant agencies that are members of the Steering Committee as the Ministry of Commerce should be strengthened. CJCC is expected to make much more proactive approach in order to efficiently plan and implement joint programs with those.
- 2) Decision making process of CJCC should further be discussed as well as the redefining of the authority and responsibility of the Managing Committee.

(End of the document)

* (d) (S)

ANNEX 1 Project Design Matrix for Terimanl Evaluation

PDMI: Discussed/agreed at the Mid-term Evaluation in October 2006 and authorized at the third Steering Committee meeting held in June 2007.

<i>Narrative Summary</i>	<i>Verifiable Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Important Assumptions</i>
<p>Overall Goal:</p> <p>To enhance consistent human resources development to promote market economy and to further strengthen the mutual understanding and cooperation between Cambodia and Japan</p>	<p>1) Number of the membership has increased to 1,500. 2) Certain amount of the local expenditure is covered by the Center's own income. 3) All courses and programs are operated by the Cambodian side with some assistance from Japan.</p>	<p>1) Project record 2) Project record 3) Project record</p>	
<p>Project Purpose:</p> <p>To establish a management system and a framework of CICC</p>	<p>1) Number of the membership has increased to 900. 2) 15% of the Center's local expenditure is covered by the Center's own income. 3) Name of the Center is more recognized in Phnom Penh. 4) Number of exchange activities such as exchanging program among universities in both countries. 5) All stages of HRD courses are done by the counterpart's initiative. 6) 6 of ex-participants of HRD courses have started a new business. 7) 70% of ex-participants of HRD courses have improved management in their current environment. 8) All stages of Japanese language courses are done by the counterpart's initiative. 9) Number of ex-participants (including Yoniuri scholarship students and the twinning program) who goes to Japan for his/her study has increased. 10) All stages of Exchange Program are done by the counterpart's initiative.</p>	<p>1) Project record 2) Project record 3) Results of the questionnaires regarding public awareness 4) Project record 5) Project record 6) Results of the survey 7) Results of the survey 8) Project record 9) Project record 10) Project record</p>	
<p>Output:</p> <p>1. Management, planning and operation system</p> <p>To establish efficient and effective management, planning and operation system of CICC</p>	<p>1) Annual financial plan is formulated every year and monitored quarterly. 2) Facilities are more used in 2009. 3) The meetings are held regularly. 4) Annual operation plan of the Library is formulated. 5) Number of visitors to the Library has increased in 2009. 6) Income of the Library has increased. 7) Report of maintenance activities is made every week.</p>	<p>1) Project record 2) Project record 3) Project record</p>	- Ministries and agencies of Cambodian government continue their support to CICC.
<p>2. Human Resource Development Course</p> <p>1. Management, planning and operation system for HRD course are established.</p> <p>2. HRD course including Seminar Series, Entrepreneurship Course, and Corporate Management Course on market economy and business management skill are provided.</p> <p>3. The systems for information sharing and collaborative activities among Cambodian business community, education and training institutions, international organizations, public organizations and CICC/HRD course are established.</p>	<p>1-1 Operation and management system design 2-1 Formulation of plans for 1) Seminar series, 2) Entrepreneurship course, and 3) Corporate management course 2-2 Annual implementation plan 2-3 32 seminars will be conducted, 24 classes will be conducted in entrepreneurship course, and 28 classes will be conducted in Corp. management course. 2-4 No. of teaching materials will reach 26 for seminars, 24 for Entrepreneurship course, and 28 for Corp. Management course. 2-5 No. of applicants will reach 97 for Entrepreneurship course, and 418 for Corp. Management course. 2-6 No. of participants will reach 3,000 for seminar series, 74 for Entrepreneurship course, 34 for full-subjects based Corp. Management course, and 359 for subject-based Corp. Management course. 2-7 No. of participants who completed full course will reach 70 for Entrepreneurship course, and 275 for Corp. Management course. 2-8 No. of alumni will reach 70 for Entrepreneurship course, and 275 for Corp. Management course. 2-9 20 companies/ organizations receive any management consultation 2-10 Attendance rate for courses will reach 80% 2-11 Average test score of participants will reach 75% 2-12 Level of satisfaction of participants will be more than 95% for seminars, and 3.3 for Corp and Entrepreneurship course. 3-1 No. of information activities of HRD course by type will reach 74 for newspaper, 66 for website, 27 for e-mail, and 200 for invitation letters. 3-2 No. of Cambodian business organizations visited by the HRD course management staffs will reach 400.</p>	<p>1) Project record 2) Project record 3) Project record 4) Project record</p>	- Japanese companies and Japanese residents in Cambodia continue their support to CICC.
<p>3. Japanese Language Course</p> <p>To provide high-quality Japanese language education (intermediate level).</p>	<p>1) Annual course plan is formulated every year. 2) Courses are filled 100%. 3) Nearly all participants are satisfied with the courses. 4) More than 90% of participants finished the courses. 5) 5% of Japanese language courses students passed the second level of Japanese Language Proficiency Test in 2007.</p>		- Cambodia's economic situation is not deteriorated too much.
<p>4. Exchange Program</p> <p>To provide exchange activities to contribute to human resources and information networks between Cambodia and Japan</p>	<p>1) Annual program plan is formulated every year. 2) Approximately 40 exchange activities are implemented every year. 3) 90% of participants are satisfied with activities.</p>	<p>1) Project record 2) Project record 3) Project record</p>	
<p>5. Public Relations Activities and Information</p> <p>To promote the Center through its website and other promotion activities, to provide information, to do networking with outside organizations both in Cambodia and Japan</p>	<p>1) The website is updated every month. 2) 25,000 visitors (including students) are recorded in total. 3) 50,000 of access to the website in total 4) Multimedia education contents for HRD course, JL course and Center promotion videos are produced. 5) Results of public awareness assessment.</p>	<p>1) Project record 2) Project record 3) Project record 4) Project record</p>	

1/1/07

3/1/07

ANNEX 1 Project Design Matrix for Terimanl Evaluation

PDM1: Discussed/agreed at the Mid-term Evaluation in October 2006 and authorized at the third Steering Committee meeting held in June 2007.

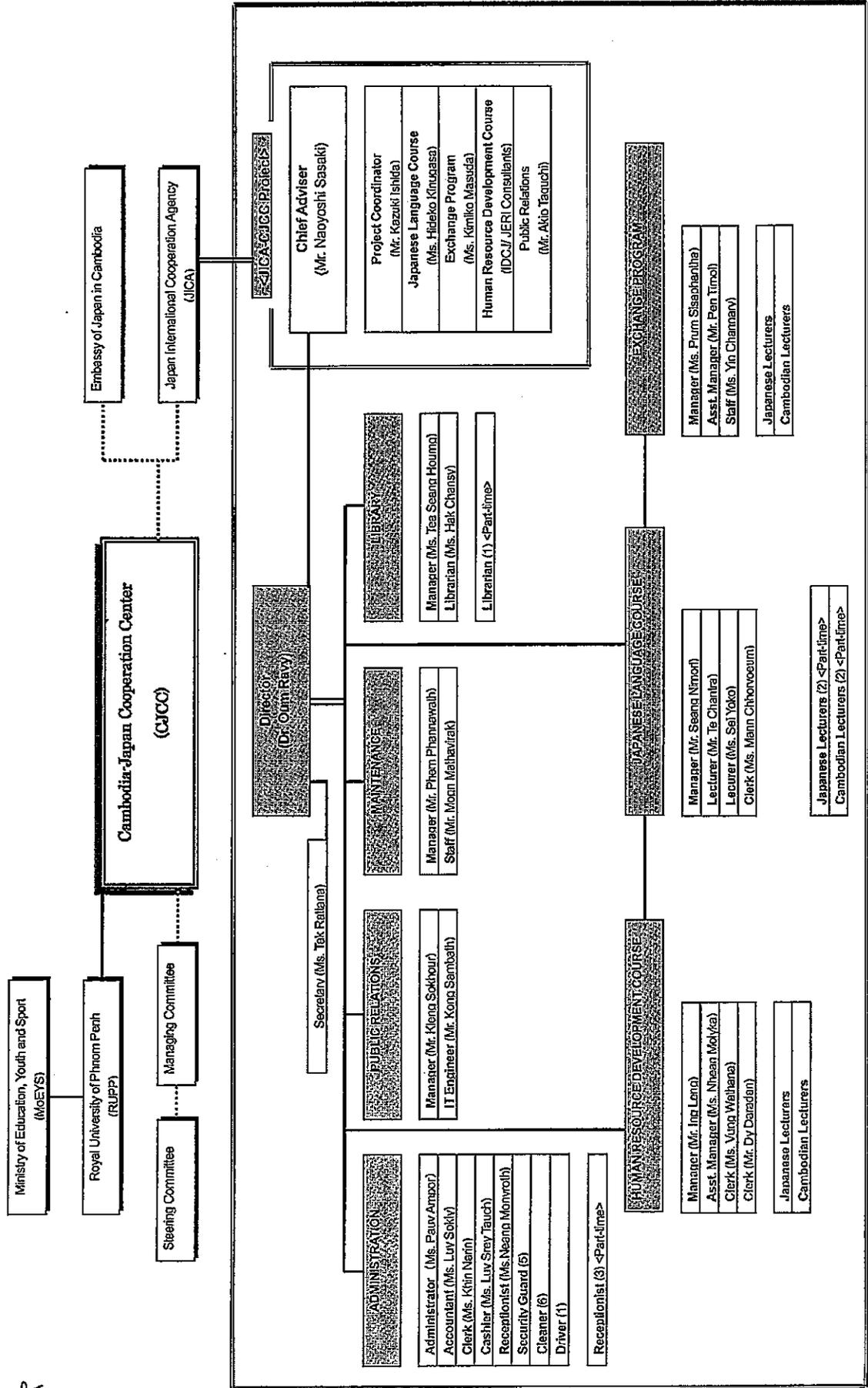
Narrative Summary	Input:	Input:	Important Assumptions
<p>Activities:</p> <p>1. Total management, planning and operation system</p> <p>1-1 To make and implement a personnel management plans</p> <p>1-2 To make and implement the financial plans</p> <p>1-3 To implement utility management</p> <p>1-4 To hold regular meeting (Steering Committee, Managing Committee, Staff meeting)</p> <p>1-5 To implement library management</p> <p>1-6 To implement maintenance facilities</p> <p>1-7 To do monitoring and evaluation</p>	<p>(By Japanese resource)</p> <p><Experts></p> <p>1) Long-Term Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chief Advisor - Project Coordinator - Expert on Human resource development course - Expert on Japanese language course - Expert on Exchange program <p>2) Short-Term Experts (lecturers or advisors)</p> <p><Training in Japan></p> <p>1) For CJCC director, managers and staff.</p> <p>2) For participants of each course.</p>	<p>(By Cambodian resource)</p> <p><Managing Staff></p> <ul style="list-style-type: none"> - Director - Course manager of Human resource development course - Course manager of Japanese language course - Course manager of Exchange program - General administration staff <p><General administrative expenses to run and maintain the Center></p> <ul style="list-style-type: none"> - Payroll of staff assigned by the universities. - Fee for Cambodian lectures - Rent of space outside of CJCC. - Local Telephone and fax expenses, local postage. - Internet connection - Stationary - Furniture - Remuneration for committee / ceremony participants. - Public utility charges. - Facility maintenance. - Equipment maintenance. 	
<p>2. Human Resource Development Course</p> <p>2-1-1 To improve management system for HRD course</p> <p>2-1-2 To prepare plans to recruit staff and lecturers</p> <p>2-2-1 To conduct the baseline study</p> <p>2-2-2 To provide implementation strategy and plans for 1) seminar series, 2) entrepreneurship course, and 3) corporate management course</p> <p>2-2-3 To implement HRD course according to the annual implementation plan</p> <p>2-2-4 To monitor and evaluate achievements of activities regularly</p> <p>2-3-1 To implement information activities</p> <p>2-3-2 To strengthen the linkage and to implement collaborative activities with other organizations</p> <p>2-3-3 To monitor and evaluate achievement of activities regularly</p>	<p><Expenses></p> <ul style="list-style-type: none"> - Staff recruited by CJCC from outside of the universities. - Travel allowance for regular staff. - Translations of materials - Print and binding of text books. - Advertisement - International telephone and fax expenses, international postage. <p><Equipments/Materials></p>		
<p>3. Japanese Language Course</p> <p>3-1 To prepare an implementation plan</p> <p>3-2 To prepare plan to recruit staff and lecturers</p> <p>3-3-1 To implement Japanese language courses (intermediate level)</p> <p>3-3-2 To implement Japanese language courses especially for Cambodian students (Sending many students to Japan, implementing of JLPT, Translation and publishing)</p> <p>3-4 To monitor and evaluate the course</p>			<p>Preconditions:</p> <p>Center building shall be constructed by the Japan's grant aid as planned.</p>
<p>4. Exchange Program</p> <p>4-1 To conduct a study and form a detailed plan</p> <p>4-2 To prepare plans to recruit staff and lecturers</p> <p>4-3 To implement Exchange Programs</p> <p>4-4 To establish and develop information systems between Cambodia and Japan</p> <p>4-5 To facilitate the establishment of human resources networks in CJCC</p> <p>4-6 To follow up human resources networks facilitated in CJCC</p> <p>4-7 To monitor and evaluate the program</p>			
<p>5. Public Relations Activities and Information</p> <p>5-1 To establish a website.</p> <p>5-2 To arrange and coordinate for the study tour from Japan</p> <p>5-3 To prepare a plan and recruit staffs</p> <p>5-4 To develop multimedia educational contents</p> <p>5-5 To produce DTP materials.</p> <p>5-6 To manage Center's information system</p> <p>5-7 To advertise CJCC and its activities</p> <p>5-8 To contact and make network with outside organizations</p> <p>5-9 To introduce a Japanese language radio program</p> <p>5-10 To implement the public awareness assessment survey</p>			

KJ RC

C/35/

(2/2)

ANNEX 2 Organization Chart of the Project



Ki Kc

1/2

Category	No.	Name	Field	Term	MM	2003			2004			2005			2006			2007			2008			09
						JFY2003			JFY2004			JFY2005			JFY2006			JFY2007			JFY2008			
						III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
	5	Mr. Hiroo Okuda	Course Management	11.28-12.26.2005	0.97						*													
	6	Ms. Yoko Takimoto	Course Coordinator/ Management	01.08-03.14.2006	2.20						*													
	7	Mr. Kazunori Horiguchi	Course Management	02.16-03.15.2006	0.94						*													
	8	Mr. Masaaki Shiraiishi	Team Leader	02.25-03.12.2006	0.50						*													
	(Entrepreneurship Course)																							
	9	Mr. Hiroo Okuda	Course Preparation	08.28-10.07.2005	1.30						*													
	10	Mr. Masaaki Shiraiishi	Lecturer	12.04-12.10.2005	0.24						*													
	11	Mr. Naoya Tatebe	Lecturer	12.05-12.25.2005	0.70						*													
	12	Mr. Masamichi Ogawa	Lecturer	01.06-01.24.2006	0.64						*													
	13	Mr. Hiroo Okuda	Lecturer	01.27-02.24.2006	0.23						*													
	14	Ms. Eiko Kamoshida	Lecturer	02.11-03.03.2006	0.70						*													
	15	Mr. Masamichi Ogawa	Lecturer	02.23-03.10.2006	0.53						*													
	16	Mr. Masaaki Shiraiishi	Lecturer	02.26.03.04.2006	0.23						*													
	(Corporate Management Course)																							
	17	Mr. Koki Hagu	Lecturer	09.15-10.01.2005	0.57						*													
	18	Mr. Koki Hagu	Lecturer	11.03-12.28.2005	1.87						*													
	19	Mr. Toshiyuki Kiuchi	Lecturer	11.29-12.12.2005	0.46						*													
	20	Mr. Naoki Nomoto	Lecturer	12.13-12.26.2005	0.47						*													
	21	Mr. Yukihiko Kohata	Lecturer	12.26.2005-01.08.2006	0.47						*													
	22	Mr. Tetsuo Fukuyama	Lecturer	01.03-01.16.2006	0.47						*													
	23	Mr. Masahiko Komori	Lecturer	01.22-02.04.2006	0.47						*													
	24	Mr. Toshiyuki Kiuchi	Lecturer	01.31-02.13.2006	0.47						*													
	25	Mr. Koki Hagu	Lecturer	02.01-03.01.2006	0.96						*													
	(Seminar Series)																							
	26	Mr. Rikizo Matsukawa	Lecturer	09.17-10.01.2005	0.50						*													
	27	Mr. Rikizo Matsukawa	Lecturer	12.04-12.10.2005	0.23						*													
	28	Mr. Masaaki Komatsu	Lecturer	12.22-12.26.2005	0.17						*													
	29	Ms. Sayaka Fukuda	Lecturer	01.08-01.13.2006	0.20						*													
	30	Mr. Tadaishi Sekikawa	Lecturer	01.22-01.28.2006	0.23						*													
	31	Mr. Naoki Nomoto	Lecturer	01.31-02.06.2006	0.23						*													
	32	Mr. Nobuya Iwakura	Lecturer	02.19-02.23.2006	0.17						*													
	33	Mr. Takashi Takamizawa	Lecturer	02.23.02.28.2006	0.20						*													

Short-term Experts/HRD Course (Consultant)

Category	No.	Name	Field	Term	MM	2004		2005		2006		2007		2008		09
						JFY2004		JFY2005		JFY2006		JFY2007		JFY2008		
						III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
<JFY2006>																
(Management)																
	35	Mr. Yasuyuki Kuroda	Team Leader	06.20-07.15.2006	0.87					*	*					
	36	Ms. Yoko Takimoto	Course Coordinator/ Management	06.20-07.31.2006	1.40					*	*					
	37	Ms. Yukino Komuro	Course Coordinator/ Management	07.24-09.21.2006	2.00					*	*					
	38	Ms. Yoko Takimoto	Course Coordinator/ Management	09.27-10.14.2006	0.60					*	*					
	39	Mr. Yasuyuki Kuroda	Team Leader	10.02-10.15.2006	0.47					*	*					
	40	Mr. Yasuyuki Kuroda	Team Leader	10.30-12.13.2006	1.50					*	*					
	41	Ms. Yukino Komuro	Course Coordinator/ Management	10.31-12.14.2006	1.50					*	*					
	42	Ms. Yukino Komuro	Course Coordinator/ Management	01.10-03.04.2007	1.80							*	*			
	43	Mr. Yasuyuki Kuroda	Team Leader	02.13-02.27.2007	0.49							*	*			
(Entrepreneurship Course)																
	44	Mr. Masamichi Ogawa	Course Leader/ Lecturer	06.20-07.12.2006	0.76					*	*					
	45	Mr. Masamichi Ogawa	Course Leader/ Lecturer	08.22-09.08.2006	0.60					*	*					
	46	Mr. Masamichi Ogawa	Course Leader/ Lecturer	09.26-10.16.2006	0.70					*	*					
	47	Mr. Yasuyuki Kuroda	Lecturer	10.16-10.29.2006	0.47					*	*					
	48	Mr. Toshio Yamamoto	Lecturer	11.10-11.26.2006	0.57					*	*					
	49	Mr. Masamichi Ogawa	Course Leader/ Lecturer	12.02-12.17.2006	0.54					*	*					
	50	Mr. Teisuo Fukuyama	Lecturer	01.05-01.21.2007	0.57					*	*					
	51	Mr. Masamichi Ogawa	Course Leader/ Lecturer	01.25-02.17.2007	0.80					*	*					
(Corporate Management Course)																
	52	Mr. Koki Hagu	Consultant Service	08.28-09.10.2006	0.47					*	*					
	53	Mr. Toshiyuki Kaigiri	Lecturer	09.30-10.13.2006	0.47					*	*					
	54	Mr. Koki Hagu	Consultant Service	10.02-11.05.2006	1.16					*	*					
	55	Mr. Naoki Nomoto	Lecturer	10.14-10.27.2006	0.47					*	*					
	56	Mr. Teisuo Fukuyama	Consultant Service	10.16-10.28.2006	0.43					*	*					
	57	Mr. Teisuo Fukuyama	Lecturer	11.11-11.24.2006	0.47					*	*					
	58	Mr. Masahiko Komori	Lecturer	12.02-12.15.2006	0.47					*	*					
	59	Mr. Koki Hagu	Lecturer	12.16-10.29.2006	0.47					*	*					
	60	Mr. Masayoshi Tatewaki	Lecturer	01.06-01.19.2007	0.47					*	*					
	61	Mr. Hiroshi Ikari	Lecturer	01.20-02.02.2007	0.47					*	*					

Short-term Expert/HRD Course (Consultant)

<ANNEX 3-3>

ANNEX 3-3 List of Equipment Provided by Japan

<as of August 31>

(Unit: US\$)

No.	Description	Qty.	Amount
<JFY2004>			
1	Copy Machine w/ Sorter	1	11,875.00
2	Computer w/ Software (OS, Office2003)	3	6,540.00
3	Binding Machine	1	1,600.00
4	Shredder	1	1,950.00
5	Vehicle	1	22,000.00
6	TV	2	1,060.00
7	DVD Recorder	2	1,700.00
Sub-total (JFY2004)			46,725.00
<JFY2005>			
8	Books	672	¥1,833,616
9	Computer w/ Software (for Computer Room)	35	48,480.00
10	UPS	35	1,050.00
11	Color Printer	3	12,270.00
12	Copy Machine (Color)	2	19,300.00
13	Copy Machine (Black & White)	1	5,930.00
14	Sarver	2	7,960.00
15	Microwave Oven	2	940.00
16	Freezer	1	530.00
17	TV (21")	3	630.00
18	TV (29")	3	1,200.00
19	DVD/CD Player	3	1,650.00
20	Steel Shelf	20	9,000.00
21	Chair (for Multi-purpose Hall)	80	4,800.00
22	Curtain	480m ²	3,312.00
Sub-total (JFY2005)			117,052.00 ¥2,366,713
<JFY2006>			
23	Books	1,600	¥9,245,608
24	DV CAM Video Camera w/ accessories	1	7,740.00
25	HD CAM VTR w/ accessories	1	3,625.00
26	Software for Video Editing	1	1,695.00
27	Digital Real-time Acceleator	1	1,699.00
28	Computer for Video Editing	1	1,595.00
29	Digital Camera w/ accessories	1	1,378.00
30	Copy Machine (Color)	1	8,750.00
31	Panel Board w/ accessories	24	15,341.60
32	Computer	4	8,272.00
33	LCD Monitor	1	998.00
34	Plotter w/ accessories	1	9,720.00
35	Color Printer	1	6,017.00
36	Workstation	1	4,696.00
37	Spot Light	1	7,579.31
Sub-total (JFY2006)			79,105.91 ¥8,263,826

H
L

H

No.	Description	Qty.	Amount
<JFY2007>			
38	Books	1,265	¥4,365,794
39	Screen (for Multi-purpose Hall)	1	14,040.00
40	Chair (for Multi-purpose Hall)	50	3,500.00
41	Chair Wagon	5	425.00
42	Light Fixture & Electrical Components, Instrument and Accessories	294	28,492.35
Sub-total (JFY2007)			46,457.35
			¥4,365,794
<JFY2008>			
43	Books	1,153	¥2,219,400
44	Coating and Painting (for Multi-purpose Hall)	432m ²	13,284.00
45	Computer w/ Software	10	22,705.00
Sub-total (JFY2008)			35,989.00
			¥2,219,400
TOTAL			325,329.26
			¥17,215,733

Handwritten signature

Handwritten signature

ANNEX 3-4 Allocation of C/Ps and Staff of CJCC

(as of September 30, 2008)

No.	Name	Position	Term	2007												2008						
				JFY2003			2004			2005			2006			2007			JFY2008			
				III	IV		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
[Counterpart]																						
1	Dr. Oum Ravy	Director	2003/10/01 -																			
2	Mr. Ing Leng	Manager, HRD Course	2004/01/01 -																			
3	Mr. Seang Nimorol	Manager, JL Course	2004/01/01 -																			
*	Ms. Pauv Ampor	Manager, Exchange Program	2004/01/01 - 2007/03/31																			
4	Ms. Pauv Ampor	Administrator	2007/04/01 -																			
5	Ms. Prum Sisaphandha	Manager, Exchange Program	2007/04/01 -																			
[Permanent Staff]																						
1	Mr. Kleng Sokhour	Manager, Public Relations	2005/05/01 -																			
2	Mr. Phem Phannavath	Manager, Maintenance	2005/05/24 -																			
3	Ms. Tea Seang Hourng	Manager, Library	2005/05/01 -																			
4	Ms. Nhean Molyka	Asst. Manager, HRD Course	2004/09/01 -																			
5	Ms. Chea Poleng	Asst. Manager, Exchange Program	2004/07/15 - 2008/03/15																			
6	Mr. Pen Timol	Asst. Manager, Exchange Program	2008/06/16 -																			
7	Ms. Ou Chouly	Secretary	2004/02/02 - 2004/03/31																			
8	Ms. Sar Sochiv	Secretary	2004/07/15 - 2004/10/14																			
9	Ms. Pheng Sokunthea	Secretary	2004/10/15 - 2007/03/01																			
10	Ms. Tek Ratha	Secretary	2007/06/26 -																			
11	Ms. Te Duong Reaksmeay	Asst. Administrator/ Accountant	2005/06/13 - 2006/09/20																			
12	Ms. Ly Sokly	Accountant	2006/10/01 -																			
13	Ms. Chhiv Sok Kagna	Clerk	2004/07/12 - 2004/08/12																			
14	Ms. Kaing Yanny	Clerk	2004/08/16 - 2005/03/31																			
15	Ms. Khin Narin	Clerk	2005/04/20 -																			
16	Ms. Ouk Nealyvalley	Clerk	2006/10/02 - 2008/03/15																			
17	Ms. Luy Srey Touch	Clerk/ Cashier	2008/03/15 -																			

ANNEX 3-5 Operational Budget and Expenses of CJCC

(1) Budget and Expenses by JICA (US\$)

JFY	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (as of Aug 31)	TOTAL
General	4,600.4	25,515.1	46,605.0	88,914.7	64,092.8	30,964.5	260,692.5
Equipment	15,991.0	27,287.9	29,346.6	17,585.5	3,886.9	2,674.0	96,772.0
Communication	1,343.8	10,480.4	12,167.4	16,952.3	31,692.3	13,490.3	86,126.4
Report Making	0.0	3,941.7	51,758.1	2,461.1	19,122.5	6,101.2	83,384.5
Rental	2,190.0	9,798.9	9,344.3	11,218.8	9,513.1	3,870.0	45,935.1
Travel	366.0	10,730.3	7,469.0	6,947.0	3,179.1	1,873.0	30,564.4
Reward	0.0	565.6	12,792.6	35,489.0	31,946.5	11,215.0	92,008.7
Staff Salary	300.0	5,846.5	54,473.6	89,343.7	106,840.8	47,881.8	304,686.3
C/P Overtime	0.0	21,957.5	37,128.5	40,375.0	48,503.5	20,644.5	168,609.0
Meeting	283.0	752.6	2,396.7	0.0	865.7	0.0	4,298.0
Job Contract	0.0	10,988.0	3,356.1	0.0	0.0	0.0	14,344.1
Utilities	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sub Total	25,074.2	127,864.4	266,838.0	309,287.0	319,643.2	138,714.2	1,187,421.0
Operational Expenses for HRD course implementation (provided by JICA headquarter)	0.0	N/A	56,331.0	23,107.2	23,316.6	N/A	102,754.7
TOTAL (US\$)	25,074.2	127,864.4	323,168.9	332,394.2	342,959.8	138,714.2	1,290,175.7

(2) Budget and Expenses by the Cambodian Side (RUPP account under MoEYS) (Riel & US\$)

JFY	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (as of Aug 31)	TOTAL
Salary for Counterparts	2,113,200	29,001,000	29,001,000	14,500,500	37,830,000	15,762,500	128,208,200
Electricity Cost	0	0	38,438,400	45,115,200	130,875,200	54,412,800	268,841,600
Water Cost	0	0	1,013,783	365,567	2,100,000	1,753,250	5,232,600
Total in Riel	2,113,200	29,001,000	68,453,183	59,981,267	170,805,200	71,928,550	402,282,400
TOTAL (US\$)	529.3	7,264.1	17,145.9	15,023.9	42,782.6	18,016.4	100,762.0

(3) CJCC Own Income and Expenses (US\$)

Field / JFY	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (as of Aug 31)	TOTAL
[Income]							
Human Resource Development Course	0.0	0.0	9,130.7	13,974.8	21,585.0	21,945.3	66,635.8
Japanese Language Course	0.0	1,035.7	6,764.9	29,422.0	22,138.8	5,031.0	64,392.5
Exchange Program	0.0	0.0	8.0	264.9	198.2	93.9	564.9
Library	0.0	0.0	1.5	1,074.8	2,414.8	1,233.7	4,724.8
Rental (Facilities)	0.0	0.0	1,988.0	14,662.0	18,524.5	6,279.1	41,453.6
Rental (Equipment)	0.0	0.0	161.0	1,203.0	429.5	80.0	1,873.5
Rental (JICA-Net)	0.0	0.0	0.0	0.0	4,977.5	3,190.0	8,167.5
Membership Fee	0.0	0.0	0.0	1,742.6	2,962.9	1,851.9	6,557.4
Others	0.0	0.0	149.9	1,283.4	2,173.0	2,887.5	6,493.8
TOTAL	0.0	1,035.7	18,204.0	63,627.5	75,404.2	42,592.4	200,863.9
[Expenses]							
TOTAL	0.0	5.0	2,640.7	3,271.5	9,965.0	40,692.7	56,574.9
[Accumulated Balance of Budget]							
TOTAL (accumulated income)	0.0	1,030.7	16,594.0	76,950.0	142,389.3	144,289.0	

(4) Total Operational Expenses and the Ratios (US\$, %)

JFY	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (as of Aug 31)
Total Operational Expenses	25,603.5	135,133.5	342,955.6	350,689.6	395,707.4	-
The ratio of CJCC's own income to Total Operational Expenses (%)	0.0%	0.8%	5.3%	18.1%	19.1%	-
The ratio of CJCC's local expenses to its own income (%)	-	0.5%	14.5%	5.1%	13.2%	95.5%
The ratio of CJCC's local expenses to its accumulated balance (%)	-	0.5%	15.9%	4.3%	7.0%	28.2%
The ratio of the Cambodian budget to Total Operational Expenses (%)	2.1%	5.4%	5.0%	4.3%	10.8%	-

ANNEX 4 Record of Human Resource Development Course Activities .

[JFY 2005]

Course Type	Course Title	Lecturer Name	Course Period	Number of Participants (persons)	Admission Fee
Intensive Course	1 Accounting Course1	Mr. Masaya SATO	13-24 June 2005	19	\$ 20.00
	2 Accounting Course2		27Jun-08Jul, 2005	22	\$ 20.00
	3 Accounting Course3		11-22 Jul, 2005	19	\$ 25.00
Entrepreneurship Course	1 Business Plan & Preparation of Business Plan	Mr. Masaaki SHIRAIISHI	Dec 5-9/2005	15	\$ 180.00
	2 Practical Investment & Financial Planning & Financing in New Business	Mr. Naoya TAKEBE	Dec12-23/2005		
	3 Issues & Measures for SMEs New Business Start	Mr. Masamichi OGAWA	Jan9-20/2006		
	4 Organization & Human Resource Management	Mr. Hiro OKUDA	Jan30-Feb10/2006		
	5 Marketing Strategy, Market Research & Market Development for New Business	Mr. Eiko KAMOSHIDA	Feb13-24/2006		
	6 Preparation of Business Plan and Project Evaluation	Mr. Masaaki SHIRAIISHI	Feb27-Mar4/2006		
Corporate Management Course	1 Corporate management issues and points	Mr. Toshiyuki Kiuchi	Dec5-9/2005	Total: 51 (Full: 18, Sub:33)	Full:\$180 Sub: \$30
	2 Scenario of establishing the marketing strategy	Mr. Naoki Nomoto	Dec19-23/2005		
	3 Accounting	Mr. Yukihiro Kohata	Dec29-Jan6/2006		
	4 Production Control	Mr. Tetsuo Fukuyama	Jan9-13/2006		
	5 Financial Management	Mr. Masahiko Komori	Jan26-Feb1/2006		
	6 Human Resources Management	Mr. Toshiyuki Kiuchi	Feb6-10/2006		
	7 Management Diagnosis and Improvement	Mr. Koki Hagi	Feb13-17/2006		
Seminar	1 Condition of excellent companies-through experiences of Japan	Mr. Rikizo Matsukawa	9th Dec-2005	120	\$ 1.00
	2 Role of Finance in Economic Development	Mr. Masaaki Komatsu	24th Dec-2005	153	\$ 1.00
	3 Entrepreneurship Development and Local Business Promotion in Cambodia	Ms. Sayaka Fukuda Mr. Stephen Paterson	11th Jan-2006	224	Free of Charge
	4 Entrepreneurship Development and Local Business Promotion in Cambodia	Ms. Sayaka Fukuda Mr. Stephen Paterson	13th Jan-2006	71	Free of Charge
	5 Accounting Standards for SMEs-Why IASB (Int'l Accounting Standard Board)'s project on SMEs is important for Cambodia	Mr. Sekikawa	25th Jan-2006	86	\$ 3.00
	6 International Public Sector Accounting Standards (IPSASs) and "accounting for external assistance"	Mr. Tadashi Sekikawa	27th Jan-2006	33	Free of Charge
	7 How to begin and Increase Products Exports for SMEs	Mr. Naoki NOMOTO	4th Feb-2006	77	\$ 3.00
	8 SMEs Business Management of High Performance [Via JICA-NET (Remote Teleconference System)]	Mr. Nobuyuki YAMAMURA	17th Feb-2006	22	\$ 3.00
	9 Design Philosophy of Mr. Souichiro HONDA (founder of HONDA) -Behind Honda's Market Competitiveness-	Professor IWAKURA	22nd Feb-2006	265	Free of Charge

[JFY 2006]

Course Type	Course Title	Lecturer Name	Course Period	Number of Participants (persons)	Admission Fee
Intensive Course	1 Basic Internet and Email	Mr. Hour Sarin	29-Jun-06	20	Free of charge
	2 Preliminary Training Course for ABC Member Banks in 2006 by CJCC HRD Course Team Financial Management and Investment Analysis - Major Points for Credit Analysis -	Mr. Eishi Yasunaga, Mr. Yasuyuki KURODA	27-29 Nov 2006	42	\$ 5.00
	3 Multimedia Web Contents Development Course	Mr. Kim Meng, Mr. Heng Sok Chea (2 Assistants, Mr. Bi Nerin & Mr. Lak Longya)	27 Jan 2007- 31 Mar 2007	20	\$ 80.00
Entrepreneurship Course	1 Issues and business idea creation for start up	Masamichi Ogawa, IDCJ	2-13 Oct 2006	19	\$ 180.00
	2 Basic accounting and finance	Yasuyuki Kuroda, IDCJ	16-27 Oct 2006		
	3 Marketing and sales promotion	Toshio Yamamoto, IDCJ	13-24 Nov 2006		
	4 Issues on potential target industries (case study)		27 Nov - 8 Dec 2006		
	5 Business planning	Tetsuo Fukuyama, IDCJ	8-19 Jan 2007		
	6 Presentation of business plan		6-9 Feb 2007		

[JFY 2006, continued]

Course Type	Course Title	Lecturer Name	Course Period	Number of Participants (persons)	Admission Fee
Corporate Management Course	1 Corporate Management Issues and Points	Mr. Toshiyuki Katagiri, JERI	2-6 October 2006	Total: 90 (Full: 16, Sub:74)	Full:\$180 Sub: \$30
	2 Marketing Strategy	Mr. Naoki Nomoto, JERI	16-20 October 2006		
	3 Production Management	Mr. Tetsuo Fukuyama, IDCJ	13-17 November 2006		
	4 Human Resource Management	Mr. Masahiko Komori, JERI	04-08- December 2006		
	5 Management Improvement	Mr. Koki Hagiu, JERI	18-22 December 2006		
	6 Bookkeeping and Accounting	Mr. Masayoshi Tatewaki, JERI	08-12 January 2007		
	7 Financial Management	Mr. Hiroshi Ikari, JERI	22-26 January 2007		
Seminar	1 The Knowledge-Creating Organization & Leadership	Professor Ikujiro NONAKA	June 30-2006	856	Free of charge
	2 Cost and Benefit Analysis of Investment	Mr. Yasuyuki KURODA	July 12-2006	111	\$ 2.00
	3 Small Business Management-Key points for Success	Mr. Nobuyuki YAMAMURA (Ritsumeikan Asia Pacific University)	September 16, 2006	151	\$ 5.00
	4 Major points for Corporate Analysis- From the view point of creditor	Mr. Eishi YASUNAGA (Executive Vice President of JERI)	October 7, 2006	119	\$ 2.00
	5 Enhancement of Financial Management and Development of Economy	Mr. Tadashi Sekikawa (Deloitte Touche Tohmatsu)	October 27, 2006	90	\$ 3.00
	6 Accounting standards for SMEs and Developing Countries	Mr. Tadashi Sekikawa (Deloitte Touche Tohmatsu)	October 28, 2006	86	\$ 2.00
	7 Local Business Promotion Strategy and Marketing Skills Development for Cambodian SMEs	Ms. Sayaka Fukuda, Asia SEED Institute Mr. Stephen Paterson, NUM	1-Dec-06	182	\$ 2.00
	8 New Wave of Food Culture in Cambodia	Ms. KOJIMA Mr. KURATA	27-Jan-07	87	\$ 2.00
	9 Secret Behind Japanese Company's Successful Workplace: 5S & Kaizen	Dr. Mitsuji SUGIMURA, President and CEO, SUMMIT Lab. Inc.	22-Feb-07	222	Free of charge

[JFY 2007]

Course Type	Course Title	Lecturer Name	Course Period	Number of Participants (persons)	Admission Fee
Intensive Course	1 CIB Training Basic I	Mr. Masayoshi TATEWAKI	02-06 Jul 2007	32	\$ 10.00
	2 CIB Training Basic II		01-07 Nov 2007	34	\$ 10.00
	3 CIB Training Advance	Mr. Hiroshi IKARI	12-16 Nov 2007	37	\$ 10.00
	4 Capital Investment Analysis	Mr. Yasuyuki KURODA	13-14 Dec 2007	34	\$ 35.00
	5 Competitive Marketing Strategy	Mr. Toshio YAMAMOTO	04-05 Oct 2007	30	\$ 35.00
Entrepreneurship Course	1 Business Idea Creation	Mr. Masamichi OGAWA	25 June -06 July 2007	25	\$ 200.00
	2 Guest Speaker Series and Case Study	Mr. Ing Leng/ Mr. OGAWA	09-13 July 2007		
	3 Marketing Strategy and Management	Mr. Toshio YAMAMOTO	16 July - 03 August 2007		
	4 Accounting and Finance	Mr. Hidekazu TANAKA	13-24 August 2007		
	5 Business Planning	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	17-28 September 2007		
	6 Presentation of Business Plan	Mr. Ing Leng/ Mr. OGAWA	October		
Corporate Management Course	1 Corporate Management Issues and Points	Mr. Toshiyuki Katagiri, JERI	20-31 August 2007	Total: 152 (Full: 16,Sub:136)	Full: \$200 Subject:\$35
	2 Human Resource Management	Mr. Satoshi FUKASAWA	03-14 September 2007		
	3 Marketing and Sales Promotion	Mr. Toshio YAMAMOTO	25 Sept - 05 Oct 2007		
	4 Accounting and Bookkeeping	Mr. Masayoshi TATEWAKI	15-26 October 2007		
	5 Financial Management	Mr. Hiroshi IKARI	19-30 November 2007		
	6 Production Management	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	10-14 December 2007		
	7 Management Improvement	Mr. Koki HAGIU	08-18 January 2008		

[JFY 2007, continued]

Course Type	Course Title	Lecturer Name	Course Period	Number of Participants (persons)	Admission Fee
Seminar	1 How to become a SUCCESSFUL SALESPERSON	Mr. Soum Sambath Executive Director, CAMPAINT Manufacturing	April 28, 2007	328	\$ 2.00
	2 Strategy for Profitable Small and Medium Business	Mr. Tokimune SHIOURA General Manager of Industrial Promotion Division of Central Niigata Prefecture Regional Industries Promotion Center	June 23, 2007	244	\$ 2.00
	3 PANASONIC: DNA for Miracle Victory	Mr. Toshio YAMAMOTO President, WIN WIN Partners	July 28, 2007	87	\$ 3.00
	4 Corporate Social Responsibility (CSR) and Environment Protection	Mr. Hidekazu TANAKA Principal Consultant, Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd	August 25, 2007	141	\$ 1.00
	5 Small Business Finance in Japan (gathering ex-participants in HRD-course)	Mr. Toshiyuki KATAGIRI	September 1, 2007	30	Free of Charge
	6 Approach to Productivity, Competitiveness, Quality and Cost	Mr. Yasuhiko INOUE, Director for Technical Cooperation (JPC- SEED)	September 8, 2007	125	\$ 1.00
	7 Cambodia at a Glance from Statistics	Mr. Shibanuma AKIRA, JICA Expert (Statistics and Project Coordination)	September 22, 2007	146	\$ 1.00
	8 JICA-Net "Kaizen-Small Steps to Improve Productivity"	Prof. Seiichi FUJITA, Ph.D Waseda Business School, Graduated School of Commerce, Waseda University	October 1, 2007	24	Free of Charge
	9 JICA-Net "Regional Development-One Village and One Product in Japan"	Teruhiko YOSHIMURA (Ph.D) Associate Professor, Department of Social Development and Management, Nihon Fukushi University	October 2, 2007	5	Free of Charge
	10 Introduction to the Civil Code and the Code of Civil Procedure	Mr. Issei SAKANO, Legal and Judicial Cooperation Project Coordinator, Ministry of Justice	December 22, 2007	179	\$ 1.00
	11 Marketing Strategy for Small firms	Mr. Hirofumi MATSUBAYASHI, University of Michigan, (MBA)	January 9, 2008	96	Free of Charge
	12 Marketing Strategy for Small firms	Mr. Hirofumi MATSUBAYASHI, University of Michigan, (MBA)	January 12, 2008	189	\$ 3.00
	13 History of Japanese Business Development & Future Challenges	Prof. Dr. Seichiro YONEKURA	February 20, 2008	275	Free of Charge

KK

5

[JFY 2008]

Course Type	Course Title	Lecturer Name	Course Period	Number of Participants (persons)	Admission Fee
Intensive Course	1 CIB Training Basic Course	Mr. Eishi Yasunaga, Mr. Yasayoshi TATEWAKI, Mr. Taro Morita	11-13 August 2008	41	\$ 10.00
	2 CIB Training Advance course	Mr. Yasayoshi TATEWAKI, Mr. Hiroshi IKARI	06-08 Oct 2008	34	\$ 10.00
	3 Financial Plan Formulation and Capital Investment Analysis	Mr. Yasuyuki KURODA	16-17 July 2008	27	\$ 35.00
	4 Financial Plan Formulation and Capital Investment Analysis	Mr. Yasuyuki KURODA	23-24 July 2008	22	\$ 35.00
	5 Competitive Business Model	Mr. Masamichi OGAWA	04-05 August 2008	35	\$ 35.00
	6 Business Statistic for Decision Making-Basic	Mr. Ryoh SASAKI	25-27 August 2008	27	\$ 35.00
	7 Business Statistic for Decision Making-Advance	Mr. Ryoh SASAKI	28-30 August 2008	28	\$ 35.00
	8 Competitive Marketing Strategy for Small Firms	Mr. Hirofumi MATSUBAYASHI	26-27 August 2008	32	\$ 35.00
	9 Linking Staff Management	Mr. Satoshi FUKASAWA	01-02 Sept 2008	23	\$ 35.00
	10 Business Presentation and Communication Skill-GI	Mr. Satoshi FUKASAWA	04-05 Sept 2008	13	\$ 35.00
	11 Business Presentation and Communication Skill-GII	Mr. Satoshi FUKASAWA	08-09 Sept 2008	34	\$ 35.00
	12 Strategic Thinking for Sustainable Growth	Mr. Naoya TAKEBE	09-10 Sept 2008	23	\$ 35.00
	13 Bookkeeping: Basic Practice	Mr. Masayoshi TATEWAKI	15-16 Sept 2008	15	\$ 35.00
	14 Leadership Skills Development	Mr. Noriatsu MURAKAMI	17-18 Sept 2008	34	\$ 35.00
	15 Capital Investment Planning and Working Capital Management	Mr. Hiroshi IKARI	20-21 Oct 2008	-	\$ 35.00
	16 Restaurant Management	Planned	Planned	-	-
Entrepreneurship Course	1 Business Idea Creation	Mr. Masamichi OGAWA	21 Jul- Aug 01, 2008	22	\$ 200.00
	2 Guest Speaker Series and Case Study	Mr. Ing Leng/ Mr. OGAWA	Aug 04-08, 2008		
	3 Marketing Strategy and Management	Mr. Hirofumi MATSUBAYASHI	Aug18-29, 2008		
	4-1 Bookkeeping	Mr. Siem Monileak	Sept08-12, 2008		
	4-2 Financial Plan and Cost/Benefit Analysis of an Investment	Mr. Naoya TAKEBE	Sept 15-26, 2008		
	5 Business Planning	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Oct 06-17, 2008		
6 Presentation of Business Plan	Mr. Ing Leng/ Mr. OGAWA	Oct 20-24, 2008			
Corporate Management Course	1 Corporate Management Issues and Points	Mr. Toshiyuki Katagiri, JERI	4-15 Aug 2008	Total:144 (Full: 10, Sub:134)	Full: \$200 Sub: \$35
	2 Human Resource Management	Mr. Satoshi FUKASAWA	18-29 Aug 2008		
	3 Accounting and Bookkeeping	Mr. Yasayoshi TATEWAKI	01-12 Sept 2008		
	4 Financial Management	Mr. Hiroshi IKARI	06-17 Oct 2008		
	5 Marketing Strategy	Mr. Toshio YAMAMOTO	03-21 November 2008	Total:144 (Full: 10, Sub:134)	Full: \$200 Sub: \$35
	6 Production Management	Mr. Masato Suuchi	24-28 November 2008		
	7 Management Improvement	Mr. Masato Suuchi	12-16 January 2008		
Seminar	1 Effective Customer Service	Mr. Ahmad Anuar Bin Mohd Daud, General Manager of CBM Corporation	Jun 26 2008	270	\$ 3.00
	2 Company Development from the Perspective of Monotsukuri- Japanese Production Concepts-	Mr. FUJI Takao, Director of VJCC-HCM	July 18 2008	150	\$ 2.00
	3 The Power of Dream: Innovation Management In Honda	Mr. Toshio BAN, President, Socjobiz Research	July 22 2008	84	\$ 2.00
	4 Small Business Finance in Japan	Mr. Taro Morita, Director of International Cooperation Office, National Life Finance Corporation (NLFC)	August 09 2008	138	\$ 3.00
	5 Japanese Management Style and the Role of Top Management	Mr. Toshiyuki Katagiri, Senior Consultant Japan Economic Research Institute	August 19 2008	18	\$ 5.00
	6 Leadership Skills Development	Mr. Noriatsu MURAKAMI	Sept 13 2008	229	\$ 3.00

Handwritten initials/signature.

Handwritten initials/signature.

ANNEX 5 Japanese Language Course Activities

Title/ Course Name	No. of Students	No. of Graduated Students	Graduation Rate (%)	Fee/ month (US\$)	Period	Conducted Day	Conducted Time	Lecturer
I. Training Course								
1) Teacher Training Course (1)	9	8	88.9	8.00	11/17/04 ~ 11/18/05	12 Wed-Fri	12:10 ~ 13:40	JICA Expert
2) Basic Japanese Language Course (1)	22	10	45.5	2.50	2/24/05 ~ 2/28/06	24 Wed-Fri	12:10 ~ 13:40	Trainee of TTC
3) Preparing for Japanese Language Proficiency Test (Level 1)	8	4	50.0	6.00	5/5/05 ~ 12/1/05	6 Thu	15:30 ~ 17:00	JICA Expert
4) Intermediate Course (I-1)	25	14	56.0	8.00	5/17/05 ~ 11/17/05	6 Mon-Wed	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
5) RUPP Students Course (1)	46	25	54.3	7.00	12/12/05 ~ 5/12/07	24 Mon-Sat	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
6) Pre-Intermediate Course (1)	38	16	42.1	12.00	1/9/06 ~ 4/9/06	3 Mon-Wed	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
7) Teacher Training Course (2)	10	7	70.0	15.00	1/11/06 ~ 2/28/07	12 Wed-Fri	12:10 ~ 13:40	JICA Expert
8) Cambodian Students Course (1)	25	10	40.0	9.00	2/15/06 ~ 2/15/08	24 Mon/Wed/Fri	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
9) JDS Scholarship Students Course (1)	20	20	100.0	15.00	3/1/06 ~ 5/31/06	3 Mon/Wed/Fri	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer
10) Translation Course	15	7	46.7	8.00	3/4/06 ~ 9/9/06	5 Sat	14:00 ~ 17:30	JICA Expert
11) Japanese Language for Hotel Course	30	13	43.3	10.00	5/2/06 ~ 11/3/06	6 Tue-Wed	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
12) Pre-Intermediate Course (2)	13	12	92.3	12.00	5/22/06 ~ 8/22/06	3 Mon-Wed	18:00 ~ 19:30	Cambodian/Japanese Lecturer
13) Intermediate Course (I-2)	25	14	56.0	12.00	5/22/06 ~ 11/22/06	6 Mon-Wed	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
14) Preparing for Japanese Language Proficiency Test (Level 3)	22	22	100.0	12.50	8/7/06 ~ 11/29/06	4 Mon-Wed	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer
15) Yumiuri Shinbun Scholarship Program	20	14	70.0	0.00	8/9/06 ~ 1/31/07	6 Mon-Fri	15:30 ~ 19:30	Cambodian/Japanese Lecturer
16) Preparing for Japanese Language Proficiency Test (Level 2)	10	10	100.0	16.25	8/9/06 ~ 11/30/06	4 Wed-Fri	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer
17) Intermediate Course (II-1)	19	5	26.3	15.00	2/13/07 ~ 8/13/07	6 Mon/Tue/Thu	12:10 ~ 13:40	Japanese Lecturer
18) JDS Scholarship Students Course (2)	13	13	100.0	15.00	3/5/07 ~ 5/30/07	3 Mon/Wed/Fri	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer
19) RUPP Students Course (2)	75	-	-	7.00	3/9/07 ~ 3/9/09	24 Mon-Sat	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
20) Cambodian Students Course (2)	34	-	-	9.00	3/9/07 ~ 3/9/09	24 Mon/Wed/Fri	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
21) Intermediate Course (I-3)	19	12	63.2	12.00	5/9/07 ~ 11/9/07	6 Wed/Fri/Sat	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
22) Preparing for Japanese Language Proficiency Test (Level 2)	14	14	100.0	16.25	8/1/07 ~ 11/30/07	4 Wed-Fri	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer

Title/ Course Name	No. of Students	No. of Graduated Students	Graduation Rate	Fee/ month (US\$)	Period	Conducted Day	Conducted Time	Lecturer
23) Preparing for Japanese Language Proficiency Test (Level 3)	16	16	100.0	12.50	8/6/07 ~ 11/28/07	4 Mon-Wed	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer
24) Intermediate Course (1-4)	6	4	66.7	15.00	3/3/08 ~ 9/3/08	6 Mon-Wed	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
25) Pre-Intermediate Course (3)	37	-	-	15.00	3/6/08 ~ 9/6/08	6 Thu-Sat	12:10 ~ 13:40	Cambodian/Japanese Lecturer
26) Preparing for Japanese Language Proficiency Test (Level 3)	14	14	100.0	12.50	8/4/08 ~ 12/3/08	4 Mon-Wed	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer
27) Preparing for Japanese Language Proficiency Test (Level 2)	6	6	100.0	16.25	8/6/08 ~ 12/4/08	4 Wed-Fri	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer
28) Teacher Training Course (2)	11	-	-	20.00	9/1/08 ~ 4/3/09	8 Mon/ Tue/ Fri	10:00 ~ 11:30	JICA Expert
2. Special Course								
1) JICA Young Leaders Program	30	30	100.0	0.00	10/20/07	1day	8:30 ~ 10:00	Cambodian Lecturer
2) JICA Young Leaders Program	30	30	100.0	0.00	11/30/07	1day	8:30 ~ 10:00	Cambodian Lecturer
3) JENESYS Pre-Departure Training	30	30	100.0	50.00	3/10/08	1day	14:30 ~ 15:20	Cambodian Lecturer
4) JICA Counterpart Training	2	2	100.0		5/28/08	1day	17:30 ~ 19:00	Cambodian/Japanese Lecturer & JICA Expert
5) JENESYS Pre-Departure Training	70	70	100.0		7/7/08	1day	14:30 ~ 15:20	Cambodian Lecturer
6) JICA Young Leaders Program	17	17	100.0		8/30/08	1day	8:30 ~ 11:50	Cambodian Lecturer
7) JENESYS Pre-Departure Training	20	20	100.0		9/22/08	1day	14:30 ~ 15:20	Cambodian Lecturer
8) JENESYS Pre-Departure Training	20	20	100.0		10/27/08	1day	14:30 ~ 15:20	Cambodian Lecturer
3. Seminar/ Workshop								
1) Japanese Language Makes Your Future (Prof. Takeshi Takamizawa)	420	-	-	0.00	2/25/06	0.5day	8:30 ~ 11:30	Prof. Takashi Takamizawa (Shyowa Women's University)

ANNEX 6 Record of Exchange Program Activities

[JFY2004]

No	Date	Event Name	No. of Participants (person)	Target of Participants	Place	Organizer	Charge (US\$)
1	2004/12/25	DVD Show "Project X"	150	RUPP Students	RUPP	CJCC	Free
2	2005/01-10	Canvas on Wall Project	100	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
3	2005/02/16	Flower Arrangement club	12	Japanese expats and CJCC staff	Bassac residence	CJCC	Free
4	2005/03/19	HINAMATSURI Tea Party	7	Cambodian Japanese language teachers	IFL	CJCC	Free
5	2005/03/22	JICA-Nét Pre-departure Orientation for Cambodian scholarship students	30	Cambodian scholarship students	JICA Cambodia Office	JICA & CJCC	Free
6	2005/03/25	DVD Show "Family Trip"	10	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
7	2005/03/31	CJCC Logo Design Competition	68	Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
		Total	377				

[JFY2005]

No	Date	Event Name	No. of Participants (person)	Target of Participants	Place	Organizer	Charge (US\$)
1	2005/05/05	KASHIWAMOCHI Cooking Class	5	Japanese Expatriates	Bassac Apartment	CJCC	Free
2	2005/05/07	Internet Live Class - Lecture on Cambodia for MITSUGI Junior High School	17	Japanese Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
3	2005/05/12	Internet Live Class - Lecture on Japan	51	Cambodian Students	Chaktmok Junior	CJCC	Free
4	2005/05/19	Internet Live Class - International Exchange between MITSUGI Junior High School and Chaktmok Junior High School	68	Cambodian & Japanese Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
5	2005/05/20	Internet Live Class - Lecture on Aquarium	40	Japanese Language Learning Students of RUPP	RUPP, IFL	CJCC	Free
6	2005/05/21	DVD Show "Angkor Wat - Symbol of Japan-Cambodia Cooperation"	8	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
7	2005/05/21	KODOMO NO HI (Children party's Day Tea Party)	17	Japanese Children & Japanese Language Teachers	RUPP, IFL	CJCC	Free
8	2005/05/24	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	30	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
9	2005/05/25	Internet Live Class, lecture on Aquarium	40	Students of Japanese Language Classes of RUPP	RUPP, IFL	CJCC	Free
10	2005/05/25	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	60	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
11	2005/05/26	Explanatory Meeting for MONMUKAGAKUSHO Scholarship	150	Cambodian People	EOJ	CJCC/EOJ	Free
12	2005/05/27	DVD Show "Japanese Way of Life - College Woman Living alone in Tokyo - Foreign Students in Japan"	25	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
13	2005/05/28	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Textile Industry"	8	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
14	2005/06/03	DVD Show "Japanese Way of Life - College Woman Living alone in Tokyo - Foreign Students in Japan"	25	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
15	2005/06/04	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	8	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
16	2005/06/06	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Iron and Steel Industry"	30	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
17	2005/06/11	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Consumer Electronic Appliances"	4	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free

Handwritten signature

Handwritten signature

[JFY2005, continued]

No	Date	Event Name	No. of Participants (person)	Target of Participants	Place	Organizer	Charge (US\$)
18	2005/07/02	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Machine Tool Industry"	3	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
19	2005/07/04	Khmer Cooking Demonstration - Marrow and Pumpkin Cakes	10	Japanese and Cambodian Women	RUPP, IFL	CJCC	Free
20	2005/07/07	TANABATA Event (Star Festival)	46	Japanese Language Learning Students of RUPP	RUPP, IFL	CJCC/JOVCV	Free
21	2005/07/09	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Automobile Industry"	4	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
22	2005/07/11	TANABATA Event (Star Festival)	20	Japanese Language Learning Students of CJCC	RUPP, IFL	CJCC	Free
23	2005/07/16	DVD Show "Development of Japanese Industrial Technologies - Plastic Processing Industry"	7	RUPP Students	RUPP, IFL	CJCC	Free
24	2005/08/26	Seminar on Chorus Music	25	High School Teachers	JICA Cambodia	CJCC	Free
25	2005/09/15	OTSUKIMI (Full Moon Viewing)	17	Japanese Language Learning Students of CJCC	RUPP, IFL	CJCC	0.25
26	2005/10/15	BUDO (Japanese martial arts) Exhibition	200	Japanese & Cambodian People	National Olympic	CKF/CMAC/CJCC	Free
27	2005/10/20,27 2005/11/3,10,12,17 .19,22,24	BON ODORI Dance Practice	420	Japanese, Foreigner and Cambodian	IFL Foyer, EOJ Hall	CJCC, JAC, and EOJ	Free
28	2005/11/26	YUKATA KITSUKE	70	Japanese Language Learning Students of RUPP	CJCC	CJCC	Free
29	2005/11/26	BON ODORI TAIKAI	2,000	Japanese & Cambodian People	RUPP	JAC/EOJ/CJCC	Free
30	2006/01/06	Logo Design Awarding Ceremony	55	Logo Design Competition Participants	CJCC	CJCC	Free
31	2006/01/11	Japanese Calligraphy Class	5	Cambodian Teachers who teach Japanese at CJCC	CJCC	CJCC	Free
32	2006/01/14	The 2nd Cambodian Juvenile Music Festival	800	Japanese & Cambodian People	Chaktmok Conferenc	CJCC/EOJ	Free
33	2006/01/25	HIROSHIMA Study Tour Exchange Events	240	Participants of Study Tour & Cambodian Students	CJCC	Hiroshima Peace and Culture/CJCC	Free
34	2006/02/04	The 3rd Cambodian Student Chorus Festival	1,100	Japanese & Cambodian People	Chaktmok Conferenc e Hall	CJCC/EOJ	Free
35	2006/02/21 - 03/05	Japanese House Photo Exhibition	1,300	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC/EOJ	Free
36	2006/02/23	Lecture "Traditional Japanese House" by Prof. Nakagawa	200	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC/EOJ	Free
37	2006/02/24	BUDO (Japanese martial arts) Exhibition	120	Japanese & Cambodian People	CJCC	CKF/CMAC/CJCC	Free
38	2006/02/24	Japanese Drum Performance	80	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
39	2006/02/24	MOCHI-TSUKI, AMAZAKE Tasting	80	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
40	2006/02/25	Shadow Theatre "Sbaek Thorn"	90	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
41	2006/01/20,23,26,30 2006/02/06,09,15,1	Tea Ceremony Culb	48	Japanese Language Learning Students of RUPP	CJCC	CJCC	Free
42	2006/03/03	HINAMATSURI Tea Ceremony	27	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	0.25
43	2006/03/16	Japanese Anime Show	642	Primary school students	CJCC	EOJ & CJCC	Free
44	2006/03/25-31	Japanese Film Week	210	Cambodian, Japanese, and Foreigner	CJCC	EOJ & CJCC	Free
Total			8,405				
Co-organized Program			13				

Handwritten signature or initials.

Handwritten signature or initials.

[JFY2006]

No.	Date	Event Name	No. of Participants (person)	Target of Participants	Place	Organizer	Charge (US\$)
1	2006/04/07	ORIGAMI Class	11	Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
2	2006/04/28	Khmer Cookery Class "Amok"	9	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Jp: 3.00 Cam: 1.00
3	2006/05/04	KASHIWA MOCHI Cooking Class	11	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Jp: 2.50 Cam: 0.75
4	2006/05/06	KODOMO NO HI Event (Children party's Day Tea Party)	9	Japanese & Cambodian Children	CJCC	CJCC	Free
5	2006/05/24	Japanese Animation Video Show "The return of PERU"	360	Baktouk Primary School Students	CJCC	CJCC	Free
6	2006/05/25	Japanese Animation Video Show "The return of PERU"	100	Anuwat Primary School Students	Anuwat Primary	CJCC	Free
7	2006/05/26	Scholarship Explanatory Meeting	360	Cambodian Students	CJCC	EOJ/CJCC	Free
8	2006/05/31	ORIGAMI Class/ KASHIWA MOCHI Sale	120	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
9	2006/06/02	Japanese Animation Video Show "The return of PERU"	300	Toul Kork Primary School Students	Toul Kork Primary	CJCC	Free
10	2006/06/07	Japanese Animation Video Show "The return of PERU"	300	Teuk Laak Kindergarden Children	Teuk Laak Kindergar	CJCC	Free
11	2006/06/12, 22, 26	Tea Ceremony Class	20	Cambodian People	CJCC	CJCC	Gen: 5.00 Stud: 3.00
12	2006/06/24	ORIGAMI Class/ Khmer Sweet Sale	15	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
13	2006/06/25	Khmer Cooking Class "Khmer Spring Roll"	8	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Jp: 3.00 Cam: 1.00
14	2006/06/29 2006/07/06	TANABATA Volunteer Training	26	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
15	2006/07/08	TANABATA Festival	100	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
16	2006/07/15	Japanese Cookery Class "TEMPURA"	11	Cambodian People	CJCC	CJCC	Jap: 3.00 Cam: 1.50
17	2006/07/18, 20	ORIGAMI Class Volunteer Training	6	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
18	2006/07/22	ORIGAMI Class	20	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
19	2006/08/04	Exchange Program for Study Tour	25	Cambodian Teachers & Japanese Teachers	CJCC	CJCC	Free
20	2006/08/16	Lecture "The role of Hiroshima in 21st Century from Destruction to Reconstruction and Reconciliation" by Associate. Prof. Mizumoto	170	Students from RUPP and Private Schools	CJCC	CJCC	Free
21	2006/08/26	Origami Class (Kusudama)	20	Cambodian, Japanese, and Foreigner	CJCC	CJCC	Free
22	2006/09/02	Tea Ceremony Club	4	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
23	2006/09/08	Origami Class (USAGI & SAIKORO)	30	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
24	2006/09/13	Internet Live Activities (Test: CJCC-TUFS)	3	Exchange Pro. Staffs	CJCC	CJCC	Free
25	2006/09/15	Internet Live Activities (CJCC-TUFS)	16	RUPP Staffs and TUFS teachers	CJCC	CJCC	Free
26	2006/09/15	Lecture on Khmer Culture "Phchum Ben Festival"	120	Japanese & Cambodian People	CJCC	CJCC	Free
27	2006.09.30	Tempura Cooking Class	16	Students and other visitors	CJCC	CJCC	Jp : 3 Cam: 1.5
28	2006.10.03/06	BON ODORI Practice	80	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
29	2006.10.06	OTSUKIMI Event	22	Cambodian Students	CJCC	CJCC	1500R
30	2006.10.08	BON ODORI FESTIVAL YUKATA KITSUKE	41	Cambodian Students	Phnom Penh	CJCC	Free
31	2006.10.08	BON ODORI FESTIVAL	1,200	Cambodian, Japanese and Foreigners	Phnom Penh Cultural Center	JAC/EOJ/ CJCC	Foreig: 5 Cam: 1
32	2006.11.16	Kota-cho Study Tour	60	Japanese and Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
33	2006.11.24	Origami Class(Bookmark)	24	Japanese and Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
34	2006.11.25	Tea Ceremony Club	7	Japanese and Cambodian participants	CJCC	CJCC	Free
35	2006.11.29	Khmer Flower Arrangement	10	Japanese and Cambodian	CJCC	CJCC	Jp : 3 Cam: 1.5

[JFY2006, continued]

36	2006.12.08	Origami Class	35	Japanese, Foreigner and Cambodian	CJCC	CJCC	Free
37	2006.12.14	Meeting of JHP Music Program Activities	35	Japanese and Cambodian teachers	CJCC	CJCC	Free
38	2006.12.15	Calligraphy Demonstration	25	Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
39	2006.12.16, 22, 26	Tea Ceremony Club	21	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
40	2006.12.30	Presentation of TITECH by Mr. Heng Mengho	55	Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
40	2007.1.6	Tea Ceremony Demonstration	35	Cambodian, Japanese and a foreigner	CJCC	CJCC	Free
42	2007.1.15	Lecture "The Art of Communication -Living in Japan"	90	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
43	2007.1.20	ORIGAMI Class (KAMI TOMBO)	40	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
44	2007. 1. 25	Hiroshima Study Tour	200	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
45	2007.1.29	SOGETSU Ikebana Demonstration	46	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
46	2007.1.29	TSUGARU SHAMISEN Mini Concert	100	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
47	2007. 01.7, 8, 9, 14, 15, 22	Japanese Dance Class	42	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
48	2007.1.8	CJCC ORIGAMI Class	16	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
49	2007.1.10, 16, 19	Tea Ceremony Club	10	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
50	2007.1.11, 18	Fashion Show Walking Practice	28	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
51	2007.2.22	Lecture on Cambodian Culture" Apsara Dance" and "Apsara Dance performance"	200	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
52	2007.2.22	Introduction to Cambodian Traditional Culture. "Sbek Touch"	200	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
53	2007.02.23	YUKATA KITSUKE	28	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
54	2007.2.23	Japanese Traditional Dance Show	120	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
55	2007.2.23	Origami Contest and Exhibition	100	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
56	2007.2.24	Cambodian and Japanese Martial Art Exhibition	130	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
57	2007.2.24	Japanese Drum performance and Mochi Tsuki	140	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
58	2007.2.24	Cambodian and Japanese Traditional Instrument Concert	150	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
59	2007.2.25	Tea Ceremony with Khmer Artifacts	33	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
60	2007.2.25	Cambodian Traditional Wedding Dress Fashion Show	120	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
61	2007.2.25	Making Maccha (Japanese green tea) Experiencing	122	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
62	2007.3.3	HINAMATSURI Event	61	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
63	2007.3.19	Outreach Program to Tep Pranaom high school	91	Cambodian and Japan	Tep Pranaom High School	CJCC	Free
64	2007.3.23	Japanese Cooking Class "Sakura Mochi"	17	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Jp:3.5 Cam:1.5
65	2007.3.24	Tea Club	11	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
			Total	5,935			
			Co-organized Program	2			

[JFY2007]

No	Date	Event Name	No. of Participants (person)	Target of Participants	Place	Organizer	Charge (US\$)
1	2007.4.21	Tea Club	7	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
2	2007.4.28	Origami Class (Iwaitsuru)	25	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
3	2007.4.29	Tea Training Session by Mrs. MIHOKO HARADA	6	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
4	2007.5.4	KONOBORI Workshop	23	Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
5	2007.5.25	MEXT Explanatory Meeting	450	Cambodian students	CJCC	EOJ&CJCC	Free
6	2007.5.26	Tea Club	6	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
7	2007.5.26	DVD Show with Q&A Session	48	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
8	2007.6.10	BI Volunteers training	330	Cambodian students	CJCC	CJCC	Free

se 1/4

2007

[JFY2007, continued]

9	2007.6.17	Outreach Activity to Takeo Province	2046	Cambodian, Japanese and foreigner	Prey Sandek High School, Kandal Province	CJCC & Buddhist Institute	Free
10	2007.6.30	Origami Class (Lily flower)	60	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
11	2007.7.7	TANABATA Festival	150	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
12	2007.7.28	DVD Show with Q&A Session	24	Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
13	2007.08.24	Study Tour ODA High School Students	40	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
14	2007.08.25	Origami Class: PANDA	41	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
15	2007.09.01	Japanese Movie Show	670	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC & BOJ	Free
16	2007.09.12	Study Tour: Sophia Uni.	40	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
17	2007.09.14	Khmer Workshop with JICA Family Group	17	JICA family members	CJCC	CJCC	\$2.00
18	2007.09.15	Cooking Class(O-dango) & Otsukimi Event	20	Cambodian students	CJCC	CJCC	Jp:1.5/2 Cam:0.5/1
19	2007.09.17-29	10th ASEAN Cartoon Exhibition	1092	Cambodians and foreigners	CJCC	CJCC & Japan Foundation	Free
20	2007.09.29	DVD Show with Q&A Session	19	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
21	2007.09.29	Exchange Activity with K&J Children	41	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Free
22	2007.10.06	Top Knot Cutting/Chol Mlob	108	RUPP students	CJCC	CJCC	Free
23	2007.10.06	Japanese Movie Shows 1. Haunted School (Fantasy) 2. Ghost pub (Comedy)	362	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	EOJ & CJCC	Free
24	2007.9.22/29 2007.10.6/16/19	Dance Practice for BON ODORI	275	Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
25	2007.7.14/21/28, 8.4/11/18/25, 9.8/15/22/29, 10.2	Drum Class	124	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
26	2007.10.20	Training Program for Young Leaders 2007	30	JICA trainees	CJCC	JICA & CJCC	Free
27	2007.10.21	Bonodori Event	1200	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	JAC, EOJ & CJCC	Forci:5 JAC:3 Cam:1
28	2007.10.27	Origami Class (Lotus & SAKURA)	35	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
29	2007.11.03	Japanese Movie Shows 1. Give It All 2. Nabbie's Love	252	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	EOJ & CJCC	Free
30	2007.11.17	Cambodian Rice Flake Workshop (Ambok Workshop)	100	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
31	2007.11.30	Training Program for Young Leaders 2007	30	JICA trainees	CJCC	JICA & CJCC	Free
32	2007.12.01	Japanese Movie Shows 1. Nabbie's Love 2. Give It All	134	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	EOJ & CJCC	Free
33	2007.12.08	Japanese Song Workshop	34	Cambodian students	CJCC	CJCC	Free
34	2007.12.08	Friendship Concert	380	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
35	2007.12.14	Cooking Class(Khmer Flour Porridge)	12	Cambodian and Japanese	CJCC	CJCC	Cam: 1/1.5 Jp:2/2.5
36	2007.12.22	Origami Class (X'mas Tree)	136	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	Free
37	2007.12.22	Japanese New Card Making	107	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	CJCC	0.25
38	2007.12.23	Classical Concert by Music Sharing (MIDORI GOTO's concert)	235	Cambodian, Japanese and foreigner	CJCC	EOJ & CJCC	Free
39	2008.01.05	Photo Contest Awarding Ceremony	40	Cambodian and foreigner	CJCC	CJCC	Free
40	2008.01.19-20	Japanese Movie Shows	365	Cambodian	Battambang	EOJ & CJCC	Free
41	2008.01.26	Kirigami Class	50	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
42	2008.01.26	Valentine Card Making Class	31	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
43	2008.01.26-27	Japanese Movie Shows	66	Cambodian	Siem Reap	EOJ & CJCC	Free
44	2008.02.02	Seisubun Event	26	Cambodian	CJCC	CJCC	Free

KC KC

3/5

[JFY2007, continued]

45	2008.02.01.02.03	Japanese Film Festival	462	Cambodian & Foreigners	CJCC	EOJ & CJCC	Free
46	2008.02.20	Photo Technic Workshop	13	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
47	2008.02.20	Japanese Tea Demonstration	19	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
48	2008.02.20	Khmer & Japanese Dress Demonstration and Fashion Show	164	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
49	2008.02.20	Introduction of Cambodian Cultural Art. Sbaek	73	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
50	2008.02.22	Photo Technic Workshop	13	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
51	2008.02.22	Cambodian & Japanese Martial Arts	102	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
52	2008.02.22	Khmer Popular Game	80	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
53	2008.02.23	Cambodian Musical Performance (Khmer Traditional Instrument)	105	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
54	2008.02.23	Japanese Musical Performance (Accordion)	105	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
55	2008.02.23	Drum Performance	180	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
56	2008.02.23	Mochi-Tsuki	180	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
57	2008.02.24	Maccha Making (Japanese Green Tea Serving)	127	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC	Free
58	2008.03.01	Hinamatsuri Event	23	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
59	2008.03.01	Hinamatsuri Card Making Class	20	Cambodian	CJCC	CJCC	Free
60	2008.03.06	Japanese Flower Arrangement IKENOBO Ikebana Demonstration	34	Cambodian & Japanese	CJCC	CJCC	Free
61	2008.03.07	Khmer Flower Arrangement Class (Jasmine & lotus)	15	Cambodian & Japanese	CJCC	CJCC	Carr: 1/1.5
62	2008.03.10	Training Program for Japan-East Asia Network of Exchange for Students and Youths (JENESYS)	30	Cambodian	CJCC	CJCC & JENESYS	\$100
63	2008.03.16	NODOJIMAN Singing Contest	500	Cambodian & Foreigners	CJCC	CJCC & EOJ	Free
Total Participants:			11,532				
Co-Organize Programs:			16				

[JFY2008]

No.	Date	Event Name	No. of Participants (person)	Target of Participants	Place	Organizer	Charge (US\$)
1	2008.04.02/30 2008.05.06/29 2008.06.04/25	Tea Club Practice (6 sessions)	35	CJCC staffs & other club members	Japanese Style Room	CJCC	Free
2	2008.04.03/24	Regular Dance Class (2 sessions)	42	Cambodian and foreigners	SR1	CJCC	Free
3	2008.04.08/09	Special Dance Class (2 sessions)	27	CJCC staffs only	Exchange Room	CJCC	Free
4	2008.04.26	Origami Class - Medal (32) & Kusudama (37)	69	Cambodians and Japanese	Lobby	CJCC	1 st : Free 2nd: \$0.5
5	2008.05.03	Japanese Kudomonohi (Children's Day) Event	49	Cambodians & foreigners	Lobby	CJCC	Free
6	2008.05.09	MEXT SCHOLASHIP EXPLANATORY MEETING	320	Cambodians & foreigners	Multi Purpose Hall	CJCC&EOJ	Free
7	2008.05.17/24	Outreach Training 1st (53) & 2nd (50)	103	1 st : Cambodian Students 2nd: CJCC Staff / Cambodian Students	1 st : IFL 2nd: CJCC	CJCC	Free
8	2008.05.25	Outreach Activity to Takeo Province	1175	Cambodian and Japanese	In Takeo (Ang Metrey) Primary, Secondary School	CJCC	Free
9	2008.05.10/ 17/22 / 29/31 2008.06.5/7/21/ 26 /28 2008.07.1/2/3	Tanabata Trianing (13 sessions)	170	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
10	2008.05.29/30 2008.06.04/05 /06 /11	IFL DVD Show (7 sessions)	290	Cambodian Students	CJCC	CJCC&IFL	Free
11	2008.06.07	Origami Class Lily (36) & Kusudana (36)	72	Cambodian Students	CJCC	CJCC	1st: Free 2nd: \$0.5

[JFY2008, continued]

12	2008.06.14	Magic Show 1st (340) & 2nd (280)	620	Cambodian Students	CJCC	CJCC&EoJ	Free
13	2008.06.20	Science Experiment Program	130	Cambodian High School Students	Multi- purpose Hall	CJCC&NIE	Free
14	2008.06.21	Kotacho study tour course Meeting	5	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
15	2008.06.26/27/30 2008.07.1/2/3/4/14/ 15/16	JOCV Language Training (10 Sessions)	68	JOCV & JICA Volunteers	CJCC	CJCC	\$5/person per hour
16	2008.07.05	Tanabata Festival	185	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
17	2008.07.07	JENESYS Pre-Departure Training	70	Cambodian Students	CJCC	CJCC	\$5/person (JP&EX)
18	2008.07.10/17/24/ 31 2008.08.7/14/21	Regular Dance Class (8 sessions)	122	Cambodian Students	CJCC	CJCC	Free
19	2008.07.12	Mini Tea Ceremony	14	Cambodian Students and Japanese	CJCC	CJCC	Free
20	2008.07.12/19 2008.08.2/9/16/23 /30	The 3 rd Drum Class (7 sessions)	69	Cambodian Students	Multi- purpose Hall	CJCC	Free
21	2008.07.19	Japan Club "Hula Girl"	31	Cambodian Students	Exchange Room	CJCC	Free
22	2008.08.02/09/16	Kota Cho Pre-Departure Training (3 sessions)	14	Cambodian Students	SRI	CJCC	Free
23	2008.08.15	Cooking Class Banana Dessert	18	Cambodian and Japanese	Exchange Room	CJCC	Cam: 1/1.5 Jp:2/2.5
24	2008.08.18/20/25 /27	Bridge of Smile Training (4 sessions)	39	Cambodian Students	SRI	CJCC	Free
25	2008.08.27	Bridge of Smile Activity	27	Cambodian and Japanese students	Hall	CJCC	Free
26	2008.08.30	Summer Greeting Card Making	47	Cambodian students	CJCC Garden	CJCC	\$0.25/ card
27	2008.08.30	Ocarina Concert	265	Cambodian and foreigner	Hall	CJCC & NPO KKK	Free
Total Participants:			4,076				
Co-organized Programs:			5				

se by

30

ANNEX 7-1 Record of Advertisement, article and media report for CJCC Activities

1. Advertisement

<IFY2005>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
1	5/31	Accounting Training Opportunity	Cambodia Daily	HRD Course
2	6/1	Accounting Training Opportunity	CIC(Website)	HRD Course
3	6/2	Accounting Training Opportunity	Cambodia Daily	HRD Course
4	6/23	Accounting Training Opportunity	Cambodia Daily	HRD Course
5	6/26	Accounting Training Opportunity	Cambodia Daily	HRD Course
6	10/18	Management Training Opportunity	Reaksmev Kampuchea	HRD Course
7	10/18	Management Training Opportunity	Cambodia Daily	HRD Course
8	10/20	Management Training Opportunity	Cambodia Daily	HRD Course
9	10/24	Management Training Opportunity	Cambodia Daily	HRD Course
10	11/22	Present distinguished Business Series	Cambodia Daily	HRD Course
11	11/22	Job Announcement	Reaksmev Kampuchea	Library
12	11/25	Japanese Intermediate	Cambodia Daily	JL Course
13	11/26	Japanese teacher training	Koh Santepheap	JL Course
14	11/27	Japanese teacher training	Reaksmev Kampuchea	JL Course
15	11/28	Present distinguished Business Series	Cambodia Daily	HRD Course
16	12/5	Present distinguished Business Series	Cambodia Daily	HRD Course
17	12/14	Japanese Intermediate	Reaksmev Kampuchea	JL Course
18	12/15	Role of Finance in Economic Development	Cambodia Daily	HRD Course
19	12/19	Role of Finance in Economic Development	Cambodia Daily	HRD Course
20	12/21	Role of Finance in Economic Development	Cambodia Daily	HRD Course
21	12/29	Entrepreneurship Development and Local Business Promotion	Cambodia Daily	HRD Course
22	1/2	Entrepreneurship Development and Local Business Promotion	Cambodia Daily	HRD Course
23	1/9	Entrepreneurship Development and Local Business Promotion	Cambodia Daily	HRD Course
24	1/19	Accounting Standards for SMEs Why IASB's project on SMEs is important for Cambodia	Cambodia Daily	HRD Course
25	1/23	Accounting Standards for SMEs Why IASB's project on SMEs is important for Cambodia	Cambodia Daily	HRD Course
26	1/23	How to begin and Increase products export for small and Medium Size enterprises (SMEs)	Cambodia Daily	HRD Course
27	1/30	How to begin and Increase products export for small and Medium Size enterprises (SMEs)	Cambodia Daily	HRD Course
28	2/2	How to begin and Increase products export for small and Medium Size enterprises (SMEs)	Cambodia Daily	HRD Course
29	2/6	SMEs Business Management of High Performance	Cambodia Daily	HRD Course
30	2/14	Design Philosophy of Mr. Souichiro HONDA-Behind HONDA's Market Competitiveness	Cambodia Daily	HRD Course
31	2/17	Official Opening	Cambodia Daily	PR
32	2/17	Official Opening	Kampuchea Thmey	PR
33	2/17	Official Opening	Koh Santepheap	PR
34	2/19	Official Opening	Reaksmev Kampuchea	PR
35	2/20	Design Philosophy of Mr. Souichiro HONDA-Behind HONDA's Market Competitiveness	Cambodia Daily	HRD Course
36	2/21	Official Opening	Koh Santepheap	PR
37	2/21	Official Opening	Kampuchea Thmey	PR
38	2/21	Official Opening	Cambodia Daily	PR

1. Advertisement (continued)

<JFY2006>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
39	6/21	JICA Seminar"The Knowledge-Creating Organization & Leadership"	Cambodia Daily	PR
40	6/26	JICA Seminar"The Knowledge-Creating Organization & Leadership"	Cambodia Daily	PR
41	7/3	Project Management and Engineering(Training course by AOTS collaborate with CJCC)	Cambodia Daily	HRD Course
42	7/4	Special Business Training"Cost and Benefit Analysis of Investment"	Cambodia Daily	HRD Course
43	7/4	Project Management and Engineering(Training course by AOTS collaborate with CJCC)	Reaksmev Kampuchea	HRD Course
44	7/9	Japanese Language Proficiency Test Preparation Course	Reaksmev Kampuchea	JL Course
45	7/10	Project Management and Engineering(Training course by AOTS collaborate with CJCC)	Cambodia Daily	HRD Course
46	7/10	Special Business Training"Cost and Benefit Analysis of Investment"	Cambodia Daily	HRD Course
47	7/17	Japanese Language Proficiency Test Preparation Course	Reaksmev Kampuchea	JL Course
48	7/17	Management Training Opportunity (English)	Cambodia Daily	HRD Course
49	7/18	Management Training Opportunity (Khmer)	Reaksmev Kampuchea	HRD Course
50	8/8	Management Training Opportunity (English)	Cambodia Daily	HRD Course
51	8/14	Japanese Language Proficiency Test	Cambodia Daily	JL Course
52	8/14	Japanese Language Proficiency Test	Koh Santepheap	JL Course
53	8/29	Jop Opportunity (Accountant & Admin staff)	Cambodia Daily	Admin
54	9/4	Khmer Cultural Lecture on PHCHUMBEN Festival	Cambodia Daily	EXP
55	9/11	HRD Seminar-Small Business Management-Key points for success-by Mr. Nobuyuki YAMAMURA	Cambodia Daily	HRD
56	9/26	HRD Seminar-Check Point for Business Enterprise Analysis & Evaluation by Mr. Eishi Yasunaga	Cambodia Daily	HRD
57	10/16	HRD Seminar-Enhancement of Financial Management and Development of Economy, Accounting Standards for SMEs and Developing Countries	Cambodia Daily	HRD
58	11/20	Local Business Promotion Strategy and Marketing Skills Development for Cambodian SMEs	Cambodia Daily	HRD
59	12/7	Exchange Program activity: Calligraphy and Origami Class	Cambodia Daily	EXP
60	12/28	Exchange Program activity: Tea demonstration	Cambodia Daily	EXP
61	1/9	Computer Course: Multimedia Web Contents Development course	Cambodia Daily	Computer Course
62	1/15	Japanese language New Courses	Reaksmev Kampuchea	JLC
63	1/22	HRD Seminar-New Wave of Food Culture in Cambodia	Cambodia Daily	HRD
64	2/12	HRD Seminar-Secrets behind Japanese Company's successful work place:5S&Kaizen	Cambodia Daily	HRD
65	2/12	The 2nd CJCC Festival (English)	Cambodia Daily	PR
66	2/12	The 2nd CJCC Festival (Khmer)	Reaksmev Kampuchea	PR
67	2/16	The 2nd CJCC Festival (English)	Cambodia Daily	PR
68	2/16	The 2nd CJCC Festival (Khmer)	Reaksmev Kampuchea	PR
69	2/19	The 2nd CJCC Festival-Special seminar-Discovery of Cambodian Traditional Culture	Cambodia Daily	PR
70	2/20	The 2nd CJCC special seminar-Japanese Approaches to Nature, Culture and Development	Cambodia Daily	PR

1. Advertisement (continued)

<JFY2007>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
71	4/10	How to Become a SUCCESSFUL SALESPERSON	Cambodia Daily	HRD
72	4/19	Japanese Intermediate class 2007	Reaksmev Kampuchea	JLC
73	5/21	Management Training Opportunity (Entrepreneurship Course)	Cambodia Daily	HRD
74	6/11	Strategy for Profitable Small and Medium Business	Cambodia Daily	HRD
75	7/10	JLPT Preparation Course-2007	Reaksmev Kampuchea	JLC
76	7/16	HRD business seminar-Panasonic DNA for miracle victory	Cambodia Daily	HRD
77	7/24	HRD-2007 Corporate Management Course	Cambodia Daily	HRD
78	8/6	Employment Opportunity (HRD part time staffs)	Cambodia Daily	HRD
79	8/6	Japanese Language Proficiency Test in 2007	Cambodia Daily	JLC
80	8/13	Corporate Social Responsibility (CSR) and Environment Protection	Cambodia Daily	HRD
81	8/14	Japanese Language Proficiency Test in 2007	Koh Santepheap (Color,back page)	JLC
82	8/19	EXP new staff recruitment	Reaksmev Kampuchea	EXP
83	8/27	Seminar-Approach to Productivity, Competitiveness, Quality and Cost	Cambodia Daily	HRD
84	9/3	Management Consulting and Technical Cooperation 2007	Cambodia Daily	HRD
85	9/6	Management Consulting and Technical Cooperation 2007	Reaksmev Kampuchea	HRD
86	9/6	The 10th ASIAN Cartoon Exhibition	Kohsantepheap	PR
87	9/10	The 10th ASIAN Cartoon Exhibition	Cambodia Daily	PR
88	9/12	Seminar-Cambodia at a Glance from Statistic	Cambodia Daily	HRD
89	9/28	The 1st CJCC Photo Contest	Cambodia Daily	PR
90	9/28	The 1st CJCC Photo Contest	Kohsantepheap	PR
91	10/1	Special Training Program "Competitive Marketing Strategy"	Cambodia Daily	HRD
92	12/3	Special Training Course Capital Investment Analysis	Cambodia Daily	HRD
93	12/11	Seminar-Introduction of Civil code and the code of civil procedure	Cambodia Daily	HRD
94	12/24	Seminar-Corporate Strategy and Marketing	Cambodia Daily	HRD
95	1/22	Japanese language New Courses	Reaksmev Kampuchea	JLC
96	2/11	Special Business Seminar-History of Japanese Business Development & Future Challenges	Cambodia Daily	HRD
97	2/15	The 3rd CJCC Festival (English)	Cambodia Daily	PR
98	2/15	The 3rd CJCC Festival (English)	Koh Santepheap	PR
99	2/18	The 3rd CJCC Festival (English)	Koh Santepheap	PR
100	2/20	Admin Staff Recruitment Announcement	Cambodia Daily	Admin
<JFY2008>				
101	4/28	Exchange Program staff recruitment	Cambodia Daily	EXP
102	5/27	Japanese language New Courses 2008	Reaksmev Kampuchea	JL
103	6/2	HRD new translation staffs recruitment 2008	Cambodia Daily	HRD
104	6/9	HRD-Entrepreneurship Course 2008	Cambodia Daily	HRD
105	6/16	HRD-Corporate Management Course 2008	Cambodia Daily	HRD
106	6/16	HRD seminar, Effective Customer Service year 2008	Cambodia Daily	HRD
107	6/25	Japanese New Class Announcement	Cambodia Daily	JL

1. Advertisement (continued)

<JFY2008>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
108	7/7	Special Training-Financial Plan and Capital Investment Analysis 2008	Cambodia Daily	HRD
109	7/7	Japanese New Class Announcement	Cambodia Daily	JL
110	7/14	Japanese Language Teacher Training Class 2008	Cambodia Daily	JL
111	7/14	HRD-Business Seminar: Company Development from the perspective of MONOTSUKURI	Cambodia Daily	HRD
112	7/15	HRD-Business Seminar: The power of dream, innovation management in HONDA	Cambodia Daily	HRD
113	7/21	HRD-Seminar: The Power of Dream 2008	Cambodia Daily	HRD
114	8/4	HRD-Business Seminar: Small Business Finance in Japan	Cambodia Daily	HRD
115	8/4	The Japanese language Proficiency Test 2008	Cambodia Daily	JL
116	8/4	The 2nd CJCC Photo Contest	Cambodia Daily	EXP
117	8/14	The 2nd CJCC Photo Contest	Kohsantepheap	EXP
118	8/18	HRD Training course2008: Business Statistic for Decision Making	Cambodia Daily	HRD
119	8/18	HRD Training course2008: Competitive Marketing Strategy for Small Firm	Cambodia Daily	HRD
120	8/20	JLPT Test 2008	Kohsantepheap	JL

2. CJCC Article on Newspapers, magazine etc.

<JFY2005>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
1	2/22	Opening Ceremony	Reaksmei Kampuchea	Newspaper
2	2/22	Malaysia's Ex-PM Condemns West's Globaling (Speak in CJCC)	Cambodia Daily	Newspaper
3	2/22	Opening Ceremony	Reaksmei Angkor	Newspaper
4	2/22	Opening Ceremony	Kosantepheap	Newspaper
5	2/22	Opening Ceremony	Kampuchea Thmey	Newspaper
6	2/22	Opening Ceremony	Cambodia Sinchew Daily	Newspaper
7	3/19	Japan Grand Aid to Cambodia-Japan Center	Asia Weekly Magazine	Magazine

<JFY2006>

8	8/8	News Report on CJCC general information and activities	Yomiuri Shimbun	Newspaper
9	10/26	News Report on CJCC Project mid-term evaluation M/M signing ceremony	Reaksmei Kampuchea	Newspaper
10	2/23	The 2nd CJCC Festival Kick Off Seminar " Japanese Approach to Nature, Culture and Religion-Its Commonalities with Cambodia"	Kosantepheap daily	Newspaper
11	3/18	The 2nd CJCC Festival "the 1st Opening anniversary"/Outline of CJCC project, general activity of CJCC.	Yomiuri Shimbun (International Edition)	Newspaper
12	7/20	The 10th Asia Cartoon Exhibition in Cambodia	Yomiuri Shimbun (Asia Edition)	Newspaper
13	9/18	News coverage and article of the 10th Asian Cartoon Exhibition in Cambodia	Xinhua News Agency	Newspaper
14	9/18	News coverage and article of the 10th Asian Cartoon Exhibition in Cambodia	SIN CHEW Daily	Newspaper
15	9/18	News coverage and article of the 10th Asian Cartoon Exhibition in Cambodia	JAN HUA Daily	Newspaper

2. CJCC Article on Newspapers, magazine etc. (continued)

<JFY2007>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
16	9/17,18	News Article of the 10th Asian Cartoon Exhibition in Cambodia	On many Cambodia, China, Japan, Vietnam and other countries website	Website(Internet News)
17	9/21	News coverage (17 Sep) and article (21 Sep) of the 10th Asian Cartoon Exhibition in Cambodia	Cambodia Daily	Newspaper
18	9/23	News coverage (17 Sep) and article (23 Sep) of the 10th Asian Cartoon Exhibition in Cambodia	Trading Post	Magazine
19	2/5	News Coverage of HRD and JLC course certificate awarding ceremony on Saturday 2nd of February	Reaksmey Kampuchea	Newspaper
20	2/22	News Coverage of The 3rd CJCC Festival kick-off seminar	SIN CHEW Daily	Newspaper
21	2/22	News Coverage of The 3rd CJCC Festival kick-off seminar	Kampuchea Tmey	Newspaper
22	2/22	News Coverage of The 3rd CJCC Festival kick-off seminar	Koh Santhepheap	Newspaper

3. CJCC Report of Media

<JFY2005>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
1	5/23	News report on Internet Live Class (EXP)	TVK	TV
2	7/19	News report on Accounting Course, Certificate Awarding Ceremony (HRD)	TVK	TV
3	1/16	Special report on 2nd Cambodia Juvenile Music Festival (EXP)	TVK	TV
4	1/25	News report on Chorus Training (EXP)	TVK	TV
5	1/26	Special report on Exchange Program conducted by Hiroshima Senior Volunteer group Study Tour	TVK	TV
6	2/5	News report on the 3rd Cambodian Student Chorus Festival	NHK	TV
7	2/5	Special report on the 3rd Cambodian Student Chorus Festival	TVK	TV
8	2/20	Interview of Chief Advisor Nakamura and Director Um Ravy related to CJCC Opening Ceremony	TVK	TV
9	2/20	Special Interview of Ambassador Takahashi on the topic of CJCC Opening Ceremony and Japan ODA	TVK	TV
10	2/21	Rebroadcasting of Special Interview of Ambassador Takahashi on topic of CJCC Opening Ceremony and Japan ODA	TVK	TV
11	2/21	Introduction of CJCC	TVK	TV
12	2/21	Special News of CJCC Opening Ceremony	TVK	TV
13	2/21	Rebroadcasting of introduction of CJCC	TVK	TV
14	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	CTN	TV
15	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	TV3	TV
16	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	TV9	TV
17	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	TV5	TV
18	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	BAYON TV	TV
19	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	ABSARA TV	TV
20	2/21	Rebroadcasting of Special News of CJCC Opening Ceremony	TVK	TV
21	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	Radio FM 97MHz	Radio
22	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	Radio FM 107MHz	Radio
23	2/21	News report of CJCC Opening Ceremony	Radio FM 96 National of Cambodia	Radio

3. CJCC Report of Media (continued)

<JFY2006>

No	Date	Title/ Content	Name of Media	Field/ Category
24	5/14	Entertainment Program at CJCC	TV5	TV
25	8/28	News report on AOTS training course Certificate Awarding Ceremony	TVK	TV
26	10/26	News Report on CJCC Project mid-term evaluation M/M signing ceremony	TVK	TV
27	10/26	News Report on CJCC Project mid-term evaluation M/M signing ceremony	TV5	TV
28	3/21	News report of the 2nd CJCC Festival Kick-off seminar and the first day events of festival	TVK	TV
29	3/21	News report of the 2nd CJCC Festival Kick-off seminar and the first day events of festival	TVK	TV
30	2/22	News report of the 2nd CJCC Festival- Cambodian Traditional tie-dyeing work shop	TVK	TV
31	3/1	Report of 2nd CJCC festival on CTN-Cell card program	CTN	TV
<JFY2007>				
32	7/12	Report of TANABATA festival on CTN-Cell card program	CTN	TV
33	7/27	Interview Mr. Yamamoto Toshio, HRD consultant on CTN 07:00 morning report.	CTN	TV
34	9/18	News report of the 10th Asia Cartoon Exhibition and interview rector, director and coordinator related to cartoon exhibition	ABSARA TV	TV
35	9/23	News report of the 10th Asia Cartoon Exhibition and interview CJCC staffs related to cartoon exhibition	FM 103	Radio
36	9/28	News report of the 10th Asia Cartoon Exhibition and special interview related to cartoon exhibition	By Blup Baitong NGO and broadcast on FM 102 and FM 95 (Environment Radio Project)	NGO and Radio
37	2/2	News report of HRD and JLC certificate awarding ceremony on 2nd February	TVK	TV
38	2/22	News report of HRD and JLC certificate awarding ceremony on 2nd February	APSARA	TV
39	2/22	News Report of the 3rd CJCC Festival-Kick-off Seminar	TVK	TV
40	2/22	News Report of the 3rd CJCC Festival-Kick-off Seminar	TV5	TV

sc 12

sc

ANNEX 7-2 List of Multimedia Education Contents

No.	Title	Quantity
1	HRD Seminar Series "Marketing Strategy"	1
2	HRD Seminar Series "Effective Customer Service"	1
3	HRD Seminar Series "Cambodia Development from the Perspective of MONOTSUKURI"	1
4	HRD Consulting Service Promotion Video	1
5	"Ogenki Desuka" Video with Japanese Sub-title	
1)	Improving Agro-Industry	1
2)	Raising Mushroom	1
3)	Improving Ability of National Police	1
4)	Keeping Our Environment	1
5)	Fighting TB	1
6)	Training for Medals	1
7)	Study Japanese "CJCC Japanese Language Course"	1
8)	Weaving Nature	1
9)	Fighting with Drought	1
10)	Maternal and Child, Health Care	1
	<TOTAL>	14

se K4

22

ANNEX 8 Evaluation Grid (Results of Evaluation): Cambodia-Japan Cooperation Center (CJCC) Project

As of October 16, 2008

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Conformity of the Project goal to the National Development Plan of Cambodia	Was the overall goal of the Project conformed with the policies and needs of the National Development Plan	National development policy, Educational/ Human resource development policies	<ul style="list-style-type: none"> The government of Cambodia has implemented the "Rectangular Strategy" under its new "National Strategic Development Plan" (NSDP) for the period of 2006-2010, in which (a) agricultural development, (b) infrastructure development, (c) private sector development and generation of employment, and (d) capacity and human resource development should be promoted along with the improvement of the governance. The Project has an overall goal "To enhance consistent human resources development to promote market economy and to further strengthen the mutual understanding and cooperation between Cambodia and Japan" by providing HRD* courses, JL* courses and Exchange Programs, and the Project matches with the development needs of Cambodia, given the above-mentioned Cambodian government policy.
	Conformity with needs of beneficiaries	Were the selection of the target group and investigation of the target group's needs adequate and enough?	Results of needs survey Perception of RUPP* and related agencies* Perception of industry people Perception of Experts* and C/Ps*	<ul style="list-style-type: none"> Main target group in HRD courses are set as SME owners, top and medium-level managers of companies and entrepreneurs. Defining appropriate target group and design of course structure and contents were made based on the needs assessment implemented several times before and during the Project implementation, which made it possible to comply with the actual and changing needs of beneficiaries. This assessment was endorsed by the Questionnaire/Interview surveys to Experts, C/Ps, CJCC staff, HRD course participants and business-related organizations at Terminal Evaluation. In JL courses and Exchange Programs target group is students and general public who are interested in Japanese language and culture. According to the Interview survey to C/Ps, CJCC staff, JL course participants and related organizations, interests in Japan seem to be high in Cambodia.
		Do the project objectives meet with needs of the target group and are needs of the target group high?	Results of needs survey Perception of RUPP and related agencies Perception of industry people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Needs of HRD courses are high, because practical knowledge and skills in business under a market economy are still necessary to be improved among the Cambodian business people. The number of applicants exceeds the capacity of each course and relatively high satisfaction by the participants was shown in every questionnaire survey after the course implementation. Needs of JL courses are high, shown by the fact that there are always twice or tripled number of applicants to the capacity for the Beginner 1 class and only CJCC provides the course for training JL teachers. According to the Questionnaire survey conducted in August 2008, almost 100% of 111 respondents showed their satisfaction to the JL courses.

(Note) RUPP: Royal University of Phnom Penh, Related agencies: Central government organization and other universities, including the Ministry of Education, Youth and Sport (MoEYS), etc.
Experts: Japanese experts, C/P: Counterpart Personnel, HRD courses: Human Resource Development courses, JL courses: Japanese Language courses

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Conformity with needs of beneficiaries	Do the project objectives meet with needs of the implementing organization and was the selection of the organization adequate?	Perception of RUPP and related agencies Perception of industry people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> RUPP is a national university that represents the country and one of the highest-ranked educational institutions, which increases the importance of RUPP as an implementing organization. While RUPP is in negotiation with Korea regarding the establishment of Cambodia-Korea Cooperation Center (CKCC), the Project is positioned to become a model for RUPP's further cooperation with other countries. RUPP is located along the major trunk road between the international airport and the city center of Phnom Penh, which brings about both a relatively easy access and a good appearance of CJCC to the general public. While RUPP established Japanese Language Department under its Institute of Foreign Language (IFL) in 2005, RUPP students and faculty members are benefited from easily accessible use of CJCC facilities and resources. More than 400 RUPP students, including those who major in JL at IFL, have CJCC membership* and often use CJCC library resources, which brings about some benefits for RUPP. Because RUPP does not have any business- and management-related facilities, there has been no direct relation and cooperation between RUPP and CJCC HRD courses. Although some ripple effects to related agencies were expected to bring about at the Project design, there is no clear sign that the Project has ripple effects other than such target groups as RUPP and CJCC-service users. In particular, as described later, there has been no constructive cooperation or collaboration with such other universities as NUM* and RULE*, though they are members of the CJCC Managing Committee (MC), ripple effects to those organizations have been limited. In JL courses, there seem to be positive effect on local JL training providing institution through CJCC's teachers' training and other activities.
	Relevance to Japan's ODA* policy	Relevance to Japan's ODA policy to Cambodia	Perception of RUPP and related agencies Perception of industry people Perception of Experts and C/Ps Japan's ODA policy to Cambodia	
Others	Relevance to the Japan Center Concept with a consideration of a characteristics and development stage of Cambodia	Materials on Japan Center Research/Study materials on Cambodia	JICA's "Japan Center" projects aims at rendering support to the Asian countries that accelerate market economy with the implementation in such three countries in Southeast Asia as Vietnam, Laos and Cambodia, and the Project is consistent with the Japan Center Concept. In terms of the economic development and promotion of foreign direct investment Cambodia still lags behind such country as Vietnam, and Cambodia needs to develop a wide range of business people that have practical knowledge in many different areas of business administration, which increase the importance of the Japan Center project in Cambodia.	

(Note) ODA: Official Development Assistance, CJCC membership: By paying annual fee of US\$ 2-20 (depending on the age/organization), anybody can become a member who can use library and other CJCC facilities and resources at discounted rate. NUM: National University of Management, RULE: Royal University of Law and Economics

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Achievement of Project purpose	Degree of achievements of the 10 verifiable indicators to measure the degree of the Project purpose	Quantitative data on Project Perception of Experts and C/Ps	<p>At the timing of Terminal Evaluation, the degree of achievement in verifiable indicators is as follows;</p> <p>(1) The number of the membership* of CJCC increased to 1,083. (Target: 900)</p> <p>(2) 28% of the CJCC's accumulated income (balance) was consumed for its local expenses in April-August, 2008. (Target: 15%)</p> <p>(3) The recognition of the CJCC's name increased in Phnom Penh, according to the results of the Public Awareness Assessment, in which 14% of respondents knew CJCC in 2007 and 24% did the same in September 2008. In particular, awareness of CJCC is higher among youth of 18-25 years old (% of awareness was 29% in 2008).</p> <p>(4) Exchange activities such as exchanging program among universities in both countries were realized, as shown by the fact that there were 26 Study Tours to CJCC.</p> <p>(5) All stages of HRD courses such as Plan - Do (implement) - See (evaluation) - Action (revision) have gradually been conducted by C/P's initiative.</p> <p>(6) Ten (10) ex-participants of HRD courses (22%) started new business. (Target: 6 ex-participants start their business.)</p> <p>(7) 65% of ex-participants of HRD courses have improved management in their current environment. (Target: 70%)</p> <p>(8) All stages of JL courses have gradually been conducted by C/P's initiative.</p> <p>(9) Ex-participants of JL courses who went to Japan for his/her study reached to 17 by receiving scholarship either from the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology of Japan or from other resources.</p> <p>(10) All stages of Exchange Programs have gradually been conducted by C/P's initiative.</p>
		Will the Project purpose be achieved?	Quantitative data on Project Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts and C/Ps	<p>The above-mentioned assessments on verifiable indicators suggest that the Project Purpose is expected to almost achieve by the end of the Project. Most of Experts and C/Ps showed their confidence in almost achieving the Project purpose, according to the Questionnaire/ Interview surveys at Terminal Evaluation.</p>
		Will the important assumption for the achievement of Project purpose be satisfied?	Perception of RUPP and related agencies Perception of industry people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Ministries and agencies of Cambodian government continued to support to CJCC by providing necessary budget and by participating to the Steering Committee meetings. However, concrete cooperation by relevant universities expected at the Project design was not realized without an appropriate level of mutual consultation. Japanese companies and residents in Cambodia supported to CJCC by provisions of some equipment, assisting and voluntary activities for Exchange Programs, and income-generation opportunities for CJCC. The Cambodian economy has constantly grown in the Project period, which satisfies the third important assumption to achieve the Project purpose.
	Degree to which achievement of Project purpose is attributed to outputs	Quantitative data on Project Perception of Experts and C/Ps	<p>Achievement of expected 5 outputs has been appearing, as described below. Having the results of achievement of outputs, most of Experts and C/P, staff and lecturers of CJCC see that the project purpose is expected to achieve, according to the Questionnaire/Interview surveys. This assessment was also endorsed by several comments by the members of the Steering Committee. Accordingly, it is judged that the achievement of the project purpose will be appropriately attributed to the achievement of 5 outputs.</p>	

(Note) *:As described, anybody can get a membership of CJCC by paying some fee. The number of membership increased from 363 at the end of 2006 to 819 at the end of 2007, and is still increasing.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Factors contributed to achieve the Project purpose (Degree of achievement of Outputs)	Has CJCC established efficient and effective management, planning and operation system? (Achievement of Output 1)	Quantitative data on Project Perception of Experts and C/Ps	<p>At the timing of Terminal Evaluation, the degree of achievement in verifiable indicators is as follows;</p> <p>(1) Annual financial plan based on the JICA budget is formulated every year and monitored quarterly in a proper manner. However, an integrated financial plan that includes the forecast and planning of CJCC's own income and expense has not been prepared.</p> <p>(2) The rate of utilization of CJCC facilities increased to 62% in 2007 from 29% in 2006.</p> <p>(3) Inside CJCC project management meetings were held 128 times and JICA Experts' meetings were held 113 times.</p> <p>(4) Annual operation plan of the library is properly formulated every year.</p> <p>(5) The number of visitors to the library has constantly increased; 6,845 (JFY*2006) – 14,924 (JFY2007) – 8,090 (April – August, 2008). *: JFY: Japanese Fiscal Year</p> <p>(6) Income of the library has continuously increased; US\$ 1.5 (JFY2005) – US\$ 1,074.8 (JFY2006) – US\$ 2,418.8 (JFY2007) – US\$ 1,233.7 (from April to August, 2008).</p> <p>(7) Report of maintenance activities is appropriately made every week.</p> <p>These figures suggest that CJCC has been achieving the Output 1, "To establish efficient and effective management, planning and operation system of CJCC".</p>
	Does CJCC provide effective HRD courses? (Achievement of Output 2)	<p>At the timing of Terminal Evaluation, the degree of achievement in verifiable indicators is as follows;</p> <p>(1-1) Operation and management system design for HRD courses were conducted.</p> <p>(2-1) Formulation of plans for 1) Seminar series, 2) Entrepreneurship course, and 3) Corporate Management course were appropriately conducted.</p> <p>(2-2) Annual implementation plan for HRD courses were prepared.</p> <p>(2-3) 24 Seminars (target: 32), 18 classes (target: 24) for Entrepreneurship course and 21 classes (target: 28) for Corporate Management course were conducted.</p> <p>(2-4) Number of teaching materials reached to 27 (target: 26) for Seminar, 16 (target: 24) for Entrepreneurship course and 21 (target: 28) for Corporate Management course, respectively.</p> <p>(2-5) Number of applicants reached to 118 (target: 97) for Entrepreneurship course, 107 for full-subjects based and 442 for subject based (combined target: 418) for Corporate Management course, respectively.</p> <p>(2-6) Number of participants reached to 5,557 (target: 3,000) for Seminar, 81 (target: 74) for Entrepreneurship course, 60 (target: 50) for full-subjects based Corporate Management course, and 377 (target: 359) for subject based Corporate Management course, respectively.</p> <p>(2-7) Number of participants who completed full course reached to 45 (target: 70) for Entrepreneurship course and 228 (target: 275) for Corporate Management course, respectively.</p> <p>(2-8) Number of alumni reached to 45 (target: 70) for Entrepreneurship course, 28 for full-subjects based and 220 for subject based (combined target: 275) for Corporate Management course, respectively.</p> <p>(2-9) 14 companies received management consultation (target: 20 companies/organizations).</p> <p>(2-10) Attendee rate of participants reached to 90% for Entrepreneurship course and 73% for Corporate Management course, respectively (combined target: 80%).</p> <p>(2-11) Average test score of participants reached to 76% for Entrepreneurship course and 76% for Corporate Management course, respectively (combined target: 75%).</p>		

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature/initials

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Factors contributed to achieve the Project purpose (Degree of achievement of Outputs)	Does CJCC provide effective HRD courses? (Achievement of Output 2)	Quantitative data on Project Perception of Experts and C/Ps	(2-12) Level of satisfaction of participants for Seminars reached to 95% (target: 95%). Satisfaction level reached 3.3* for Entrepreneurship course and 3.3 for Corporate Management course, respectively (target: 3.3). (3-1) Number of information activities of HRD courses by type reached to 60 (target: 74) for newspaper, 30 (target: 66) for Website hosting, 154 (target: 27) for E-mail and 223 (target: 200) for direct invitation letters. (3-2) Number of Cambodian business organizations visited by HRD course management staffs reached to 465 (target: 400). These figures suggest that CJCC has almost been achieving the Output 2 in terms of most of the verifiable indicators. Details of implementation results of HRD courses are shown on ANNEX 4.
		Does CJCC provide high-quality Japanese language education (intermediate level)? (Achievement of Output 3)	Quantitative data on Project Perception of Experts and C/Ps	At the timing of Terminal Evaluation, the degree of achievement in verifiable indicators is as follows; (1) Annual course plan for JL courses is formulated every year in appropriate manner. (2) All the courses implemented were filled with the participants at 100%. (3) According to the Questionnaire survey conducted in August all participants (100%) were satisfied with the courses. (4) 71% of the past participants finished the courses (target: more than 90%). (5) 11% of JL course students (2 students) who took the Japanese Language Proficiency Test in 2007 passed the first and the second grades*. (target: 5%) These figures suggest that CJCC has almost been achieving the Output 3 in terms of most of the verifiable indicators. Details of implementation results of JL Courses are shown on ANNEX 5.
		Does CJCC provide exchange activities to contribute to human resources and information networks between Cambodia and Japan? (Achievement of Output 4)	Quantitative data on Project Perception of Experts and C/Ps	At the timing of Terminal Evaluation, the degree of achievement in verifiable indicators is as follows; (1) Annual program plan for Exchange Program is properly formulated every year. (2) Two hundred and six (206) programs, whose number is more than the targeted figure (40), had been implemented by the end of August 2008. (7 programs in JFY 2004, 44 in JFY 2005, 65 in JFY 2006, 63 in JFY 2007 and 27 from April to August, 2008) (3) According to the Questionnaire from each event participants, 99.8% of participants (target: 90%) were satisfied with those activities. These figures suggest that CJCC has been achieving the Output 4 in terms of the verifiable indicators. Details of implementation results of Exchange Programs are shown on ANNEX 6.

(Note) *: Satisfaction level for those training courses were measured by the scale between 1 (very Poor) and 4 (Excellent).

*: For 2007 Japanese Language Proficiency Test 1 student (CJCC staff) out of 4 passed the 1st grade, 2 students out of 14 passed the 2nd grade, and 14 students passed the third grade.

Handwritten signature/initials

KH

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Factors contributed to achieve the project purpose (Degree of achievement of Outputs)	Does CJCC promote the Center through its website and other promotion activities, to provide information, to do networking with outside organizations both in Cambodia and Japan? (Achievement of Output 5)	Quantitative data on Perception of Experts and C/Ps	<p>At the timing of Terminal Evaluation, the degree of achievement in verifiable indicators is as follows;</p> <p>(1) The website is appropriately updated every month.</p> <p>(2) Approximately 150,000 visitors to CJCC were recorded in total. (Target: approximately 25,000 visitors)</p> <p>(3) There were 166,678 accesses to the CJCC Website. (Target: 50,000 accesses)</p> <p>(4) Multimedia education contents HRD course, JL course and Center promotion video were produced.</p> <p>(5) According to the Public Awareness Assessment, the percentage of the people that knew the name of CJCC increased from 14% in 2007 to 24% in September 2008*.</p> <p>These figures suggest that CJCC has almost been achieving the Output 5 in terms of the verifiable indicators.</p>
	Factors hampered to achieve the Project purposes	Are there any other contributing factors?	Perception of RUPP and related agencies Perception of industry people Perception of Experts and C/Ps	
	Factors hampered to achieve the Project purposes	Degree of influence by personnel change or resignation of C/Ps, lecturers and staff Was CJCC able to get appropriate budget?	Number of persons changed or resigned, and its reasons Perception of Experts, C/Ps Annual budget, financial tables Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Although there was no Cambodian Administrator at the initial stage, an appropriate number of C/Ps were secured in most of the Project period and they have stayed in CJCC, which did not become a hampering factor for the Project. There were several leaves of CJCC staff who increased administrative and managerial ability, which somewhat hampered the effectiveness, though not so critical. Positions of staff that left CJCC were successfully replaced by newly recruited ones and by personnel rotation inside the organization. <p>The Cambodian and the Japanese sides supplied necessary budget for operational expenses of the Project. Overall budget (expenditure) size* of CJCC was around US\$ 400,000 in JFY 2007. Financial aspect is evaluated as not being a hampering factor to achieve the Project purpose at the timing of Terminal Evaluation. (Details of operational budget and expenses are shown on ANNEX 3-5.)</p> <p>(*: The figure is only for overall operational expenses, and does not include the cost of Experts' dispatch nor equipment.)</p>

(Note) *: Public Awareness Assessment was conducted with a random sampling of 952 respondents in the city of Phnom Penh.

1/1

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Factors hampered to achieve the Project purposes	Other factors influenced	Perception of RUPP and related agencies Perception of industry people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Insufficient number of the Japanese companies and the Japanese investment to Cambodia decreases employment opportunities for human resources who have knowledge and skills in relation to Japanese business, language and culture, which may decrease the effectiveness of the achievement of the Project.
Efficiency	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Japanese side	Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese experts (Long-term & short-term Experts)	Records of dispatch of Experts Achievements /performance of Experts Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> In total 7 long-term Experts from Japan were dispatched in a successive manner for the past four and a half years. Fields of long-term Experts were Chief Advisor (2), Project Coordinator/Planning and Operations (1), Japanese Language Education (2) and Exchange Programs (2). (Details are shown on ANNEX 3-1.) For HRD course management and implementation, 46 short-term experts were dispatched in 158 different occasions. For Public Relations, Library System and others, 6 short-term experts were dispatched in 12 different occasions. According to Questionnaire/Interview surveys, quality, specialty and timing of experts seem to be almost appropriate, although there were some observations from C/Ps and staff that the most appropriate Experts was not dispatched in some specific areas. Total input of Experts to CJCC is the largest among all JICA's Japan Center Project. There was a period when no HRD course Experts was dispatched at the initial stage of the Project and they were not dispatched in April-May period every year, mainly due to administrative procedures of JICA. Furthermore, too many frequencies of dispatching many, different HRD course Experts increased the input cost by the Japanese side.
	Appropriateness of number, field, training contents, period and timing of C/P training in Japan	Appropriateness of type, number, quantity and timing of provided equipment	Records of C/P training in Japan Perception of Experts, C/Ps Placement of equipment Utilization condition of equipment Perception of Experts, C/Ps	<p>Eight C/Ps and CJCC staff, including RUPP Rector, CJCC Director and section managers, received trainings in Japan. According to the Questionnaire/Interview surveys, those numbers and contents of the programs are judged to be almost appropriate to increase the Project efficiency. Knowledge, experience and how-how that were obtained at trainings in Japan, seem to be effectively utilized in management and operation of CJCC.</p> <p>Necessary equipment for activities was provided, as scheduled. Questionnaire/Interview surveys revealed that Experts, CJCC staff and lectures recognized that type and quality of equipment was almost good enough for efficient implementation of the Project. There were several voices that the number and varieties of books at Library were not still enough to satisfy a wide range of CJCC members' needs.</p>
	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Cambodian side	Appropriateness of number, placement and capacity of C/Ps	Placement of C/Ps Results /performance of C/Ps Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Five (5) C/Ps of the Project were properly assigned by RUPP, including Director and several section managers. (Organization chart of the Project (CJCC) is shown on ANNEX 2.) All of them have experiences to study or worked in Japan and are evaluated to be very capable and highly motivated for CJCC management and operation. All five C/Ps already received trainings in Japan at the Project, which is evaluated to have contributed to increasing their managerial and technical capabilities for effective Project implementation.

R 14

200

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Efficiency	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Cambodian side	Appropriateness of placement of managers, staff and lecturers	Placement of managers, staff and lecturers Perception of RUPP people Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Local managers and staff of CJCC have properly been assigned and most of them are capable. One local lecturer from NUM implemented one subject for HRD courses, while several Cambodian business people (ex-traine of HRD courses) provided some lectures at Entrepreneurship course. The share of course implementation time by local lecturers was around 5-30% for Entrepreneurship course and the same was marginal for Corporate Management course at the timing of Terminal Evaluation. In JL courses 5 local teachers were assigned in total in addition to 4 Japanese lecturers including 2 Experts. The Project has constantly made efforts to find potential, qualified local lecturers in both HRD and JL courses. But those efforts of HRD courses seem to be still limited and the recruitment of those lecturers is seen as difficult. The Japanese side provided the main building and facilities for CJCC by the grant-aid program. Before the completion of the provided building, the Cambodian side prepared rooms and facilities for the project implementation. Quality of floor and facility of the provided building is very satisfactory, according to the Questionnaire/Interview surveys at Terminal Evaluation. CJCC is conveniently located and seen as relatively easily accessed by many Phnom Penh citizens.
		Appropriateness of quality, size and convenience of building, facilities and equipment for the Project	Current condition of building/facilities/equipment Perception of attendees Perception of Experts, C/Ps	
	Appropriateness of project management	Appropriateness of budget size of the Project	CJCC budget and expense data Actual expenses covered by RUPP Perception of Experts, C/Ps	JICA is supplying enough amount of budget for the current operation of the Project, while the Cambodian side covers water and electricity costs. Overall budget size of the CJCC is estimated to be around US\$ 399,000 in JFY 2007. In addition to the operational budget provided by JICA, CJCC has increased its own income and expenses. In April-August 2008, 28% of the Center's accumulated income was consumed for the Center's local expenses. According to the Questionnaire/Interview surveys, the amount of the budget was appropriate for making effective operation of CJCC. The rate of the CJCC's own income to the Center's overall operational expenses stayed low at 19.1 % in JFY 2007.
	Has Managing Committee (MC) functioned appropriately?	Number of MC held and their records Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts, C/Ps	Responsibilities and members of MC were defined at the Project design. Although MC was held three times until now, there was no participation by NUM and RULE. According to the Questionnaire/Interview surveys many see that MC has not functioned as what was expected at the Project design.	
	Has Steering Committee (SC) functioned appropriately?	Number of SC held and their records Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts, C/Ps	Responsibilities and members of SC, a supervisory body, were defined by the Embassy of Japan and relevant ministries has been organized four times until now, and many see that SC contributed to sharing information among related people and bodies and to providing comments and recommendations for further improvement in Project implementation. However, there were some comments that SC did not function efficiently as expected in order to make a proper planning and monitoring, according to the Questionnaire/Interview surveys to C/Ps and Experts. There were also a couple of voices that CJCC did not proactively visited to the relevant ministries in order to exchange information and ideas for concrete collaboration for increasing the Project's efficiency.	

Handwritten initials/signature in the left margin.

Handwritten initials/signature in the bottom right margin.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Efficiency	Appropriateness of project management	Have meetings in C/JCC been organized periodically?	Number of meetings held and their records Perception of Experts, C/PS	<p>From the beginning of the Project implementation, monthly, weekly and occasional meetings, including "Management Meetings inside C/JCC", participated by Director, managers, major staff and Experts were held in order to promote technical transfer in management and administration of C/JCC and to improve communication among the Project members. These meetings are judged to function appropriately. On the other hand, general staff under section managers were not given many opportunities to participate those meetings.</p> <p>Understanding among Director, managers, major staff and Experts seemed to improve well because of very frequent meetings with good level of communication and co-working. However, information sharing and understanding between different sections was not seen as appropriate enough, particularly at the initial stage, according to the Questionnaire/Interview surveys at Terminal Evaluation.</p>
		Have understanding between the C/PS and Experts been increased?	Agenda of meetings Communication among Project Team members	
	Cooperation with other organizations	Has the efficiency increased with an existence of cooperation with other organizations and projects?	Perception of RUPP and related agencies Perception of industry people Perception of Experts and C/PS	<ul style="list-style-type: none"> In HRD course implementation, cooperation and collaboration with the Association of Bankers in Cambodia have provided training opportunities to member and related companies in the banking business. On the other hand, communication, consultations and collaboration with NUJM, RULE and the Japanese Chamber of Commerce in Cambodia, which was expected at the Project design, was not enough and did not bring about efficient cooperation. In JL course implementation there was an efficient communication and cooperation with the Association of Japanese Language Teachers in Cambodia. In Exchange Programs there were a close communication and cooperation with the Embassy of Japan and such other Japanese communities as the Japanese Association of Cambodia. In Public Relations collaboration with a NGO, Team Voice of Japan Cambodia, contributed to increasing efficiency. There were several opportunities for C/JCC C/PS and staff to visit other Japan Centers in Laos and Vietnam, which contributed to sharing information and learning their know-how and experiences on management and administration. For HRD course implementation, business tours to Vietnam with an assistance by VJCC is under consideration in order to increase the effectiveness and efficiency of the course implementation. In Public Relations Experts and staff in C/JCC contributed to providing some technical assistance to L/JCC and VJCC by organizing training opportunities in C/JCC and by visiting Laos and Vietnam. Due to a relatively high utilization rate of 5 seminar-rooms and conference hall, occasions that C/JCC cannot implement more training courses or accept applications for renting facilities have been increasing, which decreases the opportunities for increasing both awareness and self-income of C/JCC.
		Was there any positive interactions with other Japan Centers in southeast Asia	JICA's Japan Center materials Perception of Experts and C/PS	
Factors increased or hampered efficiency	Other factors influenced	Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts and C/PS		

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Impact	Prospects for achievement of the overall goal	Will the overall goal be achieved in 3-5 years after the completion of the project? (Are the overall goal and verifiable indicators still valid?)	Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> The current situation of the verifiable indicators to achieve the overall goal is as follows: <ol style="list-style-type: none"> The number of CJCC membership increased to 1,083. (Target: 1,500). Certain amount of the local expenditure is covered by the Center's own income, as represented by the fact that 28% of the Center's accumulated income was consumed for the Center's local expenses in April-August, 2008. All courses and programs are operated by the Cambodian side with some assistance from Japan. Although it is too early to judge, overall goal is expected to achieve over long term, if various activities of CJCC will continue and further be strengthened. The achievement of the overall goal depends on the increasing ownership and commitment for the Project by the Cambodian side in the future.
	Economic aspects	Is improvement of attendees' knowledge and skills contributing to better business performance of Cambodian companies and promotion of business?	Perception of attendees Perception of industry people Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> According to the Questionnaire survey by the Project, among 45 graduates from Entrepreneurship courses, 10 people (22%) started new businesses, while among 228 graduates from Corporate Management course 148 (65%) improved existing business performance, which suggests that there should be a certain degree of economic impact. HRD courses has implemented 4 Bankers' Training Courses with total participants of more than 200 with collaboration with the Association of Bankers in Cambodia, which could contribute to the benefits of ordinary HRD course trainees by increasing the capacity of the supply side of financing to the country's private sector. As mentioned above, many course graduates from HRD courses admitted that they succeeded in increasing their business performances or starting new businesses. In addition to that, 11 companies received Business Diagnosis and Consulting Service by CJCC and some of them succeeded in increasing revenue and business performances. However, the scale and degree of those economic benefits and the degree of contribution to the country's promotion of market economy cannot be clearly measured nor estimated at the timing of Terminal Evaluation.
	Social aspects	Will the relationship between the people in Cambodia and Japan be strengthened through activities of CJCC?	Perception of attendees Perception of industry people Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> According to the Questionnaire/interview surveys to C/Ps and CJCC staff at Terminal Evaluation, many of them are confident of strengthening the relationship between the two countries through CJCC's continuous efforts. Several interviews to related agencies at Terminal Evaluation endorsed this assessment. According to the Public Awareness Assessment conducted in 2007 and 2008, the awareness of CJCC as a high-quality training provider as well as an exchange program organizer has been increasing, which is a good sign for bringing about a positive social impact in the future.
Other aspects	Are there any effects to other similar organizations and universities?	Activities of other organizations/universities Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> One lecturer from NUM has participated in the Project as a lecturer of HRD courses. However, cooperation and collaboration with other universities and training institution in relation to the implementation of HRD courses are still limited, and therefore, a larger scale of impact that was expected at Project design cannot be forecast at the timing of Terminal Evaluation. JL course provides trainings for local JL teachers, which increases the capacity of local JL lecturers in other language schools. In addition to that, collaboration with the Association of Japanese Language Teachers in Cambodia seem to have contributed to the increase in the Project's impact. Although the number of trained local JL teachers is still small, this suggests that there should be some positive impact to a wider range of Cambodian people through the capacity development of those local teachers by the Project activities. 	

Handwritten signature

Handwritten mark

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Impact	Other aspects	Are there any unexpected effects? (Positive and negative)	Examples of unexpected effects Perception of Experts, C/Ps	N/A
Sustainability	Institutional aspects	Is the vision and positioning of CJCC clear?	Vision and the positioning of CJCC Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> • "The Establishment of the CJCC" was approved by the Prime Minister as an official Decision in October 2005. Legal status and responsibilities of CJCC are stated on the Decision, which authorizes CJCC to provide various training programs and services by charging tuition fee and spending its own expenses with its own account. • While aims and tasks of CJCC are defined on the current PDM as well as on the R/D, clear vision and positioning of CJCC in a long-term under the MoEYS as well as effective cooperation and support by the relevant agencies have not yet been well-considered nor prepared. • The Cambodian government recognizes that the Project is significant, good understanding and support of the current level is expected to secure as long as the Japanese assistance continues. • More concrete support and cooperation by relevant universities, business organizations and NGOs are expected to increase, according to the Questionnaire/Interview surveys at Terminal Evaluation.
	Organizational aspects	Is the personnel allocation plan, including an increase of staff, properly formulated?	Managers/staff/lecturer allocation plan and stability Staff training plan Perception of Experts, C/Ps	While the organization chart has been clearly defined, managerial and administrative procedures of the Project implementation have properly been established. As the Project activities increase and interact each other in different sections, much more clear written definition of each position and responsibility sharing including the definition of his/her own authority in each managerial position is expected to develop. CJCC is expected to formulate an efficient organizational mechanism in order to assure an effective authority/responsibility sharing among the CJCC management members.
		Does CJCC have operational and management capabilities to continue the Project?	CJCC operational plan Perception of RUPP and related agencies Perception of Experts and C/Ps	From the managerial and administrative point of views, CJCC seems to have rather high potential to continue the Project in effective manner. This view was endorsed by the Questionnaire/Interview surveys at Terminal Evaluation. However, there were several comments that CJCC should further increase its managerial and administrative capability in order to provide better "Service" to its trainees, participants and visitors as an efficient "Service-providing" organization. In order to solve this issue, an integrated training plan for CJCC staff would be discussed and formulated.

Handwritten signature

Handwritten mark

KSL

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Sustainability	Financial aspects	Is the financial situation of CJCC good with an appropriate supply of government budget as well as efforts for increasing its own financial resources?	RUPP/CJCC budget and expense data Perception of RUPP/CJCC and related people Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> While the Cambodian government has allocated RUPP necessary budget for basic salary for 5 C/Ps and expenses for water and electricity, the Japanese side has provided all other operational expenses of CJCC. In this respect, though the Project currently does not have much problem for its daily operation from the financial point of view, the organization has a financial vulnerability in a long-term. CJCC has collected tuition fee of both HRD and JL courses. Annual income from HRD courses increased from US\$ 9,131 in JFY 2005 to US\$ 21,585 in JFY 2007, and the same for JL courses increased from US\$ 6,765 to US\$ 22,139 during the same period. Such other revenues as facility renting and membership fee have also increased. The rate of the Center's own income (accumulated income) that was consumed for its own local expenses stayed at the level of 4-28%. Moreover, the rate of the CJCC's own income to the Center's overall operational expenses stayed low at 19.1% in JFY 2007. Although the amount of self-income of CJCC is judged to gradually increase in the future due to the increase in income-generating activities, there is not much possibility that CJCC can sharply improve its cost-recovery ratio. While CJCC has increased its own revenue and income-generating activities, as stated above, CJCC is requested to make a basic policy for strategic planning of revenues and expenses for CJCC in a more detailed manner in order to overcome CJCC's financial vulnerability. Technical transfer to C/Ps, CJCC managers and major staff has properly been implemented. As for management and administration issues, CJCC managers and staff have become to perform their roles and responsibilities appropriately. Although there were only several cases of staff's leave from CJCC, due to unchanging wage and other benefit level under an increasing inflation in the country risks of leaving of local staff that increased managerial and administrative capabilities are increasing. It is a fact that CJCC's technical capacities still depend on a limited number of major staff. In this respect, as described in the column of "Organizational aspect", CJCC is required to discuss and formulate an integrated training plan for CJCC staff, which could contribute to increasing CJCC's technical sustainability as a whole organization. There are not so many potential local lecturers, particularly in HRD courses, and most of potential local lecturers for HRD courses do not have enough practical business experiences, while the share of conducting HRD courses by local lecturers is still limited. The presence and face-to-face interaction by the Japanese Experts are the most important advantages both for CJCC and course participants, and therefore, full-scale transfer of conducting courses by local lecturers is not seen as realistic. According to the Questionnaire/Interview surveys at Terminal Evaluation, C/Ps and CJCC staff are evaluated to have enough managerial and technical capability in maintaining, upgrading and replacing equipment and facilities in CJCC, as long as necessary budget is secured and experienced staff stays at the organization.
	Technical aspects	Will C/Ps, lecturers and staff who acquired skills and knowledge keep working and transferred technique be sustained inside CJCC?	C/Ps' and staff's stability at CJCC Perception of Experts, C/Ps	
		Will C/Ps/staff have ability on maintaining, upgrading and replacing equipment and facilities in CJCC by themselves?	Facility/equipment utilization/maintenance record Perception of Experts, C/Ps	

12