

カザフスタン共和国
カザフスタン日本人材開発センター・
企業振興プロジェクト
事前調査報告書

平成 22 年 7 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

公 共
J R
10-037

**カザフスタン共和国
カザフスタン日本人材開発センター・
企業振興プロジェクト
事前調査報告書**

平成 22 年 7 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

序 文

カザフスタン共和国政府は、1997年に長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年とし、市場経済をベースに東アジアの中進国レベルの経済成長の達成及び、そのための人材の開発に重点的に取り組む開発戦略を掲げています。また、「カザフスタン2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム」では、中小企業振興の重要性に着目しており、製造業を中心に産業の多角化がめざされています。

他方で、わが国は2000年よりカザフスタン日本人材開発センター(KJC)プロジェクトを実施し、カザフスタン共和国の市場経済化及び競争力強化に資する人材育成と日本国・カザフスタン共和国両国の相互理解の促進に取り組んできました。

このような背景を受けて、2009年8月、カザフスタン共和国よりわが国政府に対して、10年間の人材育成・交流拠点としてのKJC活動の実績を踏まえ、同国の企業振興に資する公務員及びビジネス人材育成を目的とした「カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト」の要請が提出されました。これを受け、JICAは2010年5月及び6月に調査団を派遣し、カザフスタン共和国側関係者とプロジェクトの枠組みについて合意いたしました。本報告書は、同調査の結果を取りまとめたものです。

本調査にご協力を頂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22年7月

独立行政法人国際協力機構
公共政策部長 中川 寛章

目 次

序 文

目 次

地 図

略語一覧

事業事前評価表

第 1 章 事前調査の概要	1
1－1 事前調査団派遣の経緯	1
1－2 派遣の概要	1
1－2－1 第1次調査（事前調査）の概要（2010年5月）	1
1－2－2 第2次調査（実施協議調査）の概要（2010年6月）	3
第 2 章 調査結果	5
2－1 プロジェクト戦略	5
2－2 プロジェクトの実施体制	10
2－3 プロジェクトの基本計画	11
2－4 5項目による事前評価	20
2－5 団長所感	22
付属資料	
1．Project Design Matrix（PDM）	29
2．Plan of Operations（PO）	34
3．Minutes of Meetings（M/M）（第1次調査時に署名）	38
4．Minutes of Meetings（M/M）（第2次調査時に署名）	42
5．Record of Discussions（R/D）（第2次調査時に署名）	47



出所： <http://www.eastedge.com/cis/kazakhstan/map.html>

略 語 一 覧

5S		整理・整頓・清潔・清掃・習慣化（しつけ）
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AKIMAT		（アルマティ）市役所（企業局）
BAS	Business Advisory Service	（EBRD の）BAS プログラム
BDS	Business Development Service	ビジネス開発（支援）サービス
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
C/P	Counterpart	カウンターパート
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
EDP	Enterprise Development Project	（USAID の）企業開発プロジェクト
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
KJC	Kazakhstan-Japan Center for Human Development	カザフスタン日本人材開発センター
MBA	Master of Business Administration	経営学修士号
PDCA	Plan, Do, Check, Action	計画・実行・チェック・行動
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PhD	Doctor of Philosophy	博士号
QC	Quality Control	品質管理
SME	Small and Medium Sized Enterprise	中小企業
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

事業事前評価表

1. 案件名

国 名：カザフスタン共和国

案件名：カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト

Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development

2. 協力概要

(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

本プロジェクトはカザフスタン共和国（以下、「カザフスタン」と記す）において、カザフスタン日本人材開発センター（Kazakhstan-Japan Center for Human Development：KJC）の運営基盤強化、企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化、中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化を通じて、同国の企業振興に資する官民の人材育成を図ることを目的とする。

(2) 協力期間：2010年10月～2012年9月（2年間）

(3) 協力総額（日本側）：総額 約3.3億円

(4) 協力相手先機関：カザフスタン経済大学、教育科学省

(5) 国内協力機関：日本センター事業支援委員会

(6) 裨益対象者及び規模、等：

- KJCが実施するビジネスコースに参加する企業経営者・従業員、政府機関関係者（年間推定約360名）
- KJCが開催するアスタナでの公務員向けセミナーに参加する公務員（年間推定約100名）
- KJCカウンターパート（約4名）

3. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状及び問題点

カザフスタンは1991年12月の独立以来、金融市場改革を通じた欧米短期資本の流入促進や外国直接投資（FDI）促進による急速な市場経済化路線をとってきた。石油や小麦をはじめとする天然資源・農産物輸出や建設投資等に支えられ、2000年代半ばには9～10%台の高い実質GDP成長率を記録した。2007年8月に発生したサブプライム・ショックに端を発する金融危機と世界経済低迷の影響を受けて経済成長は減速したが、2008年以降も実質GDPはプラス成長を維持している。一方、天然資源依存型経済から工業分野の開発・高度化を中心とした産業構造多角化が国家的課題とされるなか、中小企業を中心とする企業振興と、市場経済化や国際競争環境下で活躍できるビジネス知識・スキルを有する経済・産業分野の人材育成が継続的な重要課題となっており、同分野での知的支援が必要とされてきた。

一方、近年、同国を襲った金融・経済危機は中小企業を中心に深刻な影響を与えており、真に国際競争力ある企業を経営・運営できる経営人材、及びそのような企業振興を促進するビジネス環境を形成・維持できる制度設計・政策実施能力のある公務員の人材育成が大きな課題となっている。

本プロジェクトはビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業というこれまでに一定の実施体制を確立した3つの事業にKJC運営管理を加えた4つの事業・運営管理領域のなかから、既にKJCが自主運営能力を構築した事業領域を除いて、官民の人材育成強化をねらいとし

たビジネスコースの運営強化と、KJC運営基盤強化にかかわる3つの成果レベルに集中した協力を実施するものである。

(2) JICAの過去の取り組み・実績

わが国は、①カザフスタンの市場経済化に資する人材育成、及び②カザフスタンとわが国との相互理解及び友好関係を促進することを目的とした「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」を2000年に開始した。カウンターパート（Counterpart：C/P）機関はカザフスタン経済大学（アルマティ所在、以下「KazEU」）で、2000年10月から2005年9月の5年間、中小企業のビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、さまざまな学習者のレベルに応じた日本語教育事業、一般市民を対象とした相互理解促進事業を実施した。さらに、第1フェーズで整備したKJCの組織基盤を土台に、その成果をより発展させインパクトを拡大するために、2005年10月から2010年9月までの5年間、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズⅡ）」を実施してきた。ビジネスコースにおいては、日本的経営を生かした実践的なコースをKJCが設置されているアルマティ市のみならず、首都アスタナや地方都市に展開し高い評価を得てきた。これまでに実施したビジネスコースは101回、延べ受講者数は3,500名以上にのぼる（2010年3月時点）。

一方前述のとおり、近年発生した経済危機により民間セクターは深刻な打撃を受けた。こうしたなか、2009年10月に派遣された運営指導調査及び2010年3月の終了時評価において、経済危機を乗り越えることができる中小企業の育成と、そのような企業の振興を図ることができる公務員の人材育成、更にはこれらの人材育成の基盤となるKJCの組織強化が提言された。

(3) 相手国政府の国家政策上の位置づけ

カザフスタン政府は1997年に長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年に市場経済をベースとした東アジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材開発に重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業発展・技術革新プログラム（2003－2015年）」では、中小企業振興の必要性に着目しており、製造業を中心とした産業構造の多角化・高度化をめざしている。さらに、その第3期プログラムとしての「産業・イノベーション戦略再強化プログラム（2010－2015年）」は、7つの重点産業クラスター振興とともに、人材育成やビジネス環境整備に重点的に取り組み、中小企業振興を含めた産業構造の多角化・高度化を図る方針を明示している。このように、カザフスタンでは、2030年の競争力ある工業国化に向けた産業構造の多角化・高度化が重要になっているが、これを促進するための知識や経営・管理技術のノウハウを有する民間の経営人材の不足が大きな課題となっている。また、ナザルバエフ大統領のリーダーシップの下で、優秀な若手公務員を大量に海外留学させて政府部門の人材育成を図ってきたが、2009年からは中央と地方の政府機関の間でトップの相互異動とともに、中堅クラスの幹部職員の相互異動を開始し、中央・地方政府レベルでの制度設計・政策実施能力の向上を促進する仕組みづくりを開始している。

以上のようなカザフスタンの開発政策と課題を背景として、本プロジェクトはKJCによるカザフスタンの企業振興に資する官民の人材育成への一層の寄与とKJCの自立発展可能な運営基盤強化を図ることをめざすものとして位置づけられる。

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

わが国は2006年6月の「中央アジア＋日本」対話第2回外相会合で採択された「行動計画」において、カザフスタンを含む中央アジア各国における企業人材育成、企業間交流促進、相

互理解促進、文化交流等の分野を援助の柱とすることで合意している。また、対カザフスタン国別援助計画（2006年9月）では地域経済の牽引役として重要な位置を占めるカザフスタンに対して同国の持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援することを目標に、製造業分野における企業活動と中小企業の発展を意識した人材育成に重点を置いた支援を継続する方針である。

このような背景の下で、本プロジェクトは、KJCが企業振興に資する官民の人材育成に資する研修・セミナーの企画・運営にかかわる能力向上を図りつつ、KJCの一層の運営基盤強化を図るための技術協力事業として位置づけられる。

4. 協力の枠組み

(1) 協力の目標（アウトカム）

① 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

【プロジェクト目標】カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される。

【指標】

1. KJCが実施する公務員向けセミナーで育成された人材の総数と内容（参加者の出身官庁、職位、研修内容の有益度評価、習得知識の活用事例、官民の情報交換・ネットワーキング活動の実施状況と成功事例）
2. KJCが実施するビジネスコースで育成された人材の総数と内容（参加者の産業セクター、企業規模、経営発展状況、研修内容の有益度、習得知識・技術の活用事例、ネットワーキング活動の実施状況と成功事例）

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

【上位目標】カザフスタンの産業構造多様化・高度化に寄与するビジネス環境に改善が見られ、KJC卒業生による企業活動の活発化が進む。

【指標】

1. 世銀Doing Business指標で、2017年にカザフスタンが50位以内にランクされる。
2. 2017年に100名以上のKJC卒業生が民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしている。

(2) 成果（アウトプット）と活動

① アウトプット、そのための活動、指標・目標値

【成果1】人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤が強化される。

【指標】

- 1-1. 予算計画を含む各管理運営計画が毎年、詳細化・体系化される。
- 1-2. KJCスタッフが自立的に行う日本語コースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）
- 1-3. KJCスタッフが自立的に行う人材育成につながる相互理解促進事業の実施状況〔例：留学フェア、大学間交流（開催プログラム数、内容、参加者数、参加者満足度）〕
- 1-4. KJCスタッフにより半期（モニタリング）報告書が定期的に策定される。
- 1-5. 計画・運営・管理のすべての段階でKJCスタッフが自立的にかつ継続的に実施できる。
- 1-6. 年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア（KJC自己収入を含む）が60%まで上昇する。
- 1-7. プロジェクト終了までに、KJC中期管理運営計画（5カ年）が策定されている。

【活動】

- 1-1. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の管理運営計画を策定する。
- 1-2. KJCによる日本語コースと相互理解促進事業の管理運営計画を策定する。

- 1-3. 管理運営に必要な人材育成計画（スキルアップ計画）を策定する。
- 1-4. 活動1-1から1-3の成果を反映したKJC年度予算計画を策定し、KJC年度管理運営計画に取りまとめる。
- 1-5. KJCスタッフによる日本語コースと相互理解促進事業の実施、管理、モニタリングを支援する。
- 1-6. 管理運営計画に基づいた各活動の進捗と成果を定期的にモニタリングし半期報告書を作成する。
- 1-7. 活動1-6による報告書を基礎に、各管理運営計画の修正と実施上の改善を行う。
- 1-8. プロジェクト終了後のKJCのミッション、運営方針、主要活動、財務計画を検討・策定し、KJC中期管理運営計画（5カ年）に取りまとめる。

【成果2】企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化のための研修が実施される。

【指標】

- 2-1. 公務員向けセミナー「テーマ検討委員会」の実施状況（メンバー、開催頻度、討議内容）
- 2-2. 公務員向けセミナーの実施状況（各回のテーマ、参加者数、参加者構成、参加者満足度）
- 2-3. 公務員向けビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）

【活動】

- 2-1. アスタナを中心とする政府機関における企業振興にかかわる人材育成ニーズを調査・分析する。
- 2-2. 公務員向けセミナーにかかわる「テーマ検討委員会」を組織化する。
- 2-3. テーマ検討委員会の会合（議論）を通じて定期的に公務員向けセミナーのテーマを選定する。
- 2-4. アスタナを中心に実施する公務員向けセミナー（年3回程度）の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。
- 2-5. 公務員向けセミナーを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。
- 2-6. アスタナで実施する公務員向けビジネスコース（年2回程度）の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。
- 2-7. アスタナでの公務員向けビジネスコースを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。
- 2-8. 公務員セミナー、ビジネスコースの卒業生が参加する官民の情報交換・ネットワーキング活動を実施する。

【成果3】中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化のための研修等が実施される。

【指標】

- 3-1. ニーズ調査とコース実施結果レビューのコース設計への反映状況
- 3-2. ビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）

【活動】

- 3-1. 中小企業のニーズに合致するビジネスコースのテーマを選定し、カリキュラムを設計する。
- 3-2. アルマティとアスタナで実施するビジネスコース（年6回程度）の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。

3-3. ビジネスコースを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。

3-4. 卒業生、民間セクター、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。

(3) 投入（インプット）

① 日本側（総額 約3.3億円）

長期専門家派遣（所長1名、ビジネスコース運営管理/業務調整員1名）

短期専門家派遣（ビジネスコース運営管理、ビジネスコース講師）

研修員受入れ

機材供与

その他

② カザフスタン側

カウンターパート配置

施設・設備の提供

ローカルコスト負担（光熱水道費など）

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

① 成果（アウトプット）達成のための外部条件

- プロジェクト期間中にKJCの必要予算がKazEUと関係省庁から拠出される。
- 在カザフスタンの日本企業と邦人がKJCに対する支援を継続する。

② プロジェクト目標達成のための外部条件

- 中小企業振興を含む産業競争力強化をめざすカザフスタン政府の基本政策が継続する。
- KJCが提供した公務員向セミナーの成果をカザフスタンの関係省庁・機関が有効に活用する。
- ビジネス環境改善にかかわるカザフスタン政府の努力と各ドナーの支援が継続する。
- ビジネスコースの受講生が継続的に一定数確保できる。
- 他の関係機関からの協力が継続的に得られる。

③ 上位目標達成のための外部条件

- カザフスタンの政治体制が安定している。
- カザフスタンの市場経済化政策に変更がない。
- カザフスタンの経済状況が悪化しない。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

カザフスタンではナザルバエフ大統領の強力なリーダーシップの下で長期開発計画「カザフスタン2030」を基礎として、市場経済化促進、ビジネス環境整備、海外直接投資（FDI）促進、産業多角化による経済成長をめざしている。2003年に発表された「カザフスタン国産業発展・技術革新プログラム（2003－2015年）」とその第3期プログラムとしての「産業・イノベーション戦略再強化プログラム（2010－2015年）」は、7つの重点産業クラスター振興とともに、人材育成やビジネス環境整備に重点的に取り組み、中小企業振興を含めた産業構造の多角化・高度化を図る方針を明示している。本件はカザフスタンの市場経済化促進に資する人材育成及び日本・カザフスタン相互理解促進の拠点づくりを行ったKJCプロジェクト（フェーズⅠ及びフェーズⅡ）の成果と教訓を踏まえて、同国民間セクターの企業振興に資する官民の人材育成とKJCの自立発展可能な組織的な運営基盤強化を図ることをめざすものである。

「中央アジア＋日本」対話を進めるわが国の対カザフスタン国別援助計画では、地域経済の牽引役として重要な位置を占めるカザフスタンに対して同国の持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援することを目標に、製造業分野における企業活動と中小企業の発展を意識した人材育成に重点を置いた支援を継続する方針である。本件のプロジェクト目標は「カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される」ことであり、カザフスタンの開発ニーズとわが国の援助方針の両面において整合性がとれている。以上の観点から本件実施は高い妥当性を有していると評価される。

なお、カザフスタンでは今後、一層のビジネス環境整備と中小企業をはじめとした企業振興による産業構造の多角化・高度化に向けた人材育成支援が急務となっており、設定している成果と活動は十分な現地ニーズがあると判断される。

(2) 有効性

本技術協力プロジェクトでは「人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤の一層の強化」「企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化」「中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化」の3つの成果を設定している。ビジネスコース運営において従来から実施している中小企業を中心とする民間セクター人材の育成をより効果的に促進するためのターゲットの絞り込みとサービス提供を図る（成果3）とともに、新たにアスタナを中心とする政府機関における企業振興にかかわる人材育成セミナーを企画・実施する（成果2）ことで、人材育成の範囲に広がりをもたせている。同時に、C/P機関であるKazEUを含めたカザフスタン側人材による自立的な事業運営基盤強化をめざしており（成果1）、各成果の達成を通じてプロジェクト目標の達成をめざす。また、これまでのKJCプロジェクトでの成果を受けて、KazEU上層部を含めたKJC関係者の間で高まりつつあるオーナーシップ・レベル、組織的・人的リソースと能力の現状に即した現実的な成果と活動を想定しており、各成果の達成とそれに伴うプロジェクト目標の達成は十分、可能であると考えられる。以上のような観点から、本プロジェクトは高い有効性をもつと考えられる。

なお、外部条件として、政府の基本政策の継続、研修成果の活用、ビジネス環境の改善へのカザフスタン政府の努力等があり、これらに留意しつつプロジェクトを実施していく必要がある。

(3) 効率性

KJCは過去10年間のフェーズⅠ及びフェーズⅡの期間中に一定の組織体制と各事業活動の基盤を構築してきた。これまでの協力の蓄積と経験を生かしたプロジェクト運営を行うことにより、人材、機材、予算面での日本側投入は低い水準に抑えることが可能である。より具体的には、長期専門家派遣についてこれまでの4名（うち、1名は国際交流基金による派遣）から2名体制に移行する予定としている。さらに、プロジェクト期間中にカザフスタン側共同所長を配置して、カザフスタン側のより大きな主体性による運営をめざした運営基盤強化を図っていくことから、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小して一層の効率化を図ることが可能と考えられる。C/PであるKazEU及びKJCのカザフスタン側人材には優秀な人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで比較的、効果的・効率的に実施されてきた。また、公務員向け研修の実施にあたっては、900名を超えるJICA帰国研修員同窓会の支援も期待できる。したがってカザフスタン側・日本側双方の投入に見合った適切な水準の成果が発現することが期待される。なお、新たに設定する公務員向けセミナーの有効性・効率性を早期に確認・検証しつつ、一層の効率的なプロジェクト実施を図る観点からプロジェクト期間を2年という短期間としている。以上から、本プロジェクトは比較的、高い効率性を有していると評価できる。

(4) インパクト

本案件は、これまでKJCが実施してきた民間人材育成に加えて、アスタナを中心とする政府機関における公務員の制度設計・政策実施能力の向上にかかわる研修やセミナーの企画・実施を盛り込んでいることから、カザフスタンのビジネス環境改善と企業活動の活発化にかかわる人材育成面での長期的な正のインパクトが発現することが期待される。カザフスタンでは中央と地方の公務員人事交流が2009年から始まっており「革新的産業発展戦略」の実現に向けた公務員の政策実施能力の強化は大きなインパクトが期待される支援分野である。本案件にて実施する公務員向け研修は、中央・地方政府の局長クラスの高級官僚を対象としたものを想定しているが、研修実施にあたってはJICA帰国研修員同窓会のネットワークも活用する予定であり、JICA帰国研修員のフォローアップとしてのインパクトも期待される。また、既にKJCが一定の自主運営能力を備えた日本語コース、相互理解促進事業を含め、高付加価値のビジネスコース運営を自立発展的に継続する体制がKJCに構築されて、将来的にKJC卒業生が中小企業をはじめとする民間セクターを牽引する中心的役割を果たすようになれば、カザフスタンの企業振興促進に寄与する大きなインパクトが期待できる。本件がプロジェクト目標の達成を通じて、KazEUをはじめとするカザフスタンの大学、産業組織等の民間セクター振興にかかわる官民の関連組織の能力向上に中期的に寄与することができれば、カザフスタンの社会経済に与えるインパクトは更に大きくなることが期待される。

(5) 自立発展性

これまでの協力を通じてKJCの組織的基盤と基礎的な運営実施能力は整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本件では、中小企業を中心とする企業振興の側面に焦点を当てたビジネス人材育成の強化と新たな公務員向けセミナーの実施を含めた研修・セミナー事業の強化に加え、組織運営管理体制面と財務的自立発展性の強化を中心とするKJC運営基盤強化にかかわる未解決の課題を、特に取り組むべきものとして具体的な活動と達成すべき成果を設定している。本プロジェクト終了時にはKJC運営管理のカザフスタン側への全面的な移管を視野に入れつつ、中期的な講師・スタッフの人材育成計画の策定・運用や財務的自立発展性確保を含めた戦略的な事業計画策定・運用等、これら課題に対する具体策が検討・実施されることにより、終了時までにかかなりの自立発展性が確保されることが期待できる。ただし、2年間という短いプロジェクト期間のなかで、自立発展性がどこまで確保できるかについては難しい面があると同時に、収益を生む教育ビジネスとしてのKJCの自立発展性を意識するKazEUの考え方と、カザフスタンの開発課題に対応できる人材育成機関としての自立発展的な組織・機能維持を主眼に置くJICA技術協力の考え方との認識ギャップが存在することを十分に意識したうえで、現実的かつ妥当な財務的自立発展性のレベル設定を踏まえた活動と共同運営をめざしていくことが重要となる。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトでは貧困・ジェンダー・環境面に直接悪影響を及ぼすことは想定されない。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

【カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズⅠ・Ⅱ）からの教訓】

センター（KJC）が自立的に発展していくためには、財務的基盤の強化が不可欠である。2009年度の内部留保を含めたセンター収入・支出バランスはセンター運営費の23%を占めたが、C/PであるKazEUによるコストシェアを拡大することで、この比率を上げていくことが自立発展につながる。しかしコストシェアを拡大していくには、KazEUにとってもKJCがメリットのある活動を行う必要があり、かかる活動を行うには日本側とKazEUがよく協議のうえ、共同で事業計画を策定し、実施していく必要がある。

またビジネスコースについては、他中央アジアのなかで抜きん出た経済発展を遂げているカ

ザフスタンの状況をよく踏まえたコース企画・運営を図る必要がある。同国においては経済環境が急速に進展していることから、ビジネス研修のニーズも多様化かつ高度化しつつある。日本の比較優位を生かしつつも、他ドナー・他ビジネス研修プロバイダーの動向を意識し、潜在的な受講希望者のニーズにフレキシブルに対応していくことが求められる。

8. 今後の評価計画

2011年9月ごろ 中間レビュー

2012年2月ごろ 終了時評価

2017年 事後評価（予定）

第1章 事前調査の概要

1-1 事前調査団派遣の経緯

(1) 案件の背景

カザフスタン共和国（以下、「カザフスタン」と記す）は1991年12月の独立以来、金融市場改革を通じた欧米短期資本の流入促進や外国直接投資（FDI）促進による急速な市場経済化路線をとってきた。石油や小麦をはじめとする天然資源・農産物輸出や建設投資等に支えられ、2000年代半ばには9～10%台の高い実質GDP成長率を記録した。2007年8月に発生したサブプライム・ショックに端を発する金融危機と世界経済低迷の影響を受けて経済成長は減速したが、2008年以降も実質GDPはプラス成長を維持している。一方、天然資源依存型経済から工業分野の開発・高度化を中心とした産業構造多角化が国家的課題とされるなか、中小企業を中心とする企業振興と、市場経済化や国際競争環境下で活躍できるビジネス知識・スキルを有する経済・産業分野の人材育成が継続的な重要課題となっており、同分野での知的支援が必要とされてきた。

一方、近年、同国を襲った金融・経済危機は中小企業を中心に深刻な影響を与えており、真に国際競争力ある企業を経営・運営できる経営人材、及びそのような企業振興を促進するビジネス環境を形成・維持できる制度設計・政策実施能力のある公務員の人材育成が大きな課題となっている。

本プロジェクトはビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業というこれまでに一定の実施体制を確立した3つの事業にカザフスタン日本人材開発センター（KJC）運営管理を加えた4つの事業・運営管理領域のなかから、既にKJCが自主運営能力を構築した事業領域を除いて、官民の人材育成強化をねらいとしたビジネスコースの運営強化と、KJC運営基盤強化にかかわる3つの成果レベルに集中した協力を実施するものである。

1-2 派遣の概要

1-2-1 第1次調査（事前調査）の概要（2010年5月）

(1) 派遣の目的

- 別途派遣する実施協議調査団に先立ち、現地関係機関との協議を通じて必要な情報を収集し、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）案、活動計画（Plan of Operations : PO）案、5項目評価案を作成し、現地関係機関との共通認識を図る〔討議議事録（Record of Discussions : R/D）署名は行わない〕。
- KJCの運営体制、案件の運営体制、費用分担等について、対処方針に基づき、カウンターパート（C/P）機関及びC/P監督機関と協議し大枠の合意を得る。
- 上記諸点に基く5項目評価を行い、日本・カザフスタン関係者に説明する。

(2) 団員構成

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
評価計画	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
協力企画	野村 留美子	JICA公共政策部 日本センター課

(3) 調査日程

日 順	日 付	曜 日	日 程
1	5/6	木	(伏見団長、野村団員) 12:55 成田発 15:20 インチョン着 17:00 インチョン発 21:35 アルマティ着 (岩瀬団員) 18:15 成田発→21:15 北京着
2	5/7	金	(岩瀬団員) 0:30 北京発→4:15 アルマティ着 9:30 プロジェクト専門家との打合せ 14:00 ワークショップ@KJC 〔PDMの概略(活動、成果、目標の内容・論理構成)にかかわる全員での議論〕 (15:30より在カザフスタン日本国大使館アルマティ駐在官事務所 片元所長合流→その後打合せ)
3	5/8	土	9:30 カザフスタン経済大学(KazEU)との打合せ 資料整理
4	5/9	日	資料整理 13:20 アルマティ発 15:00 アスタナ着
5	5/10	月	祝日 資料整理
6	5/11	火	16:00 KazEU International Business School (IBS) 19:00 三菱商事 齋藤所長との面談
7	5/12	水	12:00 公務員庁 14:00 在カザフスタン日本国大使への表敬・報告 15:00 経済発展貿易省 企業局 14:30 教育科学省 19:00 同窓会の主要メンバーとの会食
8	5/13	木	9:00 アスタナ発 10:40 アルマティ着 12:00 世界銀行 小西所長 13:00 三菱UFJ 富所長 15:00 在カザフスタン日本国大使館アルマティ駐在官事務所 片元所長 16:30 KazEU(理事長、学長、副学長)との面談

9	5/14	金	10:00 KazEU（学長）との面談・署名 11:00 団内打合せ 23:10 アルマティ発
10	5/15	土	（野村団員、岩瀬団員） 7:50 インチョン着 11:30 インチョン発 11:30 成田着
11	5/16	日	（伏見団長） 8:10 アルマティ発（バンコク経由ハノイ行）

1－2－2 第2次調査（実施協議調査）の概要（2010年6月）

（1）派遣の目的

- 前回の調査で整理したPDM、PO案に基づくフェーズⅡの案件枠組みについて、C/P機関（KazEU）及び関係省庁、並びにプロジェクト関係者（KJC C/P及び主要スタッフ）との間で協議・修正し、合意を得る。
- 上記諸点に基づく5項目評価を行い、日本側及びカザフスタン側関係者に説明する。
- 以上の協議結果を、ミニッツとして取りまとめ（別添としてR/D案、5項目評価案）、カザフスタン側関係者と署名する。

（2）団員構成

担当分野	氏 名	所 属
総 括	伏見 勝利	JICA公共政策部 日本センター課長

（3）調査日程

日順	日付	曜日	日 程
1	6/14	月	17:00 ソウル発（KC910） 21:35 アルマティ着
2	6/15	火	9:00 ホテル出発→KJCへ 9:30 日本人専門家との打合せ JCC最終打ち合わせ 16:15 KJC出発→空港へ 18:10 アルマティ発（KC991） 19:55 アスタナ着
3	6/16	水	AM JICA連絡所 在カザフスタン日本国大使館表敬訪問（夏井大使、今橋次席、白鳥書記官） 経済発展貿易省 公務員庁 14:00～15:30 JCC@IBS 17:00 R/D署名@教育科学省 18:30 JCC出席者等会食

4	6/17	木	AM 在カザフスタン日本国大使館報告 経済発展貿易省 公務員庁 14:00 アスタナ市内発→空港へ 15:40 アスタナ発 (KC854) 17:20 アルマティ着 23:00 アルマティ市内発→空港へ
5	6/18	金	1:20 アルマティ発 (KC109) 2:25 ビシュケク着 JICAキルギス事務所との打合せ キルギス日本センター プロジェクト専門家との打合せ 19:20 ビシュケク発 19:40 タシケント着 22:50 タシケント発
6	6/19	土	9:20 インチョン着 11:20 インチョン発 13:30 成田着

JCC : Joint Coordination Committee (合同調整委員会)

第2章 調査結果

2-1 プロジェクト戦略

(1) カザフスタンにおける企業振興及び人材育成の課題と本プロジェクトの背景

カザフスタンは1991年12月の独立以来、金融市場改革を通じた欧米短期資本の流入促進や外国直接投資（FDI）促進による急速な市場経済化路線をとってきた。石油や小麦をはじめとする天然資源・農産物輸出や建設投資等に支えられ、2000年代半ばには9～10%台の高い実質GDP成長率を記録した（表-1 参照）。2007年8月に発生したサブプライム・ショックに端を発する金融危機と世界経済低迷の影響を受けて経済成長は減速したが、2008年以降も実質GDPはプラス成長を維持している¹。一方、天然資源依存型経済から工業分野の開発・高度化を中心とした産業構造多角化が国家的課題とされるなか、中小企業を中心とする企業振興と、市場経済化や国際競争環境下で活躍できるビジネス知識・スキルを有する経済・産業分野の人材育成が継続的な重要課題となっており、同分野での知的支援が必要とされてきた。

このような背景の下、わが国は、①カザフスタンの市場経済化に資する人材育成、及び②カザフスタンとわが国との相互理解及び友好関係を促進することを目的とした、「カザフスタン日本人材開発センター（以下「KJC」）プロジェクト」を2000年に開始した。カウンターパート（C/P）機関はカザフスタン経済大学（アルマティ所在、以下「KazEU」）で、2000年10月から2005年9月の5年間、中小企業のビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、さまざまな学習者のレベルに応じた日本語教育事業、一般市民を対象とした相互理解促進事業を実施した。さらに、第1フェーズで整備したKJCの組織基盤を土台に、その成果をより発展させインパクトを拡大するために、2005年10月から2010年9月までの5年間、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズⅡ）」を実施してきた。ビジネスコースにおいては、日本的経営を生かした実践的なコースをKJCが立地するアルマティ市のみならず、首都アスタナや地方都市に展開し高い評価を得てきた。一方、近年、同国を襲った金融・経済危機は中小企業を中心に深刻な影響を与えており、真に国際競争力ある企業を経営・運営できる経営人材、及びそのような企業振興を促進するビジネス環境を形成・維持できる制度設計・政策実施能力のある公務員の人材育成が大きな課題となっている。

本プロジェクトは過去10年間の人材育成・相互理解促進拠点としてのKJC構築・運営の成果を踏まえ、官民の人材育成強化を目的としてカザフスタン政府から要請されたポスト・フェーズⅡに当たる技術協力プロジェクトである。

¹ 2008年と2009年の実質GDP成長率はそれぞれ+3.2%と+1.2%と発表されている。また、2010年3月26日発表の2010年実質GDP成長率予測は+3%である一方、2010年5月4日にナザルバエフ大統領が発表した2010年第1四半期の実質GDP成長率は前年同期比+6.6%であった。

ただし、2009年は為替相場（テング/米ドル）の下落（前年比-19%）に伴い、米ドル・ベースでの名目GDPと1人当たり国民総所得（GNI）はともに減少した（前年比でともに-19%程度）。

表－１ カザフスタンの主要社会・経済指標

	1997	2005	2006	2007	2007年 地域平均値
人 口（百万人）	15.3	15.1	15.3	15.5	440
人口増加率（％）	-1.6%	0.9%	1.1%	1.1%	0.2%
実質GDP成長率（％）	1.7%	9.7%	10.7%	8.9%	7.0%
農 業（％）	-0.9%	7.1%	6.0%	8.9%	-0.1%
工 業（％）	4.8%	10.3%	13.4%	8.0%	6.6%
サービス業（％）	-0.1%	1.4%	10.8%	13.2%	7.9%
産業構造（対GDP比）（％）	—	—	—	—	—
農 業（％）	12.0%	6.8%	5.9%	6.1%	6.8%
工 業（％）	27.3%	40.1%	42.1%	40.6%	33.6%
サービス業（％）	60.7%	53.1%	52.0%	53.3%	59.6%
1人当たり名目GNI（US\$/人）	1,390	2,930	3,860	4,970	6,030
消費者物価上昇率（％）	17.4%	7.6%	8.6%	10.8%	n.a.
経常収支比率（対GDP、％）	-3.6%	-1.8%	-2.5%	-7.8%	n.a.
為替レート（テンゲ/\$）	75	133	126	123	n.a.

出所：「主要指標一覧 [カザフスタン]」JICA 2010年1月版

（2）カザフスタンの開発政策（経済・産業発展計画）と本プロジェクトの位置づけ

カザフスタン政府は1997年に長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年に市場経済をベースとした東アジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材開発に重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業発展・技術革新プログラム（2003－2015年）」では、中小企業振興の必要性に着目しており、製造業を中心とした産業構造の多角化・高度化をめざしている。さらに、その第3期プログラムとしての「産業・技術革新発展加速プログラム（2010年1月から5年間）」は、7つの重点産業クラスター振興²とともに、人材育成やビジネス環境整備に重点的に取り組み、中小企業振興を含めた産業構造の多角化・高度化を図る方針を明示している。このように、カザフスタンでは、2030年の競争力ある工業国化に向けた産業構造の多角化・高度化が重要になっているが、これを促進するための知識や経営・管理技術のノウハウを有する民間の経営人材の不足が大きな課題となっている。また、ナザルバエフ大統領のリーダーシップの下で、優秀な若手公務員を大量に海外留学させて政府部門の人材育成を図ってきたが、2009年からは中央と地方の政府機関の間でトップの相互異動とともに、中堅クラスの幹部職員の相互異動を開始し、中央・地方政府レベルでの制度設計・政策実施能力の向上を促進する仕組みづくりを開始している³。

2010年3月に実施されたKJCプロジェクト・フェーズⅡ終了時評価調査では、設定したプロ

² カザフスタンの産業政策や中小企業・クラスター振興政策の詳細については「カザフスタン農業・食品加工クラスター振興プロジェクト形成調査報告書」（2008年3月、JICA）を参照。

³ 例えば、KJC プロジェクトを管掌・監督してきた教育科学省のクアンガノフ前副大臣が北カザフスタン州副知事に最近、就任するとともに、約40名の中央政府の公務員が地方政府に、同時に約40名の地方公務員が中央の政府機関に異動したとのことである。このような公務員制度の改革・運用改善は大統領府が設計・指示しており、今後も継続する見込みだという〔出所：カザフスタンJICA研修生OB（政府職員）に対する運営指導調査団ヒアリング〕。

ジェクト目標をおおむね達成する見込みであり、KJCが市場経済化を促進する人材育成に資する事業活動と管理運営の両面での基盤を形成していることが確認された。その一方、これまでビジネスコースの主要対象者としてきた中小企業を中心とした民間の経営人材の育成に加え、上記を背景とした公務員を対象としたビジネスコース・セミナーの実施の必要性や、KJCの財務運営能力の向上と実施機関であるKazEUがより主体性を発揮して資金面を含めた投入増加に向けた対話を進めていく必要性等が提言として指摘された。

以上のようなカザフスタンの開発政策とKJCにかかわる課題を背景として、本プロジェクトはカザフスタンの市場経済化に資する人材育成と日本・カザフスタン相互理解促進の拠点づくりを行ったKJCプロジェクト（フェーズⅠ及びフェーズⅡ）の成功と教訓を踏まえて、KJCによるカザフスタンの企業振興に資する官民の人材育成への一層の寄与とKJCの自立発展可能な運営基盤強化を図ることをめざすものとして位置づけられる。

(3) わが国及びJICAの援助方針上の位置づけ

わが国は2006年6月の「中央アジア＋日本」対話第2回外相会合で採択された「行動計画」において、カザフスタンを含む中央アジア各国における企業人材育成、企業間交流促進、相互理解促進、文化交流等の分野を援助の柱とすることで合意している。また、対カザフスタン国別援助計画（2006年9月）では地域経済の牽引役として重要な位置を占めるカザフスタンに対して同国の持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援することを目標に、製造業分野における企業活動と中小企業の発展を意識した人材育成に重点を置いた支援を継続する方針である。このような背景の下で、本プロジェクトは、KJCが日本語コースや相互理解促進事業を含めた多様な研修・サービス事業を維持・運営していくことを前提として、企業振興に資する官民の人材育成に資する研修・セミナーの企画・運営にかかわる能力向上を図りつつ、KJCの一層の運営基盤強化を図るための技術協力事業として位置づけられる。

(4) これまでのKJC事業協力と本プロジェクトの位置づけ

本プロジェクトのカウンターパート機関は教育科学省の監督下にあるKazEUであり、KazEUアルマティ本校に立地するカザフスタン日本人材開発センター（KJC）が具体的な技術移転先となる。過去10年間のKJCプロジェクトでは「市場経済化促進のための人材育成と日本・カザフスタン間の相互理解・協力関係促進のための拠点」としてのKJCの機能・組織体制・運営管理能力の整備・確立を主眼とした協力を、KJCが実施するビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の3事業すべての分野において実施してきた。しかし、過去10年間のカザフスタンの経済・社会の発展とKJCの運営基盤の確立・強化を受けて、KJCに対するJICA技術協力プロジェクトを巡る環境要因は以下のように変化している。

1) 内部環境の変化

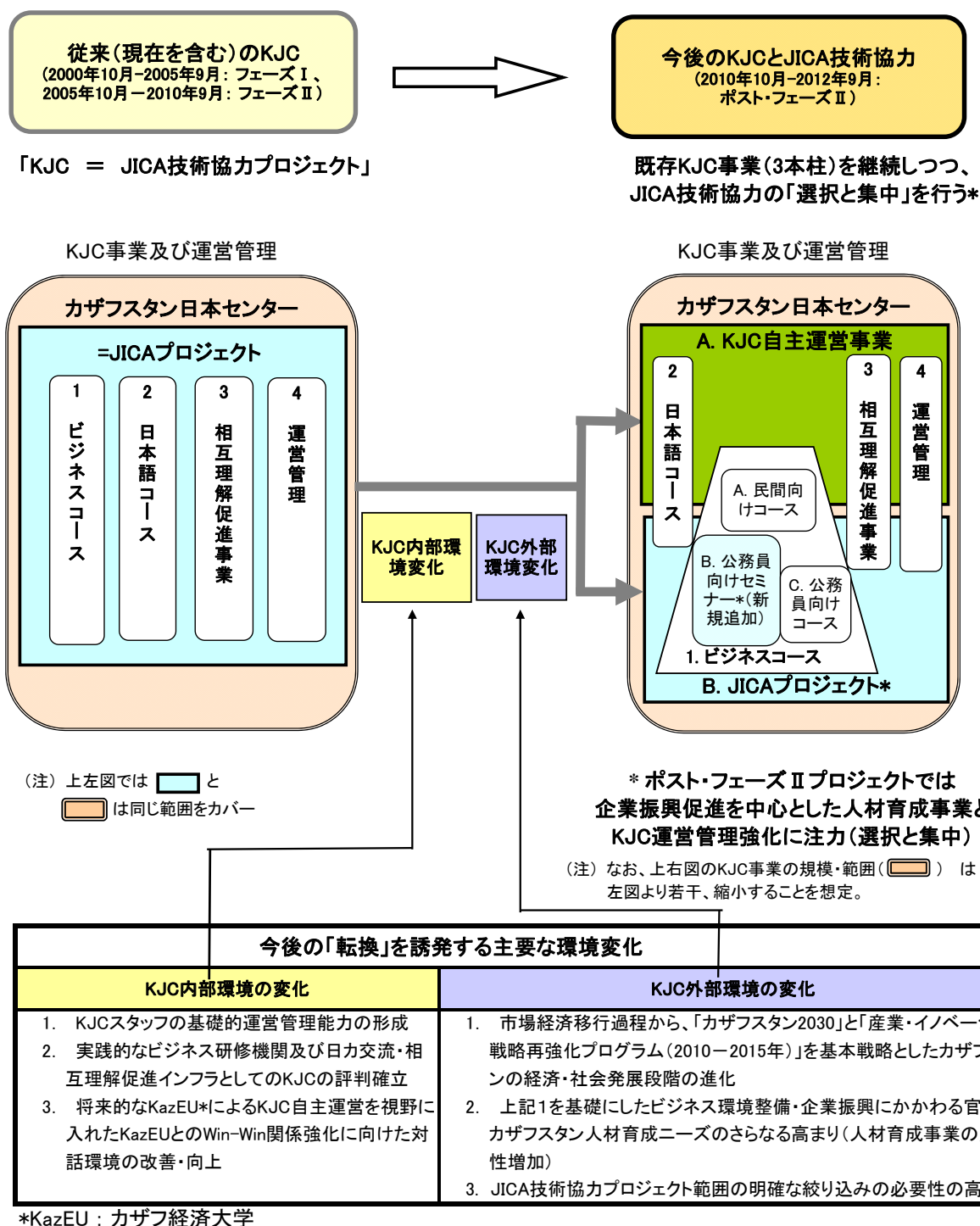
- ① KJC事業の運営基盤が確立しKJCスタッフの基礎的運営管理能力が形成されたことで、KJCの実施するすべての事業への支援は不要になってきている。例えば、日本語コースの運営についてはKJCスタッフが十分な運営・管理能力をもつようになり、恒常的に黒字を計上するなど財務的自立能力を備えつつある。
- ② フェーズⅠ開始後のビジネスコース修了生が5,400名を超え、実践的かつ質の高いビ

ジネス研修機関としてのKJCの評判（ブランドイメージ）が確立されると同時に、受講生が4,200名を超える質の高い日本語コースの提供や留学フェア等の効果的な大学間交流の運営を実施してきたことによって、日本・カザフスタン交流・相互理解促進拠点（ソフト・インフラ）としてのKJCの評判が確立されつつある。

- ③ フェーズⅠ以降これまで、KJCの運営は実質的に日本側の主導で行われてきた。しかし、フェーズⅡにおける運営指導調査や終了時評価調査を通じて、実施機関であるKazEUの幹部との間で、「将来的なKazEUによる自主運営を視野に入れた対等なパートナーシップの確立」に向けた話し合いが進められ、KJC運営経費（経常経費）の50%をKazEU側が将来的に負担することに関して共通の基本認識が得られるなど、対話環境の改善・向上が見られる。また、近年、MBAコース（International Business School : IBS）を開校したKazEUはビジネス分野での国際的競争力あるアカデミックな研修コース提供をめざしており、KJCのもつソフト・インフラや実践的ビジネスコースにおける経験ある日本人講師の有効活用等にかかわる興味を増加させている。このように、KJCの現在と将来にわたる存在意義と事業のあり方についてKazEU側による参加意識（オーナーシップ）が醸成されつつあり、JICA技術協力プロジェクトとKazEUとの間に「Win-Win関係」強化に向けた対話環境が確立・改善されてきている。

2) 外部環境の変化

- ① 1人当たりGNIが1997年の1,390米ドルから2007年に4,970米ドルにまで上昇し、カザフスタン進出日系企業数が2005年の5社から2009年には20社（日本商工会会員）に増加するなど、市場経済移行国から「カザフスタン2030」と「産業発展・技術革新プログラム（2003－2015年）」を踏まえた「2030年の競争力ある工業国化」に向けて、カザフスタンの経済・社会発展がより重層的・複合的な段階に移行しつつある。
- ② 上記①を背景として、カザフスタンは現在（2010年）、世界63位となっている世界銀行Doing Business指標において2020年までにトップ50位以内に入ることをめざして、ビジネス環境改善を図る方針を示している。そのためには、中小企業を中心とする民間セクターの経営人材の育成とともに、ビジネス環境整備・企業振興にかかわる制度設計・政策実施能力を備えた公務員の人材育成ニーズが高まっており、継続的な人材育成の重要性とその範囲の広がり必要性が増している。
- ③ JICA事業のあり方を巡る昨今の幅広い議論を背景として、KJCに対するJICA技術協力の範囲に関して、より「選択と集中」を図った明確な絞り込みの必要性が増している。



➡ **ポスト・フェーズⅡを「カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト」とする。**

出所: 運営指導調査団

図ー1 KJCとJICA技術協力プロジェクトのあり方(ポスト・フェーズⅡのポイント)

以上の認識を背景に、本プロジェクトではKJCを巡る内部環境と外部環境の変化への柔軟な対応を図りながら、KJCが保有する強みを生かしつつ、カザフスタンが直面する開発課題の解決に向けてKJCの一層の能力向上を図ることをめざす。すなわち、「KJC事業及び運営管理全般の構築と強化」に主眼を置いたこれまでの技術協力のあり方（KJC＝JICA技術協力プロジェクト）から、「基盤が整備されたKJCの事業及び運営管理全般のなかから、ビジネスコース運営を中心とした官民の人材育成事業とKJC運営基盤強化に焦点を絞った協力」を行うことで、「KJCをカザフスタンの民間セクター開発、特に企業振興を促進するための官民の人材育成拠点として自立発展できる組織（サービス提供機関）に育て上げる」ことを主要目標とする。一方、これまで技術協力の対象だった日本語コースと相互理解促進事業については、環境要因の変化を踏まえて、KJC自主運営事業として継続実施しつつ、運営基盤強化の観点から側面支援していくこととする（図－1を参照）。

2－2 プロジェクトの実施体制

(1) カウンターパート機関の能力

本プロジェクトのカウンターパート（実施）機関は教育科学省を監督機関とするカザフスタン経済大学（KazEU）である。KazEUはカザフスタン随一の文科系（経済系）大学であり、2000年以降、アルマティ市内にある同大学構内のKJC用の建物・施設を提供して、KJCプロジェクトのフェーズⅠ及びフェーズⅡにおけるC/P機関としてプロジェクトを遂行してきており、その実施能力に問題はない。現在、カザフスタン側プロジェクトコーディネーターをはじめとする4名のKazEU教員及び職員がC/Pとして配置されている。本プロジェクトでは、これまでと同様の4名のC/P配置が計画されている。フェーズⅡ終了時評価調査でも指摘されているが、KazEU側のKJCプロジェクトに対するオーナーシップが十分でなく、KazEUがKJC運営に実質的に関与していない等の問題がこれまでにあったが、共同運営にかかわるKazEU側との共通認識が醸成されつつあり、本プロジェクトではプロジェクト期間中に日本・カザフスタン共同所長体制による運営に移行することを企図している。また、KJCスタッフには有能な人材が多く、日本での留学や研修の経験を有する者も多い。プロジェクト実施にあたってのカザフスタン側人材の面での大きな問題はないと考えられる。

(2) 人的リソース確保の可能性

JICAは、世界各国での日本センター運営支援や民間ビジネス人材育成案件を実施してきており、十分な人的リソース、経験、技術的優位性を有している。本プロジェクトにおいて新規追加する企業振興にかかわる公務員向けセミナー（後述）の講師人材についても、日本の同分野における有識者を経済産業省関係者や大学関係者の協力を得て確保できると考えられる。また、本プロジェクトは過去10年間のKJCプロジェクトでの日本側ノウハウと経験の蓄積を活用できることから、日本側の人的リソース確保の点で特段の問題は発生しないと判断される。

(3) 実施体制

本プロジェクトでは、実施機関であるKazEUアルマティ本校に立地するKJC施設において、C/P、KJCスタッフと日本人専門家が日々の共同作業を行いながら、事業活動の実施を通じた

技術移転を行う。また、プロジェクト全体の進捗についてモニタリングを行うとともに、課題の分析や解決の方向性について議論を行い、必要に応じた助言を行う合同調整委員会を設置する。

合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）

- 機能：
- ① R/Dに添付された詳細作業計画（Plan of Operation：PO）に沿って策定されるKJC年度管理運営計画を承認する。
 - ② KJC運営管理全般の状況をレビューし、主要課題解決のための方法や手段について検討する。
 - ③ PDMとPOに基づいて、プロジェクトの全体的な進捗をレビューして、目標達成度合いについて評価する。なお、最低限、年に1度の開催とし、その他に必要な応じて開催する。

議長： KazEU学長

- メンバー：
- ① KazEU学長
 - ② 教育科学省の代表
 - ③ 経済発展貿易省の代表
 - ④ 公務員庁の代表
 - ⑤ JICAキルギス事務所所長
 - ⑥ KJC所長
 - ⑦ KazEU側プロジェクトコーディネーター（またはカザフスタン側共同所長）

オブザーバー：日本大使館の代表

2-3 プロジェクトの基本計画

プロジェクト基本計画の要約であるPDMを付属資料1に、詳細活動計画（暫定版：Tentative Plan of Operation）を付属資料2に示す。

(1) 上位目標

本プロジェクトの上位目標は「カザフスタンの産業構造多様化・高度化に寄与するビジネス環境に改善が見られ、KJC卒業生による企業活動の活発化が進む」である。この上位目標については「1. 世銀Doing Business指標で、2017年にカザフスタンが50位以内にランクされる」「2. 2017年に100名以上のKJC卒業生が民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしている」という2つの指標によって確認されることとする。上位目標を達成するためには、確立・向上したKJCの事業活動と運営管理にかかわる組織的な仕組みと能力をKazEU側が自立的に向上・発展・拡大させるとともに、KJCが構築した官民の人材育成機能をカザフスタン政府の関係省庁・機関が有効に活用することが肝要である。また、その前提として、2030年までに競争力ある工業国化をめざすカザフスタン政府の基本政策が継続することも重要な外部条件となる。

(2) プロジェクト目標

上述したようにプロジェクトの上位目標はKJCが中長期的に自立発展することでその継続的活動を通してカザフスタンの産業構造多様化・高度化に寄与するビジネス環境改善と企業活動の活発化が進むことである。これを踏まえて、2010年10月から2年間の本プロジェクトにおけるプロジェクト目標を「カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される」と設定する。この目標達成の水準を図る指標として以下の2つを設定する⁴。

- ① KJCが実施する公務員向けセミナーで育成された人材の総数と内容（参加者の出身官庁、職位、研修内容の有益度評価、習得知識の活用事例、官民の情報交換・ネットワーキング活動の実施状況と成功事例）
- ② KJCが実施するビジネスコースで育成された人材の総数と内容（参加者の産業セクター、企業規模、経営発展状況、研修内容の有益度、習得知識・技術の活用事例、ネットワーキング活動の実施状況と成功事例）

(3) 成 果

本プロジェクトでは、上記のプロジェクト目標を達成するために以下の3つの具体的成果が実現することを目標とする。

- ① 人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤が強化される。
- ② 企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化のための研修が実施される。
- ③ 中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化のための研修等が実施される。

プロジェクトの成果の達成を測る指標としては以下のものを設定する。

- 1-1. 予算計画を含む各管理運営計画が毎年、詳細化・体系化される。
- 1-2. KJCスタッフが自立的に行う日本語コースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）
- 1-3. KJCスタッフが自立的に行う人材育成につながる相互理解促進事業の実施状況〔例：留学フェア、大学間交流（開催プログラム数、内容、参加者数、参加者満足度）〕
- 1-4. KJCスタッフにより半期（モニタリング）報告書が定期的に策定される。
- 1-5. 計画・運営・管理のすべての段階でKJCスタッフが自主的にかつ継続的に実施できる。
- 1-6. 年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア（KJC自己収入を含む）が60%まで上昇する。
- 1-7. プロジェクト終了までに、KJC中期管理運営計画（5カ年）が策定されている。
- 2-1. 公務員向けセミナー「テーマ検討委員会」の実施状況（メンバー、開催頻度、討議内容）
- 2-2. 公務員向けセミナーの実施状況（各回のテーマ、参加者数、参加者構成、参加者満足度）
- 2-3. 公務員向けビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）

⁴ 本項及びPDMに記述する「プロジェクト目標及び成果にかかわる指標」については、本運営指導調査において、プロジェクト目標の文言とともにKJCの日本人関係者（長期専門家）と議論のうえ、一定の合意を得たものである。ただし、具体的な数値目標については、現在のフェーズⅡ終了までに策定される予定の「フェーズⅡ終了後のKJCの具体的な運営体制計画」に基づいて詳細を検討し、プロジェクト開始までに設定または必要に応じた修正を行うこととする。

3-1. ニーズ調査とコース実施結果レビューのコース設計への反映状況

3-2. ビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）

(4) 活 動

(3) で記述した成果を実現するために、プロジェクト期間中の具体的な活動は各成果項目に対応して「1. KJC運営基盤強化」「2. 企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化」「3. 中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化」の3つの分野で実施する。なお、各分野における事業活動及び運営管理上のポイントと実施上の留意点は以下のとおりである（各分野の活動項目については図－2を参照）。

1) KJC運営基盤強化

a) KJCはビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の3事業分野でそれぞれ各年次計画に基づく活動を行ってきた。しかし、それらはニーズ分析等に基づく事業計画が中心で、講師等の人材、予算、必要となるマーケティング活動等の計画とのリンクが十分だったとはいえない。また、各課が策定する事業計画をKJC全体としての計画として取りまとめたうえで、KJCが保有するリソースの面から総合評価してより適切な全体計画を策定して運営し、さらにそれらを毎年、評価しながら改訂していくという運営管理サイクル〔PDCA（Plan, Do, Check, Action）サイクル〕が確立されているわけではない。この問題意識から、本プロジェクトでは「各課ごとの年度管理運営計画」を策定しつつ、それらを統合することで「管理運営に必要な人材育成計画（スキルアップ計画）の策定と運用」と「年度予算計画の策定と運用」を行い、それらを通した「体系的なKJC年度管理運営計画の策定と運用」を行うこととする。これは、KazEU側が今後、KJC活動により主体的にかかわっていく際に必要になると主張している「予算計画を伴ったビジネスプラン」そのものであり、KazEUとの共同運営を可能にするためにも必要なものである。この分野では、KJC所長と各課のリーダーの強い意識と実行力とともに、日本人長期専門家の適切なアドバイスと支援が不可欠である。

なお、本プロジェクトではKazEU側共同所長とKJCスタッフの主体性による組織運営管理に徐々に移行することをめざしており、そのためにKJC内部の意思決定手順・システムの構築を進めて、責任・権限の分担についてより明確化していく必要がある。現在、現行フェーズⅡ終了後の具体的な運営体制計画（事業内容、運営計画、予算計画、人員計画等）をKJCで策定中であり、これを基礎として体系的なKJC年度管理運営計画の当初案（2011年度計画）策定を2010年度第3四半期と第4四半期に次年度JICA予算の見積もりに合わせて実施し、JCCにて承認を得ることを想定する。その後、毎年、同様に計画－実施－評価－改善のPDCAサイクルを繰り返し、管理精度を高めていくことを想定する。

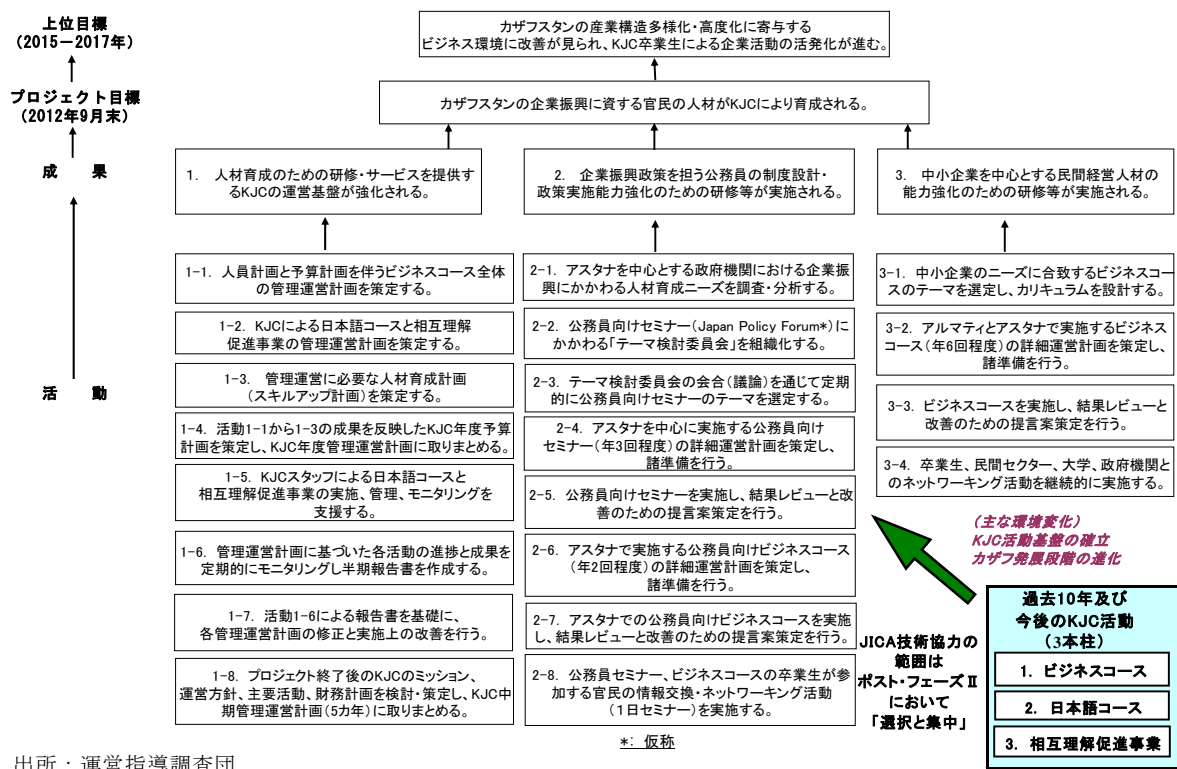


図-2 プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果、活動

b) KJC運営経費に対する自己収入の割合は上昇傾向にあるが、KJCの財務的自立発展性が十分に確保されているとはいえない。特に、①財務面での自立発展のための具体的シナリオの策定が不十分で、その情報がKJCスタッフ間で十分に共有されていない、②留保予算の経費支出利用の可否及び使途が明確になっていないと同時に、運営経費の支出分担についてJICA現地業務費とKJC自己収入のどちらから負担するか基準についての検討が不十分で、シナリオ策定のための前提条件の検討・整備が十分でない、③KazEUには財務会計能力があるもののKazEUのKJC財務管理に対する関与が限定的であるなか、出納管理はできても財務会計能力のあるKJCスタッフが育成されていない、等の問題点がある。現在、上記①と②の課題に対して、プロジェクトにおいて財務シミュレーションを含めた情報整備・検討を進めている。本プロジェクトの「年度予算計画の策定」のなかでは、これらを基礎として、各課の年度管理運営計画と新たな支出負担基準に基づいて、KJC全体の年度予算計画を策定していくこととする。

なお、支出負担基準についてはプロジェクト期間中で固定するのではなく、年度予算の計画と実績のレビューを通じた財務分析のなかで、KazEU側との協議・合意の下に年度ごとに見直して新年度の予算計画に反映していく必要がある。すなわち、KazEU側の言う「ビジネスプラン」を必要に応じて毎年、更新することである。また、重要な点は、KJC所長/業務調整員とKazEU側共同所長またはKazEU側C/Pとの共同作業によってKJC総務課スタッフを含めたKJCスタッフがこれらの予算計画活動を実施できるように技術移転を図ることである。この点で、本プロジェクトにおけるKJC所長/業務調整員はJICA在外事業強化費の適切な予算計画・執行という側面だけでなく、戦略的

財務計画・運用実務の技術移転という側面を強く意識した活動を行うことが求められる。

なお、本分野での活動の結果、成果1の達成を測る指標として「年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア(KJC自己収入を含む)が60%まで上昇する」を設定している。毎年の実際の財務分析・予算計画策定の状況を見ながら、上記指標項目にかかわる適切なレベルの数値目標を終了時評価前に検討・確定していくことが重要である。

- c) KJCが実施する日本語コースと相互理解促進事業の事業実施は基本的に本プロジェクトでの技術協力の対象外となる。しかし、これらは引き続きKJCスタッフが主体的に実施すべき主要事業であり、KJC全体としての自立発展性向上をめざすうえから、これら事業の運営管理強化の面で引き続き協力を行っていく必要がある。具体的には、各事業を実施する課ごとの年度管理運営計画の策定にかかわる支援、受講生・事業参加者や関連機関とのネットワーキング維持・拡大にかかわる支援、自己収入/支出比率の改善目標の設定や具体策の検討を含めた予算計画策定にかかわる支援等である。これらはKJC所長/業務調整員が日々の業務のなかで、全体的なKJC運営基盤強化の視点から支援を行っていくことを想定する。
 - d) 以上のような年度ベースでのKJC管理運営計画を基礎として運営管理サイクル（PDCAサイクル）のなかで、モニタリング、計画修正、運営管理上の改善を行っていくものとする。KJC運営基盤強化にかかわる成果の集大成として、「プロジェクト終了後のKJCのミッション、運営方針、主要活動、財務計画を検討・策定し、KJC中期管理運営計画（5カ年）に取りまとめる」ことを計画する。
- 2) 企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化
- a) 現行フェーズⅡではアスタナでの公務員向けビジネス研修コースや「経済危機対応セミナー」を企画・運営して、変化する官民の研修及びセミナー・ニーズへの対応を図ってきた。カザフスタンでは中央政府の中核職員の海外留学制度に加えて、中央と地方の公務員の相互異動が行われる等、公務員の能力向上と公務員制度改革が急がれつつある。一方、世界銀行は少数の政府トップとの政策ラウンド・テーブルによる政策形成を支援してきたが、ビジネス環境改善に資する制度設計・政策実施を担う実務レベルの公務員の能力強化にかかわる研修・セミナー・ニーズが増大している。本プロジェクトではこれまでKJCが実施してきた「アスタナでの公務員向けビジネスコース」の実施に加えて、新たに「アスタナを中心とする公務員向けセミナー（仮称＝Japan Policy Forum：JPF）」を企画・運営することで、日本における産業振興・企業振興にかかわる経験やノウハウの移転を進めて、これらニーズへの対応を図ることとする（図－3を参照）。なお、この分野の諸活動の実施にあたっては、カザフスタン公務員庁と緊密な情報交換と連携を行いながら、テーマ選定、アスタナでのセミナー実施場所の確保（公務員庁施設を想定）、セミナー参加者にかかわるカザフスタン側経費負担の確保等を行うこととする。

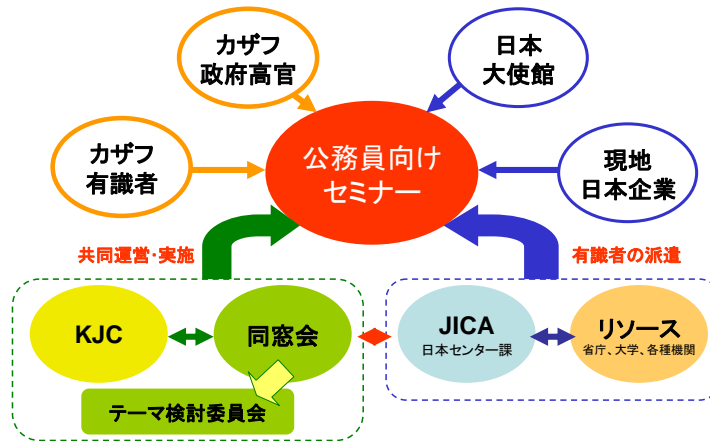
- b) 本分野の活動手順としては、まずプロジェクトの第1年次及び第2年次の初期段階で「アスタナを中心とする政府機関における企業振興にかかわる人材育成ニーズを調査・分析」する。この過程では、現在、政府機関で働いているJICA本邦研修生OBの公務員へのアンケート調査や、カザフスタン政府公務員庁との協議により、研修コース・セミナーにかかわる基本的ニーズを把握する。
- c) 次に、公務員向けセミナーにかかわる「テーマ検討委員会」を組織化し、同委員会の定期的な会合・議論を通じて同セミナーのテーマ選定を行う。年に3回程度の開催を想定する同セミナーの詳細運営計画の策定、諸準備、実施、レビューと改善案策定を通じて、次年度の同セミナーのより効果的な実施を図る。
- d) アスタナでの公務員向けビジネスコースについては、上記a) でのニーズ調査の結果を反映させ、適切なコース設計と詳細運営計画を策定し、諸準備、実施、レビューと改善案策定を通じて、次年度の同コースのより効果的な実施を図る。
- e) 上記c)、d) の公務員向けセミナー及びビジネスコースの卒業生、さらに民間セクター人材向けのビジネスコース卒業生に対するフォローアップ活動の一環としてビジネス環境改善にかかわる「官民の情報交換・ネットワーキング活動」(1日セミナー)を企画・実施する。官民の中核人材による対話環境を設定・支援することで、ビジネス環境改善にかかわる政策・制度の供給サイド・需要サイド双方の視点からの議論を進め、改善促進を図るものとして位置づける。

(1) コンセプトと実施概要

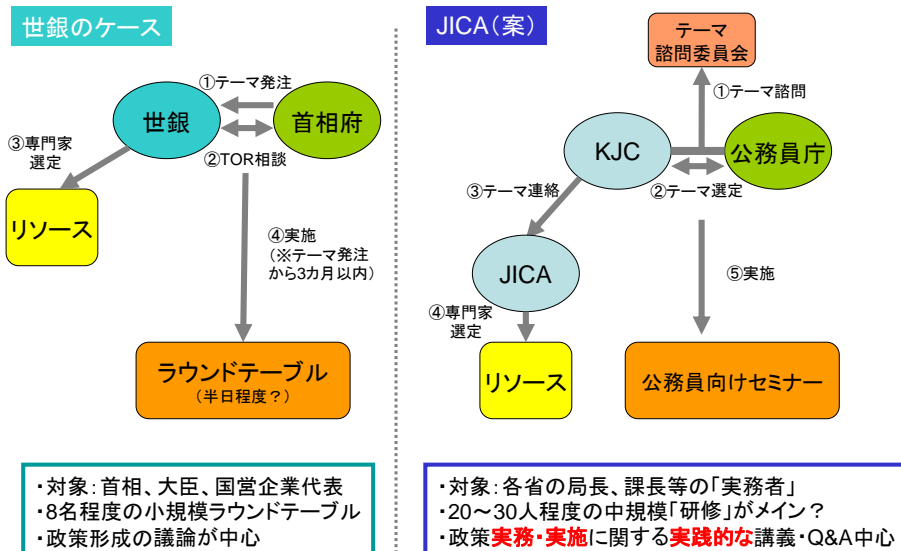
- ・ コンセプト：日本の知見を生かした、カザフスタン政府への「実践的知的支援サービス」
- ・ ターゲット：カザフスタン省庁の高官（長官、次官、局長、課長クラス）
- ・ 参加者規模：20名～50名程度を想定
- ・ テーマ：日本が比較優位を有する民間セクター開発関連分野〔候補：中小企業振興、省エネ、P2M（プロジェクト・プログラムマネジメント）等〕
- ・ テーマの選定方法：カザフスタンの行政・ビジネス事情に詳しいカザフスタン・日本の有識者から成る「テーマ選定委員会」を立ち上げ、議論（1年に3回程度）
- ・ 講演者：日本の当該分野の第一人者（政府関係者、学者、実務家。1名～複数名）を調査団形式で派遣
- ・ 開催頻度：3回程度/年

(2) 計画・実施にかかわる関係諸機関の連携イメージ

カザフスタン日本人材開発センター(次期案件)
アスタナでの公務員向けセミナー



(3) 世銀「政策ラウンドテーブル」との棲み分け及び差別化イメージ



図－3 公務員向けセミナーの概要

3) 中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化

- a) KJCがこれまで提供してきたビジネスコース運営の実績と教訓を基礎として、「産業発展・技術革新プログラム（2003－2015年）」での主要課題と重点産業分野を意識したうえで、日本が強みをもつ生産管理、人材育成管理、プロジェクト・マネジメント等のテーマを中心に年間6回程度のビジネスコース運営を企画・実施する。
- b) 本分野の活動の手順としては、まず各プロジェクト年次の初期段階で、中小企業を中心とする民間セクターのニーズに合致するビジネスコースのテーマを選定し、カリキュラムを設計する。その後、詳細運営計画を策定し、諸準備、実施、レビューと改善案策定を通じて、次年度の同コースのより効果的な実施を図る。研修講師はコンサルタント契約による短期専門家派遣を基本とする。
- c) ビジネスコース卒業生の同窓会等による情報交換機会の増加や関係諸機関とのネットワーク活動強化を図る。ビジネスコース卒業生には将来的にカザフスタン民間セクターを牽引する人材となることを期待しており、彼らによる将来的な中核グループ形成を視野に入れた効果的なネットワーク形成促進をビジネスコース運営における重要な活動として意識していく必要がある。
- d) なお、成果1の「KJC運営基盤強化」に関連して、毎年、実施するビジネスコース全体の年度管理運営計画の策定においては、具体的な毎年の事業計画案に基づいて、必要な人員計画の策定、それに伴う講師の具体的な派遣計画や、各研修コース・セミナーの参加費（受講料）の見直しや具体的な経費節減策による詳細な予算計画の策定を行いながら、支出/自己収入比率の改善目標の設定等、財務面を含めた運営管理面での自立発展性向上をめざしていく。この際、人員計画とは、KJCの常勤スタッフの雇用・配置計画だけでなく、ビジネスコースの各事業を実施するにあたっての講師及び運営管理要員（アルバイト等を含む）の配置の計画も含んでいる。事業計画に加え、人員計画と予算計画を含めた毎年の年度管理運営計画のPDCAサイクルを繰り返すことで、ビジネスコース運営・管理における管理精度を高めていき、最終的には2012年9月末までに策定が期待されるKJC中期管理運営計画における同分野での完成度の向上をめざすこととする。

(5) 投 入

1) 日本側投入

a) 専門家

本プロジェクトにおける日本人専門家の投入としては、アルマティ市のKJCにチーフアドバイザーとビジネスコース運営総括の計2名の長期専門家（直営）と、ビジネスコース運営（研修コース・各種セミナー実施）を中心とする分野での短期専門家の派遣を想定する。また、アスタナを中心とする公務員向けセミナーでの講師については、本邦有識者を調査団形式で派遣することを計画する。

b) 機材供与

日本側による機材供与については、企業振興に資する人材育成とKJC運営基盤強化に特化する本プロジェクトの目標と活動に見合う限定的なものとして、詳細については日本側予算の範囲内で先方との協議によって決定する。

c) C/Pの本邦研修

本プロジェクトでは、公務員の制度設計・政策実施能力の向上、民間経営人材の育成、KJC運営基盤強化の3つを達成すべき成果として設定している。これらの目的に合致するカザフスタンの将来を担う政府機関の公務員、中小企業をはじめとする民間企業セクターの経営人材、プロジェクト期間中に配置されることが期待されるKazEU側共同所長とKJCスタッフを対象者として、わが国における制度設計・政策実施の経験や組織運営強化にかかわるノウハウや経験の習得・移転を目的とした本邦研修を実施することがプロジェクトの効果を高めるうえで有効だと考えられる。

2) カザフスタン側投入

カザフスタン側のC/P要員としては現行フェーズⅡにおいて、KJCのカザフスタン側プロジェクトコーディネーター、会計士、総務スタッフ2名の計4名がKazEUによって配置されており、本プロジェクトにおいても同規模、同じ内容のC/P配置を想定する。一方、本プロジェクト終了時にはKazEUがより主体的にKJC運営を行っていくことが期待されており、その点からプロジェクト期間中にKazEUによるカザフスタン側共同所長が配置され、日本側所長との協働・協力の下にKJCを運営していくことを想定する。また、プロジェクト実施にあたって必要な施設・土地、機材、一部資金のカザフスタン側による提供については、これまでKazEUによって適切に対応していることから大きな問題点はない。なお、KJCの運営経費にかかわるカザフスタン側負担については、対等のパートナーシップの精神にのっとり、KJC自己収入の適切な経費への活用とともに、KJC運営経費（経常経費）の50%をめどとしてKazEUによる運営資金供給を拡大することで基本的に合意しており、毎年の予算計画を含めた体系的な管理運営計画策定のなかで、カザフスタン側と協議しつつ、決定していくことを想定する。

(6) プロジェクトのモニタリングと評価

日常的な活動と成果のモニタリングは日本人専門家（所長）の支援の下でカザフスタン側共同所長をはじめとするKJCのスタッフ（C/P）が主体的に実施する。PDM上で設定された個別指標のモニタリングはKJC各課のリーダーとスタッフが日本人専門家の支援の下で実施し、合同調整委員会（JCC）の監督の下でKJC所長が全体の確認・調整を行う。なお、本プロジェクトの評価については、①妥当性、②有効性、③効率性、④インパクト、⑤自立発展性の5項目に基づいて、日本・カザフスタン両国の評価チームによる合同評価を本プロジェクトの実施後、運営指導調査、終了時調査等を通じて実施する。

(7) 前提条件・外部条件・リスクコントロール

本プロジェクトはKJCプロジェクトフェーズⅠから連続するKJC運営にかかわる事業であ

ることから、プロジェクト開始にかかわる特段の前提条件はない。外部条件として考慮すべきリスクとしては、①カザフスタンの政治状況が安定していること、②カザフスタン経済が長期間停滞しないこと、等が考えられる。カザフスタンの政治・経済・産業の状況は安定的かつ中央アジア地域を牽引する力強い成長を見せており、企業振興に資する官民の人材育成の重要性・基本的ニーズに変化はないと考えられることから、プロジェクトの実施を阻害する危機的外部条件とはならないと想定される。

2-4 5項目による事前評価

(1) 妥当性

プロジェクト戦略の項に記述してあるように、カザフスタンではナザルバエフ大統領の強力なリーダーシップの下で長期開発戦略「カザフスタン2030」を基礎として、市場経済化促進、ビジネス環境整備、海外直接投資（FDI）促進、産業多角化による経済成長をめざしている。2003年に発表された「カザフスタン国産業発展・技術革新プログラム（2003－2015年）」とその第3期プログラムとしての「産業・イノベーション戦略再強化プログラム（2010－2015年）」は、7つの重点産業クラスター振興とともに、人材育成やビジネス環境整備に重点的に取り組み、中小企業振興を含めた産業構造の多角化・高度化を図る方針を明示している。本件はカザフスタンの市場経済化促進に資する人材育成及び日本・カザフスタン相互理解促進の拠点づくりを行ったKJCプロジェクト（フェーズⅠ及びフェーズⅡ）の成果と教訓を踏まえて、同国民間セクターの企業振興に資する官民の人材育成とKJCの自立発展可能な組織的な運営基盤強化を図ることをめざすものである。「中央アジア＋日本」対話を進めるわが国の対カザフスタン国別援助計画では、地域経済の牽引役として重要な位置を占めるカザフスタンに対して同国の持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援することを目標に、製造業分野における企業活動と中小企業の発展を意識した人材育成に重点を置いた支援を継続する方針である。本件のプロジェクト目標は「カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される」ことであり、カザフスタンの開発ニーズとわが国の援助方針の両面において整合性がとれている。以上の観点から本件実施は高い妥当性を有していると評価される。

(2) 有効性

本技術協力プロジェクトでは「人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤の一層の強化」「企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化」「中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化」の3つの成果を設定している。ビジネスコース運営において従来から実施している中小企業を中心とする民間セクター人材の育成をより効果的に促進するためのターゲットの絞り込みとサービス提供を図るとともに、新たにアスタナを中心とする政府機関における企業振興にかかわる人材育成セミナーを企画・実施して公務員による制度設計・政策実施能力向上をめざすことで、人材育成の範囲に広がりをもたせている。同時に、C/P機関であるKazEUを含めたカザフスタン側人材による自立的な事業運営基盤強化をめざしており、各成果の達成を通じたプロジェクト目標達成に向けての論理構成・整合性が確保されている。カザフスタンでは今後、一層のビジネス環境整備と中小企業をはじめとした企業振興による産業構造の多角化・高度化に向けた人材育成支援が急務となっており、

設定している成果と活動は十分な現地ニーズがあると判断される。また、これまでのKJCプロジェクトでの成果を受けて、KazEU上層部を含めたKJC関係者の間で高まりつつあるオーナーシップ・レベル、組織的・人的リソースと能力の現状に即した現実的な成果と活動を想定しており、各成果の達成とそれに伴うプロジェクト目標の達成は十分、可能であると考えられる。以上のような観点から、本プロジェクトは高い有効性をもつと考えられる。

(3) 効率性

KJCは過去10年間のフェーズⅠ及びフェーズⅡの期間中に一定の組織体制と各事業活動の基盤を構築してきた。本プロジェクトはビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業というこれまでに一定の実施体制を確立した3つの事業にKJC運営管理を加えた4つの事業・運営管理領域のなかから、既にKJCが自主運営能力を構築した事業領域を除いて、ビジネスコース運営強化とKJC運営基盤強化にかかわる3つの成果レベルに集中した協力を実施する。これまでの協力の蓄積と経験を生かしたプロジェクト運営を行うことにより、人材、機材、予算面での日本側投入は低い水準に抑えることが可能である。より具体的には、長期専門家派遣についてこれまでの4名（うち、1名は国際交流基金による派遣）から2名体制に移行する予定としている。さらに、プロジェクト期間中にカザフスタン側共同所長を配置して、カザフスタン側のより大きな主体性による運営をめざした運営基盤強化を図っていくことから、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小して一層の効率化を図ることが可能と考えられる。C/PであるKazEU及びKJCのカザフスタン側人材には優秀な人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで比較的、効果的・効率的に実施されてきた。したがって、カザフスタン側・日本側双方の投入に見合った適切な水準の成果が発現することが期待される。なお、新たに設定する公務員向けセミナーの有効性・効率性を早期に確認・検証しつつ、一層の効率的なプロジェクト実施を図る観点からプロジェクト期間を2年という短期間としている。以上から、本プロジェクトは比較的、高い効率性を有していると評価できる。

(4) インパクト

本件の実施により、カザフスタンにおける①企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化、②中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化、③KazEUをはじめとする高等教育界での企業振興にかかわる実践的ビジネスコース・セミナー運営能力の強化、等の寄与が期待される。特にこれまでKJCが実施してきた民間人材育成に加えて、アスタナを中心とする政府機関における公務員の制度設計・政策実施能力の向上にかかわる研修やセミナーの企画・実施を盛り込んでいることから、カザフスタンのビジネス環境改善と企業活動の活発化にかかわる人材育成面での長期的な正のインパクトが発現することが期待される。カザフスタンでは中央と地方の公務員人事交流が2009年から始まっており「革新的産業発展戦略」の実現に向けた公務員の政策実施能力の強化は大きなインパクトが期待される支援分野である。また、既にKJCが一定の自主運営能力を備えた日本語コース、相互理解促進事業を含め、高付加価値のビジネスコース運営を自立発展的に継続する体制がKJCに構築されて、将来的にKJC卒業生が中小企業をはじめとする民間セクターを牽引する中心的役割を果たすようになれば、カザフスタンの企業振興促進に寄与する大きなインパクトが期待できる。本件がプロ

プロジェクト目標の達成を通じて、KazEUをはじめとするカザフスタンの大学、産業組織等の民間セクター振興にかかわる官民の関連組織の能力向上に中期的に寄与することができれば、カザフスタンの社会経済に与えるインパクトは更に大きくなることが期待される。

(5) 自立発展性

これまでの協力を通じてKJCの組織的基盤と基礎的な運営実施能力は整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本件では、中小企業を中心とする企業振興の側面に焦点を当てたビジネス人材育成の強化と新たな公務員向けセミナーの実施を含めた研修・セミナー事業の強化に加え、組織運営管理体制面と財務的自立発展性の強化を中心とするKJC運営基盤強化にかかわる未解決の課題を、特に取り組むべきものとして具体的な活動と達成すべき成果を設定している。本プロジェクト終了時にはKJC運営管理のカザフスタン側への全面的な移管を視野に入れつつ、中期的な講師・スタッフの人材育成計画の策定・運用や財務的自立発展性確保を含めた戦略的な事業計画策定・運用等、これら課題に対する具体策が検討・実施されることにより、終了時までにはかなりの自立発展性が確保されることが期待できる。ただし、2年間という短いプロジェクト期間のなかで、自立発展性がどこまで確保できるかについては難しい面があると同時に、収益を生む教育ビジネスとしてのKJCの自立発展性を意識するKazEUの考え方と、カザフスタンの開発課題に対応できる人材育成機関としての自立発展的な組織・機能維持を主眼に置くJICA技術協力の考え方との認識ギャップが存在することを十分に意識したうえで、現実的かつ妥当な財務的自立発展性のレベル設定を踏まえた活動と共同運営をめざしていくことが重要となる。

2-5 団長所感

(1) 調査結果総括

今次調査の基本方針としていた次期プロジェクトの枠組み、案件名の変更、協力期間（2年間）については、現地関係者（KazEU、教育科学省、経済発展貿易省、大使館、公務員庁）からおおむね合意を得た⁵。

また、プロジェクト上位目標、目標、成果、活動を含むPDM（案）についても、基本的合意を得た。なお、カザフスタンでは、官民ともに国際競争力強化、技術革新、生産性向上を促進していく人材育成の必要性が強く叫ばれており、従来の民間企業に加え、公務員もターゲットとしたポスト・フェーズⅡプロジェクトの妥当性が再確認された（詳細後述）。

ポスト・フェーズⅡプロジェクトではカザフスタンの産業構造多角化・高度化を促進することを上位目標に置きつつ、プロジェクト目標を「カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される」としているが、これまでの10年間の技プロの成果を基礎として、限られた期間・投入により成果の発現が期待できるため、2年間という次期プロジェクトの協力期間は妥当と考える。また、KazEUもカザフスタン政府機関も一様にKJCプロジェクトの継続的な実施を期待しており、そのためにはコストシェアもする用意があると意思表示しているものの、KJCのスペース⁶の提供以外にKazEUの直接的な経費負担はあまりなく、今後どの

⁵ 援助窓口であり、ポスト・フェーズⅡの要請元である経済発展貿易省投資戦略局は、先方の都合がつかず、調査団は面談できなかったが、今次調査の概要については、プロジェクト側から共有してもらっている。

⁶ 構内の一部と約1,200m²の教室等の物理的空間。

程度の経費的負担が期待できるか未知数である。したがって、協力期間を2年間と区切ること
で、KJCの運営へのKazEUの適切な運営への関与や、公務員向け研修へのカザフスタン政府（特
に公務員庁）の応分負担が期待できないのであれば、2年後にプロジェクトは撤収する姿勢を
見せつつ、経費負担の交渉に使えるというメリットがある⁷。（KazEU及び公務員庁との連携に
ついては後述）。

（2）KazEUとの関係

アビシェフ・KazEU学長によると、KazEUは大学の国際化（国際的に認められる大学となる
こと）を最大の目標に掲げ、外国人講師の自費での招へい、学生への外国の大学での短期コ
ース受講機会の提供、授業単位の相互認定、他国大学の教授陣との学術交流に、「第2次5ヵ年
大学戦略的発展計画（2010－2015）」の策定を通して積極的に取り組んでいる。その一環とし
て、2010年5月にはロシアや欧米の著名な経済学者をKazEUに招き、シンポジウムを開催する
など（2010年は特にノーベル経済学賞受賞者を招待）、国外の経済学者との連携も深めている。
こうして国際化をめざすなか、KazEUも学内にKJCが存在していることを財産と認めている。

その意味で、KJCがKazEUの一部門として継続的活動を展開できるよう、運営に積極的に関
与したいとしている点は、KJCの持続発展性にとってポジティブな側面と考えられる。特に、
今次調査期間中に、日本側（調査団とプロジェクト）と大学理事長（Chairman of the Board of
Directors）が初めて協議する機会をもつことができ、一定の条件下ではあるが、理事長から
KJCの活動に対するKazEU側の財政面でのコミットメントを確認することができたことは一
歩前進といえる。

しかしながら、いわゆる私立大学であるKazEU側にとっては、経済的な利益が発生すること
が経費負担の大前提であるとの根強い主張もあり、KJCの運営（特に経理の面で）に過度に
KazEU側に関与させると、本来日本センターとして実施すべき広く一般市民に対して提供する
活動の範囲がKazEUのメリットある活動のみに狭められてしまうことが強く懸念される。

そこで、大学理事長との協議においては、KJCが広くカザフスタン市民に提供する日本語・
相互理解促進活動と、KazEU側とコストシェアで実施する活動とは分けて考える必要がある。
KazEUが直接関与しないアスタナでの公務員向け研修も同様である。KazEU側とコストシェア
で行う活動は、KazEUが本来行うべきものとKJCの事業目的に合致した部分になろう、と説明
した。今後KazEUとのコストシェア交渉においても、相手側の負担を引き出すと同時に、双方
にとってメリットある活動を見いだしていくことが重要である。

カザフスタン以外の国で展開する日本センターにおいて、KazEU以外に大学自らが経費負担
をすると明確に意思表示しているところはなく、当方にとっても大学側とのコストシェアの
議論は未知の領域であるが、KazEU側が進める大学の国際化とKJCが実施する活動内容がうま
くかみ合えば、双方にとってWin-Winの関係が構築できるものと期待する。

⁷ アビシェフ学長は、ポスト・フェーズⅡの協力期間を2年間としたいとの調査団の説明に驚いた反応であった。しかし、調査団か
らKazEUの経済発展状況にかんがみ長期の技術協力は困難である点と、KazEU側の関与によりKJCの自立発展性が確保されるの
であれば、ポスト・フェーズⅡ後も支援が継続されることが期待できるとの説明に最終的に理解を示した。本件からも、KazEU側
がKJCの継続を期待していることがうかがえる。

(3) 公務員向け研修のアプローチ

カザフスタンでは最近「産業振興・技術革新プログラム」といった骨格となる政策が策定されたところであり、今後より具体的な分野の政策の策定と、同政策を実施に移すステージに入る。そこで、このような課題に対応できるよう政府側としても公務員（特に地方公務員）の能力向上が喫緊の課題としている。カザフスタン政府も2009年から中央政府と地方政府間の公務員の人事交流（異動）を新たな制度として導入し始め、公務員の全体的な底上げを図っている。

ポスト・フェーズⅡの柱である公務員向け研修のアプローチを考えた際、世銀が行う世界有数のコンサルタントを招へいしての年2回程度の副首相諮問会議（仮称）や、大統領がもつ私的な諮問会議のように上流のマクロ的な政策策定を担うレベルをターゲットとするアプローチと、より具体的な政策立案を担当する中堅公務員をターゲットとするアプローチが考えられる。カザフスタン政府へのインパクトを考えた場合は前者のアプローチが望ましいが、以下の理由により、ポスト・フェーズⅡプロジェクトでは、後者のアプローチを採用することを提案したい。また公務員研修の実施にあたっては、公務員庁を主パートナーとすることが望ましいと考える。

- 政治的にアポイントされる者は短期間で代わる可能性が高いが、公務員は長期間その役割を果たしていくため、10年、20年後を見据えた有効な投資と考えられる。
- 既然大統領諮問会議や首相・副首相レベルの諮問会議は存在しており、これらとの競合は避けるべき。日本が中堅レベルを対象とすることで、上記会議との相互補完が可能となる。
- ハイレベルを対象とした研修のニーズに十分応えられるリソースを、日本国内でタイムリーに確保できるか疑問なしとしない。
- JICAは延べ900名を超える帰国研修員を擁しており、その多くが中央・地方公務員であることから、公務員研修を実施する際、同ネットワークを最大限に活用できる。
- 公務員向け研修のパートナーとして想定している公務員庁は、JICA本邦研修の窓口組織であり、日本から学ぶことのメリットをよく理解している。
- 公務員庁（研修担当部局副ダイレクター）は、2011年からのコストシェア可能となるよう次年度予算案に計上するとしている⁸。

(4) 中央アジアにおける日本センターの活用（案）

アビシェフ・KazEU学長によると、KazEUの理事（Board of Directorsのメンバー）の一人が、カザフスタンのキルギス⁹問題担当特使とのことである。学長はキルギスにも日本センターが存在することを承知しており、外交的ツールとして両国の日本センターを何らかの形で活用できるのではないかと話していた。

ASEAN地域では、TV会議システムを活用した共通研修を実施し、CLV（カンボジア、ラオス、ベトナム）各国の底上げに日本センターが貢献している。中央アジアにおいても、民主化という切り口は困難であろうが、市場経済化という切り口では、同様の役割を日本センタ

⁸ 2010年6月1日にプロジェクトと公務員庁とで、次年度予算案作成等に係る協議を行う予定。

⁹ キルギスのクーデター後にアポイントされたとの由。

一が担うことができる余地があると考え。例えば、民間セクター関係者は経済的な利益に直結するのであれば近隣諸国のビジネスマンとの連携を進めるであろうから、こうした連携の橋渡しを日本センターが果たしていくというアプローチもあると考える。

付 属 資 料

- 1 . Project Design Matrix (PDM)
- 2 . Plan of Operations (PO)
- 3 . Minutes of Meetings (M/M) (第1次調査時に署名)
- 4 . Minutes of Meetings (M/M) (第2次調査時に署名)
- 5 . Record of Discussions (R/D) (第2次調査時に署名)

1. Project Design Matrix (PDM)

カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト
プロジェクト・デザイン・マトリックス (案)

ターゲットグループ：公務員、民間セクター（中小企業）、高等教育界

2010年5月14日時点

プロジェクトの要約	指 標	指標データの入手手段	外部条件
上位目標： カザフスタンの産業構造多様化・高度化に寄与するビジネス環境に改善が見られ、KJC卒業生によると企業活動の活発化が進む。	1) 世銀Doing Business指標で、2017年にカザフスタンが50位以内にランクされる。 2) 2017年に100名以上のKJC卒業生が民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしている。	1) プロジェクト記録 2) モニタリング調査（アンケート調査、サンプリング面接調査）	
プロジェクト目標： カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される。	1) KJCが実施する公務員向けセミナーで育成された人材の総数と内容（参加者の出身官庁、職位、研修内容の有益度評価、習得知識の活用事例、官民の情報交換・ネットワーキング活動の実施状況と成功事例） 2) KJCが実施するビジネスコースで育成された人材の総数と内容（参加者の産業セクター、企業規模、経営発展状況、研修内容の有益度、習得知識・技術の活用事例、ネットワーキング活動の実施状況と成功事例）	- プロジェクト記録 - 半期（モニタリング）報告書	- 中小企業振興を含む産業競争力強化をめざすカザフスタン政府の基本政策が継続する。 - KJCが提供した公務員向けセミナーの成果をカザフスタンの関係省庁・機関が有効に活用する。 - ビジネス環境改善にかかわるカザフスタン政府の努力と各ドナーの支援が継続する。
成 果： 1. 人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤が強化される。	1-1. 予算計画を含む各管理運営計画が毎年、詳細化・体系化される。 1-2. KJCスタッフが自立的に行う日本語コースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度） 1-3. KJCスタッフが自立的に行う人材育成につながる相互理解促進事業の実施状況〔例：留学フェア、大学間交流（開催プログラム数、内容、参加者数、参加者満足度）〕 1-4. KJCスタッフにより半期（モニタリング）報告書が定期的に策定される。 1-5. 計画・運営・管理のすべての段階でKJCスタッフが自立的にかつ継続的に実施できる。 1-6. 年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア（KJC自己収入を含む）が60%まで上昇する。 1-7. プロジェクト終了までに、KJC中期管理運営計画（5カ年）が策定されている。	- 各管理運営計画 - KJC年度管理運営計画 - コース実施後のアンケート調査 - スタッフ研修・セミナー実績記録 - 半期（モニタリング）報告書 - 年度予算計画と実績記録	- プロジェクト期間中にKJCの必要予算がKazEUと関係省庁から拠出される。 - 在カザフスタンの日本企業と邦人がKJCに対する支援を継続する。

プロジェクトの要約	指 標	指標データの入手手段	外部条件
2. 企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化のための研修が実施される。	2-1. 公務員向けセミナー「テーマ検討委員会」の実施状況（メンバー、開催頻度、討議内容） 2-2. 公務員向けセミナーの実施状況（各回のテーマ、参加者数、参加者構成、参加者満足度） 2-3. 公務員向けビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）	- 各年度ビジネスコース運営計画 - テーマ検討委員会議事録 - 研修・セミナー実績記録 - セミナー事後調査報告書 - 半期（モニタリング）報告書	
3. 中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化のための研修等が実施される。	3-1. ニーズ調査とコース実施結果レビューのコース設計への反映状況 3-2. ビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）	- 各年度ビジネスコース運営計画 - 研修・セミナー実績記録 - コース実施後のアンケート調査 - フォローアップ活動・事後調査報告書 - 半期（モニタリング）報告書	

プロジェクトの要約	投 入	外部条件
<p>活動：</p> <p>1 KJC運営基盤強化</p> <p>1-1. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の管理運営計画を策定する。</p> <p>1-2. KJCによる日本語コースと相互理解促進事業の管理運営計画を策定する。</p> <p>1-3. 管理運営に必要な人材育成計画（スキルアップ計画）を策定する。</p> <p>1-4. 活動1-1から1-3の成果を反映したKJC年度予算計画を策定し、KJC年度管理運営計画に取りまとめる。</p> <p>1-5. KJCスタッフによる日本語コースと相互理解促進事業の実施、管理、モニタリングを支援する。</p> <p>1-6. 管理運営計画に基づいた各活動の進捗と成果を定期的にモニタリングし半期報告書を作成する。</p> <p>1-7. 活動1-6による報告書を基礎に、各管理運営計画の修正と実施上の改善を行う。</p> <p>1-8. プロジェクト終了後のKJCのミッション、運営方針、主要活動、財務計画を検討・策定し、KJC中期管理運営計画（5カ年）に取りまとめる。</p>	<p>（日本側）</p> <p><専門家></p> <p>1) 長期専門家2名</p> <p>- 所長兼業務調整 1名</p> <p>- ビジネスコース運営総括 1名</p> <p>2) 短期専門家（公務員向けセミナー講師、ビジネスコース講師、必要に応じた特定の技術課題・運営管理にかかわる専門家）</p> <p><本邦研修></p> <p>1) KazEU教員を含むKJC関係者（KJC運営基盤強化）</p> <p>2) 公務員セミナー参加者を含む同セミナー運営協力機関（企業振興に資する公務員能力強化）</p> <p>3) ビジネスコース参加者（中小企業経営人材能力強化）</p>	<p>（カザフスタン側）</p> <p><KJC運営管理スタッフ（カウンターパート）></p> <p>- カザフスタン側調整員*：1名</p> <p>- 会計士：1名</p> <p>- 総務スタッフ：2名</p> <p>*：プロジェクト期間中に日本・カザフスタン共同所長となることを想定する。</p> <p><KJC運営・維持のための一般管理経費：一部はKJC自己収入により手当て></p> <p><KJCのスペース・施設></p>

プロジェクトの要約	投 入	外部条件
<p>2. 企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化</p> <p>2-1. アスタナを中心とする政府機関における企業振興にかかわる人材育成ニーズを調査・分析する。</p> <p>2-2. 公務員向けセミナー（Japan Policy Forum*）にかかわる「テーマ検討委員会」を組織化する。</p> <p>2-3. テーマ検討委員会の会合（議論）を通じて定期的に公務員向けセミナーのテーマを選定する。</p> <p>2-4. アスタナを中心に実施する公務員向けセミナー（年3回程度）の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。</p> <p>2-5. 公務員向けセミナーを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。</p> <p>2-6. アスタナで実施する公務員向けビジネスコース（年2回程度）の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。</p> <p>2-7. アスタナでの公務員向けビジネスコースを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。</p> <p>2-8. 公務員セミナー、ビジネスコースの卒業生が参加する官民の情報交換・ネットワーキング活動（1日セミナー）を実施する。</p>	<p><在外事業強化費></p> <ul style="list-style-type: none"> - 企業振興を中心とする人材育成にかかわるKJC運営経費 - KJC一般管理経費のうち、KJCの財務的自立発展性確保に必要な一部経費 <p>*：「Japan Policy Forum（JPF）」は仮称</p> <p><機材・資材></p> <ul style="list-style-type: none"> - 企業振興を中心とする人材育成、KJC運営基盤強化に資する必要な機材・資材 	
<p>3. 中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化</p> <p>3-1. 中小企業のニーズに合致するビジネスコースのテーマを選定し、カリキュラムを設計する。</p> <p>3-2. アルマティとアスタナで実施するビジネスコース（年6回程度）の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。</p> <p>3-3. ビジネスコースを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。</p> <p>3-4. 卒業生、民間セクター、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。</p>		

Project Design Matrix (DRAFT)
Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development
Target Group: Government officials, people in private sector (SME) and higher educational field as of May 14, 2010

<i>Narrative Summary</i>	<i>Verifiable Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Important Assumptions</i>
Overall Goal: Improvement in business environment and activities by enterprises will accelerate, which contributes to diversification and upgrading of industrial structure of Kazakhstan.	1) Kazakhstan is ranked within top xx at the World Bank's Doing Business Index in 2017. 2) More than 100 KJC graduates actively conduct their businesses and perform central roles in the private sector in 2017.	1) Project record 2) Monitoring survey (Questionnaire Survey, Sampling Interview Survey)	
Project Purpose: Human resources in both public and private sectors are developed through KJC, which contributes to the promotion of enterprise development in Kazakhstan.	1) Total number and descriptions of human resources developed by JPF Seminars (Ministry, position and evaluation of participants). 2) Total number and descriptions of human resources developed by Business Courses (Industrial sector, size and business performance of belonging companies)	- Project record - Semiannual (Monitoring) reports	- Basic policy of the Kazakhstan government that aims at increasing the country's industrial competitiveness including SME promotion continues. - Relevant ministries and organizations in Kazakhstan will effectively use lessons learnt by JPF Seminars provided by KJC. - Efforts by the Kazakhstan government and assistance by donors on improvement in business environment continue.
Output: 1 Foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development is further strengthened.	1-1. Each Integrated Management Plan that are formulated, including KJC Budget Plan, becomes more detailed and integrated every year. 1-2. Achievement of implemented Japanese Language Courses (Number of courses; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each course) 1-3. Achievement of implemented Mutual Understanding Activities for human resource development (Study-in-Japan Fair, Exchange Programs among Universities, etc. <<Number of programs; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each program>>) 1-4. Training program for KJC staff is implemented with a satisfaction of participants. 1-5. Progress and contents of the prepared Semi-annual (Monitoring) reports 1-6. Initiatives by KJC staff in all stages of planning, implementation and management of activities increases continuously. 1-7. Share covered by the Kazakhstan side (including the portion paid by KJC own revenue) to the total annual expenses increases. 1-8. KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated by the end of the Project.	- Each Integrated Management Plan - KJC Annual Integrated Management Plan - Questionnaire Survey at the end of each course - Record of staff training and seminars - Semiannual (Monitoring) reports - KJC Annual Budget Plan and the record of the result	- Necessary budget for KJC will be supplied by KazEU and the relevant ministry during the Project period. - Japanese companies and Japanese people who live in Kazakhstan continue their support to KJC.
2. Capacity of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development is strengthened.	2-1. Achievement of the organized Committee for discussion on theme (subject) for JPF Seminars (Member, frequency and discussion contents of meetings) 2-2. Achievement of implemented JPF Seminars (Subject, contents, number of participants, description of participants and participants' satisfaction in each Seminar) 2-3. Impact of Seminars on institutional design and policy implementation, analyzed by the follow-up surveys 2-4. Achievement of implemented Business Courses for government officials (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course) 2-5. Achievement of information sharing and networking activities among public and private sectors	- Integrated Management Plan for overall Business Courses (of each year) - Meeting record of Committee for the discussion on theme (subject) of JPF Seminars - Record of training and seminars - Survey report of post implementation of JPF Seminars - Semiannual (Monitoring) reports	
3. Capacity of managerial people in the private sector, particularly of SMEs, is strengthened.	3-1. Situation of reflection of needs survey results and course implementation review to the course design 3-2. Achievement of implemented Business Courses (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course) 3-3. Business performance of course graduates, analyzed by the follow-up activities and post-implementation survey 3-4. Achievement of networking activities and examples of success stories	- Integrated Management Plan for overall Business Courses (of each year) - Record of training and seminars - Questionnaire Survey at the end of each course - Survey report of follow-up activities and post implementation of Business Courses - Semiannual (Monitoring) reports	

Narrative Summary	Input:		Important Assumptions
<p>Activities:</p> <p>1. Further strengthening of foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development</p> <p>1-1. To formulate Integrated Management Plan for overall Business Courses with Personnel Plan and Budget Plan</p> <p>1-2. To formulate Integrated Management Plan for Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC</p> <p>1-3. To formulate human resource development (Skill-up) plan necessary for effective management of KJC</p> <p>1-4. To formulate KJC Annual Budget Plan reflecting outputs of the above activities (from Activity 1-1 to 1-3), and to integrate them into KJC Annual Integrated Management Plan</p> <p>1-5. To assist operation, management and monitoring of Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC</p> <p>1-6. To conduct periodical monitoring of progress and achievement of activities, based on each Integrated Management Plan, and to prepare semi-annual monitoring reports</p> <p>1-7. To revise each Integrated Management Plan, based on the results of monitoring report (1-6), and to make improvements on plan implementation</p> <p>1-8. To discuss and prepare KJC's mission, management policy, major activities and financial plan and to integrate them into KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion)</p>	<p>(By Japanese resource)</p> <p><Experts> 1) Long-Term Experts: 2 - KJC Director/Project Coordinator: 1 - Business Course Management Leader: 1 2) Short-Term Experts (Lecturers in JPF Seminars and Business Courses, Experts on specific management and technical issues when necessary)</p> <p><Training in Japan> 1) For KJC staff, including KazEU teaching staff (KJC management strengthening) 2) For people related to supporting organizations for JPF Seminars including seminar participants (Capacity development of government officials for the promotion of enterprise development)</p> <p>3) For Business Course participants (Capacity development of SME managerial people)</p>	<p>(By Kazakhstan recourse)</p> <p><KJC Managing Staff (Counterpart personnel)> - Kazakhstan Project Coordinator* : 1 - Accountant: 1 - Administrative staff : 2</p> <p>*: It is assumed that KJC will have Co-Directors by both Kazakhstan and Japanese sides during the Project period.</p> <p><General administrative expenses to operate and maintain KJC : Some portions are covered by KJC own revenue></p>	
<p>2. Capacity development of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development</p> <p>2-1. To conduct needs survey and analysis on human resource development for the promotion of enterprise development in government agencies mainly in Astana</p> <p>2-2. To organize "Committee for discussion on theme (subject) of Japan Policy Forum (JPF*)" on seminars for government officials (JPF Seminars)</p> <p>2-3. To decide the subject of each JPF Seminar through periodical meeting (discussion) at the Committee for discussion on theme (subject) of JPF</p> <p>2-4. To formulate detailed implementation and management plan of JPF Seminars (around 3 times a year) conducted in Astana</p> <p>2-5. To implement the planned JPF Seminar, to review the result and to prepare recommendations on improvements in seminar management/implementation</p> <p>2-6. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses for government officials conducted in Astana (around 2 times a year) and to make preparations for them</p> <p>2-7. To implement the planned Business Courses for government officials in Astana, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation</p> <p>2-8. To conduct information sharing and networking activities (one-day seminars) participated by graduates of Business Courses and JPF Seminars</p>	<p><JICA Local Expenses> - Necessary expenses for KJC operation on human resource development mainly for the promotion of enterprise development - Necessary expenses to cover a part of KJC general expenses in order to assure KJC's financial sustainability</p> <p><Equipment/Materials> - Necessary equipment and materials for human resource development mainly for the promotion of enterprise development and strengthening of KJC management</p>	<p><Space and facilities for KJC></p> <p>*: "Japan Policy Forum (JPF)" is a tentative name.</p>	
<p>3. Capacity development of managerial people in the private sector, particularly of SMEs</p> <p>3-1. To plan and decide subjects of Business Courses matching with SMEs' needs, and to design course curricula</p> <p>3-2. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses (around 6 times a year) conducted in Almaty and Astana and to make preparations for them</p> <p>3-3. To implement the planned Business Courses, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation</p> <p>3-4. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector, universities and government agencies</p>			

詳細作業計画(暫定版:Tentative Plan of Operation)

2010年5月14日時点

活 動 / 日本年度	2010年度				2011年度				2012年度				プロジェクトチームでの 担当者
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
プロジェクト年次	フェーズⅡ		第1年次				第2年次				-		
評価活動								*					
終了時													
1. KJC運営基盤強化													
1-1. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の管理運営計画を策定する。 2010年・ 2011年 当初案												ビジネスコース・リーダー* (ビジネスコース運営総括専門 家が支援)
1-2. KJCによる日本語コースと相互理解促進事業の管理運営計画を策定する。 2010年・ 2011年 当初案												日本語コース・リーダー 相互理解促進リーダー 〔(共同)所長が支援〕
1-3. 管理運営に必要な人材育成計画(スキルアップ計画)を策定する。 2010年・ 2011年 当初案												(共同)所長 (JICA専門家が支援)
1-4. 活動1-1から1-3の成果を反映したKJC年度予算計画を策定し、KJC年度管理運営計画に取りまとめる。 2010年・ 2011年 当初案												(共同)所長 (会計士と総務スタッフが支援)
1-5. KJCスタッフによる日本語コースと相互理解促進事業の実施、管理、モニタリングを支援する。													(共同)所長、日本語・相互理 解促進スタッフ (JICA専門家が支援)
1-6. 管理運営計画に基づいた各活動の進捗と成果を定期的にモニタリングし半期報告書を作成する。				*				*					(共同)所長、各課リーダー& スタッフ (JICA専門家が支援)
1-7. 活動1-6による報告書を基礎に、各管理運営計画の修正と実施上の改善を行う。													(共同)所長、各課リーダー& スタッフ (JICA専門家が支援)
1-8. プロジェクト終了後のKJCのミッション、運営方針、主要活動、財務計画を検討・策定し、KJC中期管理運営計画(5カ年)に取りまとめる。													(共同)所長 (JICA専門家が支援)
2. 企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化													
2-1. アスタナを中心とする政府機関における企業振興にかかわる人材育成ニーズ													ビジネスコース・ リーダー&スタッフ (JICA専門家が支援)

活 動 / 日本年度	2010年度				2011年度				2012年度				プロジェクトチームでの 担当者
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
プロジェクト年次	フェーズⅡ		第1年次				第2年次				-		
2. 企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力の強化													
2-3. テーマ検討委員会の会合(議論)を通じて定期的に公務員向けセミナーのテーマを選定する。													(共同) 所長、ビジネスコース運営総括専門家、ビジネスコース・リーダー
2-4. アスタナを中心に実施する公務員向けセミナー(年3回程度)の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。													ビジネスコース運営総括専門家、ビジネスコース・リーダー&スタッフ 〔(共同) 所長が支援〕
2-5. 公務員向けセミナーを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。													(共同) 所長、ビジネスコース運営総括専門家、ビジネスコース・マネジャー&スタッフ、JICA派遣専門家(講義)
2-6. アスタナで実施する公務員向けビジネスコース(年2回程度)の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。 2010年・2011年当初案												ビジネスコース・リーダー 〔(共同) 所長、ビジネスコース運営総括専門家が支援〕
2-7. アスタナでの公務員向けビジネスコースを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。													ビジネスコース・リーダー&スタッフ、JICA短期専門家(講義) (ビジネスコース運営総括専門家が支援)
2-8. 公務員セミナー、ビジネスコースの卒業生が参加する官民の情報交換・ネットワーク活動(1日セミナー)を実施する。						-				-			(共同) 所長、ビジネスコース運営総括専門家、ビジネスコース・マネジャー&スタッフ
3. 中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化													
3-1. 中小企業のニーズに合致するビジネスコースのテーマを選定し、カリキュラムを設計する。													ビジネスコース・リーダーとスタッフ (ビジネスコース専門家が支援)
3-2. アルマティとアスタナで実施するビジネスコース(年6回程度)の詳細運営計画を策定し、諸準備を行う。 2010年・2011年当初案												ビジネスコース・リーダー 〔(共同) 所長、ビジネスコース運営総括専門家が支援〕
3-3. ビジネスコースを実施し、結果レビューと改善のための提言案策定を行う。													ビジネスコース・リーダー&スタッフ、JICA短期専門家(講義) (ビジネスコース運営総括専門家が支援)
3-4. 卒業生、民間セクター、大学、政府機関とのネットワーク活動を継続的に実施する。													ビジネスコース・リーダー&スタッフ (ビジネスコース運営総括専門家が支援)

Tentative Plan of Operation

as of May 14, 2010

Activities / JFY	JFY2010				JFY2011				JFY2012				Responsible person in the Project Team
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Project Year	Phase2		Year 1		Year 2		-						
Evaluation Activities							*						
terminal													
1. Further strengthening of foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development													
1-1. To formulate Integrated Management Plan for overall Business Courses with Personnel Plan and Budget Plan Draft for 2010/ 2011			Plan for 2011				Plan for 2012					Business Course Leader* (Assistance by JICA Expert for Business Course Management)
1-2. To formulate Integrated Management Plan for Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC Draft for 2010/ 2011			Plan for 2011				Plan for 2012					Japanese Language Course Leader, Mutual Understanding Activity Leader (Assistance by (Co-)Director(s))
1-3. To formulate human resource development (Skill-up) plan necessary for effective management of KJC Draft for 2010/ 2011			Plan for 2011				Plan for 2012					(Co-)Director(s) (Assistance by JICA Experts)
1-4. To formulate KJC Annual Budget Plan reflecting outputs of the above activities (from Activity 1-1 to 1-3), and to integrate them into KJC Annual Integrated Management Plan Draft for 2010/ 2011			Plan for 2011				Plan for 2012					(Co-)Director(s) (Assistance by Accountant and Administrative staff)
1-5. To assist operation, management and monitoring of Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC													(Co-)Director(s), Staff of Japanese Language Course and Mutual Exchange Activity (Assistance by JICA Experts)
1-6. To conduct periodical monitoring of progress and achievement of activities, based on each Integrated Management Plan, and to prepare semi-annual monitoring reports				* JCC				* JCC					(Co-)Director(s), Leader and Staff in each Section (Assistance by JICA Experts)
1-7. To revise each Integrated Management Plan, based on the results of monitoring report (1-6), and to make improvements on plan implementation													(Co-)Director(s), Leader and Staff in each Section (Assistance by JICA Experts)
1-8. To discuss and prepare KJC's mission, management policy, major activities and financial plan and to integrate them into KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion)													(Co-)Director(s) (Assistance by JICA Experts)
2. Capacity development of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development													
2-1. To conduct needs survey and analysis on human resource development for the promotion of enterprise development in government agencies mainly in Astana													Business Course Leader and Staff (Assistance by JICA Expert for Business Course Management)
2-2. To organize "Committee for discussion on theme (subject) of Japan Policy Forum (JPF)" on seminars for government officials (JPF Seminars)													(Co-)Director(s), JICA Expert for Business Course Management, Business Course Leader

*: It is assumed that "Leader" or "Manager" of each Section be nominated at KJC before the start of the Project in October 2010.

Tentative Plan of Operation

(2/2)

Activities / JFY	JFY2010				JFY2011				JFY2012				Responsible person in the Project Team
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Project Year	Phase2		Year 1				Year 2				-		
2. Capacity development of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development													
2-3. To decide the subject of each JPF Seminar through periodical meeting (discussion) at the Committee for discussion on theme (subject) of JPF													(Co-)Director(s), JICA Expert for Business Course Management, Business Course Leader
2-4. To formulate detailed implementation and management plan of JPF Seminars (around 3 times a year) conducted in Astana													JICA Expert for Business Course Management, Business Course Leader and Staff (Assistance by (Co-)Director(s))
2-5. To implement the planned JPF Seminar, to review the result and to prepare recommendations on improvements in seminar management/implementation													(Co-)Director(s), JICA Expert for Business Course Management, Business Course Leader and Staff, JICA Experts (for lecture)
2-6. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses for government officials conducted in Astana (around 2 times a year) and to make preparations for them Draft for 2010/ 2011												Business Course Leader (Assistance by (Co-)Director(s) and JICA Expert for Business Course Management)
2-7. To implement the planned Business Courses for government officials in Astana, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation													Business Course Leader and Staff, JICA Experts (for lecture) (Assistance by JICA Expert for Business Course Management)
2-8. To conduct information sharing and networking activities (one-day seminars) participated by graduates of Business Courses and JPF Seminars													(Co-)Director(s), JICA Expert for Business Course Management, Business Course Leader and Staff
3. Capacity development of managerial people in the private sector, particularly of SMEs													
3-1. To plan and decide subjects of Business Courses matching with SMEs' needs, and to design course curricula													Business Course Leader and Staff (Assistance by JICA Expert for Business Course Management)
3-2. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses (around 6 times a year) conducted in Almaty and Astana and to make preparations for them Draft for 2010/ 2011												Business Course Leader and Staff (Assistance by (Co-)Director(s) and JICA Expert for Business Course Management)
3-3. To implement the planned Business Courses, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation													Business Course Leader and Staff, JICA Experts (for lecture) (Assistance by JICA Expert for Business Course Management)
3-4. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector, universities and government agencies													Business Course Leader and Staff, JICA Experts (for lecture) (Assistance by JICA Expert for Business Course Management)

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPANESE EX-ANTE EVALUATION MISSION TEAM AND
KAZAKH ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER T. RYUKULOV
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR THE POST PHASE 2 PROJECT
OF THE KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT**

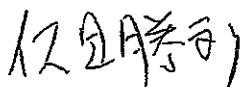
In response to the request made by the Government of Republic of Kazakhstan for the post phase 2 project of the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "the Project"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has sent Ex-ante Evaluation Mission Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Katsutoshi FUSHIMI in order to discuss the framework of the Project.

During their stay in Almaty and Astana, the Team held a workshop and a series of meetings and exchanged views with the Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as "KazEU") and the Kazakh authorities concerned with respect to necessary measures to be taken for successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, the Team and KazEU agreed to recommend to their respective government the tentative framework referred to in the document attached hereto.

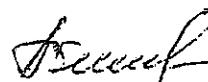
The Minutes of the Meetings are made in English and Russian. In case of differences in interpretation, the English version shall prevail.

Almaty, May 14, 2010



Mr. Katsutoshi FUSHIMI

Leader
Ex-ante Evaluation Mission Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Prof. Dr. Ali A. ABISHEV

Rector
Kazakh Economic University
named after T. Ryskulov
The Republic of Kazakhstan

THE ATTACHED DOCUMENT

1. The Project title:

Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development

2. The duration of the Project

From October 1, 2010 to September 30, 2012 (2 years)

3. The Project goals, the outputs and the activities

Further discussions will be made based on the attached draft of the PDM (Annex 1).

ANNEX

1. Draft of the Project Design Matrix (PDM)

ml

Stavish

Annex- 1 Project Design Matrix (DRAFT)
Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development

Target Group: Government officials, people in private sector (SME) and higher educational field

as of May 14, 2010

<i>Narrative Summary</i>	<i>Verifiable Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Important Assumptions</i>
Overall Goal: Improvement in business environment and activities by enterprises will accelerate, which contributes to diversification and upgrading of industrial structure of Kazakhstan.	1) Kazakhstan is ranked within top xx at the World Bank's Doing Business Index in 2017. 2) More than 100 KJC graduates actively conduct their businesses and perform central roles in the private sector in 2017.	1) Project record 2) Monitoring survey (Questionnaire Survey, Sampling Interview Survey)	
Project Purpose: Human resources in both public and private sectors are developed through KJC, which contributes to the promotion of enterprise development in Kazakhstan.	1) Total number and descriptions of human resources developed by JPF Seminars (Ministry, position and evaluation of participants). 2) Total number and descriptions of human resources developed by Business Courses (Industrial sector, size and business performance of belonging companies)	- Project record - Semiannual (Monitoring) reports	- Basic policy of the Kazakhstan government that aims at increasing the country's industrial competitiveness including SME promotion continues. - Relevant ministries and organizations in Kazakhstan will effectively use lessons learnt by JPF Seminars provided by KJC. - Efforts by the Kazakhstan government and assistance by donors on improvement in business environment continue.
Output: 1 Foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development is further strengthened.	1-1. Each Integrated Management Plan that are formulated, including KJC Budget Plan, becomes more detailed and integrated every year. 1-2. Achievement of implemented Japanese Language Courses (Number of courses; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each course) 1-3. Achievement of implemented Mutual Understanding Activities for human resource development (Study-in-Japan Fair, Exchange Programs among Universities, etc. <<Number of programs; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each program>>>) 1-4. Training program for KJC staff is implemented with a satisfaction of participants. 1-5. Progress and contents of the prepared Semi-annual (Monitoring) reports 1-6. Initiatives by KJC staff in all stages of planning, implementation and management of activities increases continuously. 1-7. Share covered by the Kazakhstan side (including the portion paid by KJC own revenue) to the total annual expenses increases. 1-8. KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated by the end of the Project.	- Each Integrated Management Plan - KJC Annual Integrated Management Plan - Questionnaire Survey at the end of each course - Record of staff training and seminars - Semiannual (Monitoring) reports - KJC Annual Budget Plan and the record of the result	- Necessary budget for KJC will be supplied by KazEU and the relevant ministry during the Project period. - Japanese companies and Japanese people who live in Kazakhstan continue their support to KJC.
2. Capacity of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development is strengthened.	2-1. Achievement of the organized Committee for discussion on theme (subject) for JPF Seminars (Member, frequency and discussion contents of meetings) 2-2. Achievement of implemented JPF Seminars (Subject, contents, number of participants, description of participants and participants' satisfaction in each Seminar) 2-3. Impact of Seminars on institutional design and policy implementation, analyzed by the follow-up surveys 2-4. Achievement of implemented Business Courses for government officials (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course) 2-5. Achievement of information sharing and networking activities among public and private sectors	- Integrated Management Plan for overall Business Courses (of each year) - Meeting record of Committee for the discussion on theme (subject) of JPF Seminars - Record of training and seminars - Survey report of post implementation of JPF Seminars - Semiannual (Monitoring) reports	
3. Capacity of managerial people in the private sector, particularly of SMEs, is strengthened.	3-1. Situation of reflection of needs survey results and course implementation review to the course design 3-2. Achievement of implemented Business Courses (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course) 3-3. Business performance of course graduates, analyzed by the follow-up activities and post-implementation survey 3-4. Achievement of networking activities and examples of success stories	- Integrated Management Plan for overall Business Courses (of each year) - Record of training and seminars - Questionnaire Survey at the end of each course - Survey report of follow-up activities and post implementation of Business Courses - Semiannual (Monitoring) reports	

Narrative Summary	Input:	Important Assumptions
<p>Activities:</p> <p>1. Further strengthening of foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development</p> <p>1-1. To formulate Integrated Management Plan for overall Business Courses with Personnel Plan and Budget Plan</p> <p>1-2. To formulate Integrated Management Plan for Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC</p> <p>1-3. To formulate human resource development (Skill-up) plan necessary for effective management of KJC</p> <p>1-4. To formulate KJC Annual Budget Plan reflecting outputs of the above activities (from Activity 1-1 to 1-3), and to integrate them into KJC Annual Integrated Management Plan</p> <p>1-5. To assist operation, management and monitoring of Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC</p> <p>1-6. To conduct periodical monitoring of progress and achievement of activities, based on each Integrated Management Plan, and to prepare semi-annual monitoring reports</p> <p>1-7. To revise each Integrated Management Plan, based on the results of monitoring report (1-6), and to make improvements on plan implementation</p> <p>1-8. To discuss and prepare KJC's mission, management policy, major activities and financial plan and to integrate them into KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion)</p> <p>2. Capacity development of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development</p> <p>2-1. To conduct needs survey and analysis on human resource development for the promotion of enterprise development in government agencies mainly in Astana</p> <p>2-2. To organize "Committee for discussion on theme (subject) of Japan Policy Forum (JPF)" on seminars for government officials (JPF Seminars)</p> <p>2-3. To decide the subject of each JPF Seminar through periodical meeting (discussion) at the Committee for discussion on theme (subject) of JPF</p> <p>2-4. To formulate detailed implementation and management plan of JPF Seminars (around 3 times a year) conducted in Astana</p> <p>2-5. To implement the planned JPF Seminar, to review the result and to prepare recommendations on improvements in seminar management/implementation</p> <p>2-6. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses for government officials conducted in Astana (around 2 times a year) and to make preparations for them</p> <p>2-7. To implement the planned Business Courses for government officials in Astana, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation</p> <p>2-8. To conduct information sharing and networking activities (one-day seminars) participated by graduates of Business Courses and JPF Seminars</p> <p>3. Capacity development of managerial people in the private sector, particularly of SMEs</p> <p>3-1. To plan and decide subjects of Business Courses matching with SMEs' needs, and to design course curricula</p> <p>3-2. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses (around 6 times a year) conducted in Almaty and Astana and to make preparations for them</p> <p>3-3. To implement the planned Business Courses, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation</p> <p>3-4. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector, universities and government agencies</p>	<p>(By Japanese resource)</p> <p><Experts></p> <p>1) Long-Term Experts: 2</p> <p>- KJC Director/Project Coordinator: 1</p> <p>- Business Course Management Leader: 1</p> <p>2) Short-Term Experts (Lecturers in JPF Seminars and Business Courses, Experts on specific management and technical issues when necessary)</p> <p><Training in Japan></p> <p>1) For KJC staff, including KazEU teaching staff (KJC management strengthening)</p> <p>2) For people related to supporting organizations for JPF Seminars including seminar participants (Capacity development of government officials for the promotion of enterprise development)</p> <p>3) For Business Course participants (Capacity development of SME managerial people)</p> <p><JICA Local Expenses></p> <p>- Necessary expenses for KJC operation on human resource development mainly for the promotion of enterprise development</p> <p>- Necessary expenses to cover a part of KJC general expenses in order to assure KJC's financial sustainability</p> <p><Equipment/Materials></p> <p>- Necessary equipment and materials for human resource development mainly for the promotion of enterprise development and strengthening of KJC management</p>	<p>(By Kazakhstan resource)</p> <p><KJC Managing Staff (Counterpart personnel)></p> <p>- Kazakhstan Project Coordinator*: 1</p> <p>- Accountant: 1</p> <p>- Administrative staff: 2</p> <p>*: It is assumed that KJC will have Co-Directors by both Kazakhstan and Japanese sides during the Project period.</p> <p><General administrative expenses to operate and maintain KJC : Some portions are covered by KJC own revenue></p> <p><Space and facilities for KJC></p> <p>*: "Japan Policy Forum (JPF)" is a tentative name.</p>

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPANESE EX-ANTE EVALUATION MISSION TEAM AND
KAZAKH ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER T. RYSKULOV
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT THROUGH
KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT**

In response to the request made by the Government of Republic of Kazakhstan for the post phase 2 Project of the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "the Project"), Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has sent Ex-ante Evaluation Mission Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Katsutoshi FUSHIMI in order to discuss the framework of the Project.

During their stay in Almaty and Astana, the Team had a series of meetings and exchanged views with the Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as "KazEU") and the Kazakh authorities concerned with respect to necessary measures to be taken for successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, the Team compiled an evaluation report for the Project. Accordingly, the Team and KazEU agreed to report to their respective government the results of the evaluation referred to in the document attached hereto.

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

Astana, June 16, 2010



Mr. Katsutoshi FUSHIMI

Leader
Ex-ante Evaluation Mission Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Prof. Dr. Ali A. ABISHEV

Rector
Kazakh Economic University
named after T. Ryskulov
The Republic of Kazakhstan

Witness



Mr. Serik A. IRSALIYEV

Vice Minister
Ministry of Education and Science
The Republic of Kazakhstan

THE ATTACHED DOCUMENT

Ex-ante Evaluation based on Five Criteria

(1) Relevance

Under the strong leadership of President Nursultan Nazarbayev, the Republic of Kazakhstan (hereinafter referred to as “Kazakhstan”) aims to achieve economic growth through promotion of market economy, improvement of business environment, promotion of foreign direct investment (FDI) and diversification of industry that are based on the long-term national development strategy “Kazakhstan 2030”. According to “The Strategy of Industrial and Innovative Development of the Republic of Kazakhstan for 2003-2015”, which was announced in 2003, and its third stage program, “The State Program for Accelerated Industrial and Innovative Development (AIID)” which has been set for five years from January, 2010, it explicitly defines that the country will focus on the human resource development and improvement of business environment, along with the cluster development for seven focused industries, that will enable the industrial structure, including small and medium-sized enterprises (SMEs), to be diversified and sophisticated. The Project, based on the outputs and lessons learned from the Kazakhstan-Japan Center for Human Development Project (Phase 1 and 2) which established the base for human resource development promoting market economy and promotion of mutual understanding between the two countries, aims at developing the human resources, both in public and private sector, who will contribute to enterprise development, and enhancing the organizational management foundation for sustainable development of KJC.

According to the country assistance program for Kazakhstan, which aims at supporting the country’s self-efforts for poverty alleviation through the sustainable economic development, Japan, promoting dialogues between the countries in Central Asia and Japan (“Central Asia plus Japan”) , intends to continue providing the assistance for promotion of manufacturing industry and human resource development who would contribute SME development, since Kazakhstan plays a key role as the leader for the whole regional economic development. The Project purpose is that KJC develops human resources in both public and private sectors who will contribute to the promotion of enterprise development in Kazakhstan. As it is consistent with development needs of the country and the assistance policy of Japan, its relevancy is considered to be very high.

(2) Effectiveness

Expected outputs of the technical cooperation Project are (1) further enhancement of management foundation of KJC that provides training and services for human resources development, (2) capacity enhancement of government officials who are in charge of institutional design and policy implementation for enterprise development, and (3) capacity

enhancement of human resources in the private sector mainly in SMEs. Business course program will continue providing the service for private sector, mainly SMEs, with more target-oriented approach for more effective promotion of the human resources in the sector. In addition, by planning and conducting the seminars for the government officials responsible enterprise development in Astana and other cities, which will enable wider range of human resource development. In Kazakhstan, there is an urgent need for human resource development for diversification and sophistication of industrial structure through the improvement of business environment and enterprise development, mainly SMEs. Thus, there are sufficient local needs for the expected outputs and activities. At the same time, the Project aims at enhancing the organizational foundation for its sustainability by the personnel provided by Kazakhstani side, including the counterpart organization, KazEU. The expected outputs and activities are realistic, since that match the current level of ownership which has increased as a result of outputs from KJC Project in the previous phases, and the level of organizational and human resource capacity. Therefore, effectiveness of the Project is considered to be high.

(3) Efficiency

Last ten years, KJC has established the certain organizational structure and the foundation for each program activities during the Phase 1 and 2. The number of component of organizational structure is four, adding the administration and management of KJC as the forth component to the other three, business course, Japanese language course, mutual understanding, that have been established at a certain level. In this Project, the concentration goes to the assistance on the three output levels related to strengthening business course and KJC management, excluding the area which KJC has already nurtured independent management ability. By managing the Project utilizing the past cooperation and experience accumulated, Japan will be able to keep the level of input at lower level for personnel, equipment and budget. More specifically, dispatched long-term experts is planned to be reduced to two (2) from four (4) (including one dispatched by Japan Foundation) as it has been during the last two phases. In addition, it is expected that the co-director from Kazakhstani side to be assigned during the Project time in order to enhance the management foundation for more independent and bigger initiative by Kazakhstani side, Japan will be able to reduce the financial input gradually for better efficiency. Most of the counterpart personnel of KazEU and KJC are excellent, and the joint works with Japanese experts and technical transfer to Kazakhstani personnel have been done efficiently and effectively overall. Therefore, it is expected that the Project will generate proper level of the outputs in accordance with the level of inputs by both Kazakhstani and Japanese sides. The Project period is set for two years, which is shorter than previous phases, in order to implement the Project more efficiently, while examining the efficiency and effectiveness of new program, seminars for government personnel, at the early stage. Therefore, efficiency of the Project is considered to be relatively high.

12

[Handwritten signature]

(4) Impact

The Project is expected to mainly achieve the followings in Kazakhstan: (1) enhancement of institutional design and policy implementation capacity of government officials responsible for enterprise development, (2) enhancement of capacity development in the private sector, mainly SMEs, (3) enhancement of capacity of KazEU and other higher educational institutions for implementation of practical business courses contributing to enterprise development. Since this Project includes new component, which is to plan and conduct trainings and seminars for governmental officials aiming at improving the capacity for institutional design and policy implementation in Astana and other cities, it is expected to have a long-term positive impact on human resource development for improvement of business environment and vitalization of business activities. In Kazakhstan, personnel exchange program between central and local government has started last year, and the enhancement of government officials' capacity to implement "Strategy of Industrial and Innovative Development" is expected to bring a major impact.

Furthermore, KJC is already equipped with a certain level of capacity for independent management for Japanese language program and mutual understanding promotion activities, if the sustainable structure for the high value-added business course management is also established and the alumnus of KJC can play a lead role in SMEs and private sector, it is expected to have great impact which contributes significantly for the enterprise development in Kazakhstan. If the Project contributes to mid-term capacity development in both public and private sectors including KazEU, other universities and some other industrial organizations, by achieving the Project purpose, it is expected to give even bigger impacts on society and economy of Kazakhstan.

(5) Sustainability

Through the assistance given throughout previous phases of the Project, the organizational foundation and basic management capacity have been established and the technical sustainability for the daily operation is being ensured. This Project focuses on the unsolved issues relating to the enhancement of KJC's foundation, such as strengthening organizational management and financial sustainability, in addition to further enhancement of human resource for the enterprise development mainly SMEs, and newly added training and seminar program for government officials. For this reason, detailed and specific activities are set as well as expected outputs to be generated. Putting the complete transfer of KJC management to Kazakhstani side at the completion of the Project into perspective, it is expected to ensure a substantial level of sustainability by having mid-term personnel development plan (including local lecturers) and strategic planning which includes financial issues, that enable to solve and examine the concerned issues. However, it should be noted that it is difficult to reach the high level of sustainability for such a short-term period (two years). Also, it is necessary to



be sensitive for the recognition gap between KazEU, for whom sustainability of KJC is as educational business yielding profit,, and JICA, whose technical cooperation policy defines the sustainability of KJC as maintaining the organization and its function as the center for human resource development contributing the development of Kazakhstan. Keeping this gap in mind, it is important to aim at carrying out activities and joint management by setting a realistic and reasonable level of financial sustainability.

END

15

K. B. B. B.

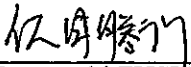
RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND,
KAZAKH ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER T. RYSKULOV AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT THROUGH
KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT

In response to the request of the Government of the Republic of Kazakhstan, the Government of Japan has decided to cooperate Technical Cooperation of the Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "the Project") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Republic of Kazakhstan signed in Astana in August, 2004 (hereinafter referred to as "the Agreement").

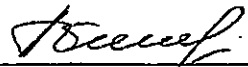
Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the incorporated administrative agency responsible for the implementation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as "KazEU") and the authorities concerned of the Government of the Republic of Kazakhstan for the implementation of the Project.

JICA, KazEU and the Kazakhstani authorities concerned had a series of discussions on the framework of the project. As a result of the discussions, all parties agreed on the matters referred to in the document attached hereto.


Astana, June 16, 2010



Mr. Katsutoshi FUSHIMI
Director
Japan Center Program Division
Public Policy Department
Japan International Cooperation Agency
Japan



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



Witness Mr. Serik A. IRSALIYEV
Vice Minister
Ministry of Education and Science
The Republic of Kazakhstan

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND, KazEU AND THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

1. The Project will be implemented jointly by JICA, KazEU and the Government of Kazakhstan.
2. JICA will be the responsible organization of the Japanese side and KazEU will be the responsible organization of the Kazakhstani side for the implementation of the Project.
3. The Ministry of Education and Science will support the Project by supervising KazEU.
4. Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "KJC") is located in Almaty. The activities of KJC will be extended to Astana and other areas through cooperation with various organizations, including government, private, academic and international organizations.
5. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

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

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

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

(2) The Equipment will be used exclusively for the activities of KJC.

121

[Handwritten signature]

3. TRAINING OF KAZAKHSTANI PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Kazakhstani personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY KazEU and THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

1. KazEU and the Government of the Republic of Kazakhstan will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all the related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. In accordance with the provisions of Article IV of the Agreement, KazEU and the Government of the Republic of Kazakhstan will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Kazakhstani nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Kazakhstan.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, KazEU and the Government of the Republic of Kazakhstan will grant in the Republic of Kazakhstan privileges including the issuance of Technical Card, exemptions and benefits to the Japanese experts and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, KazEU and the Government of the Republic of Kazakhstan will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above. .
5. KazEU will take necessary measures to provide, at its own expense, for the Project:
 - (1) Assignment of the managerial personnel for the Project referred to in Clause IV and ANNEX IV
 - (2) Building and facilities as listed in Annex V.
 - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under Clause II-2 above.

(4) Utilities for implementation of the Project.

(5) Running expenses necessary for the activities of KJC

IV. MANAGERIAL PERSONNEL OF THE PROJECT

1. The Rector of KazEU will be assigned as the Supervisor of KJC.
2. Co-Directors of KJC, consisting of Japanese Chief Advisor and a Vice Rector of KazEU, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendation and advice to Kazakhstani counterpart personnel on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to Kazakhstani counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

V. JOINT COORDINATION COMMITTEE

For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

VI. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Kazakhstani authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VII. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of the Republic of Kazakhstan undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or

otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Kazakhstan except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VIII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and, KazEU and the Government of the Republic of Kazakhstan on any major issues arising from, or in connection with, this Attached Document.

IX. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

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

X. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be two (2) years from October 1st, 2010.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF KAZAKHSTANI COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDING AND FACILITIES
ANNEX VI	MEMBERS OF JOINT COORDINATION COMMITTEE

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

14

[Handwritten signature]

ANNEX I MASTER PLAN

1. Title of the Project

The Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development in Kazakhstan

2. Overall Goal

Improvement in business environment and accelerated activities of KJC graduates' enterprises, which contribute to diversification and upgrading of industrial structure of Kazakhstan, will be observed.

3. Project Purpose

Human resources in both public and private sectors are developed through KJC, which contributes to the promotion of enterprise development in Kazakhstan.

4. Output

- (1) Foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development is further strengthened.
- (2) Trainings and Seminars to develop the capacity of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development are implemented.
- (3) Trainings and Seminars to develop the capacity of managerial people in the private sector, particularly of SMEs, are implemented.

5. Activities

- (1) Further strengthening of foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development
 - 1-1. To formulate Integrated Management Plan for overall Business Courses with Personnel Plan and Budget Plan
 - 1-2. To formulate Integrated Management Plan for Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC
 - 1-3. To formulate human resource development (Skill-up) plan necessary for effective management of KJC
 - 1-4. To formulate KJC Annual Budget Plan reflecting outputs of the above activities (from Activity 1-1 to 1-3), and to integrate them into KJC's Annual Integrated Management Plan
 - 1-5. To assist operation, management and monitoring of Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC

14



- 1-6. To conduct periodical monitoring of progress and achievement of activities, based on each Integrated Management Plan, and to make semi-annual monitoring reports
 - 1-7. To revise each Integrated Management Plan, based on the results of monitoring report (1-6), and to make improvements on plan implementation
 - 1-8. To discuss and prepare KJC's mission, management policy, major activities and financial plan and to integrate them into KJC's medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion)
- (2) Implementation of trainings and forums/seminars for the capacity development of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development
- 2-1. To conduct needs survey and analysis on human resource development for the promotion of enterprise development in government agencies mainly in Astana
 - 2-2. To organize "The Theme (subject) Selection Committee for Japan Human Resource Development Forum/Seminar (tentative name, hereinafter referred to as "the Committee")" for government officials
 - 2-3. To decide the subject of each Forum/Seminar through periodical meeting (discussion) at the Committee
 - 2-4. To formulate detailed implementation and management plan of the Forums/Seminars (around 3 times a year) conducted in Astana
 - 2-5. To implement the planned Forums/Seminars, to review the result and to prepare recommendations on improvements in seminar management/implementation
 - 2-6. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses for government officials conducted in Astana (around 2 times a year) and to make preparations for them
 - 2-7. To implement the planned Business Courses for government officials in Astana, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation
 - 2-8. To conduct information sharing and networking activities (one-day seminars) participated by graduates of Business Courses and the Forums/Seminars
3. Implementation of trainings and seminars for the capacity development of managerial people in the private sector, particularly of SMEs
- 3-1. To plan and decide subjects of Business Courses matching with SMEs' needs, and to design course curricula
 - 3-2. To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses (around 6 times a year) conducted in Almaty and Astana and to make preparations for them
 - 3-3. To implement the planned Business Courses, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation

- 3-4. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector, universities and government agencies

Amendment of the Master Plan

In case the Master Plan is modified due to changes in the Project, both governments will agree to and confirm these modifications by exchanging Minutes of Meetings

h

J. V. P. P.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long-Term experts

- (1) Chief Advisor
- (2) Project Coordinator (Another Japanese Expert may serve this position concurrently)
- (3) Advisor for Business Course Management

2. Short-term experts

- (1) Experts/Lecturers for the Business Courses and Seminars
- (2) Experts/Lecturers on specific management and technical issues when necessary

Note:

Field, number and term of assignment of experts will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation in each Japanese fiscal year.

124

[Handwritten signature]

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. The necessary equipment for the transfer of technology by the Japanese experts
2. Other materials and equipment mutually agreed upon as necessary

Note:

Contents, specifications and quantity of the above-mentioned equipment will be decided through mutual consultations within the allocated budget of the Japanese fiscal year.

121

H. Reph...

ANNEX IV LIST OF KAZAKHSTANI COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

The following personnel will be assigned to KJC.

1. Co-Director
2. Business course manager
3. Japanese language course manager
4. Administrative manager
5. Staff members for Business course, Japanese language course and Exchange activities
6. Accountant
7. Driver
8. Cleaner
9. Other part-time staff will be assigned when necessary

Note:

Actual assignment of the above personnel will depend on the progress of the Project.

14

[Handwritten signature]

ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

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

1. Necessary land and facilities
2. Office Space for Japanese experts
3. Other facilities mutually agreed upon as required

la

P. Rykova

ANNEX VI JOINT COORDINATION COMMITTEE

1. Function

The Joint Coordination Committee will be held when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions.

- (1) To discuss and evaluate the function of the Project
- (2) To discuss the policy for the activities of the Project, and to evaluate the content of activities
- (3) To discuss other issues when necessity arises

2. Members of the Joint Coordination Committee

(1) Members

a. Kazakhstani side:

1. Rector and Vice Rector of KazEU
2. Representative from the Ministry of Education and Science
3. Representative from the Ministry of Economic Development and Trade

b. Japanese side:

1. Representative of the Embassy of Japan in the Republic of Kazakhstan
2. Representative of JICA Kyrgyz Republic Office
3. Japanese Experts

c. Other persons concerned approved by the Committee

(2) Observers:

a. Kazakhstani side:

- 1 Ministry of Industry and Innovation
- 2 National Center for Civil Service Personnel Management
- 3 Kazakh Humanitarian and Law University

b. Japanese side:

- 1 JICA Mission

121

121

