カザフスタン共和国
カザフスタン日本人材開発センター
プロジェクト（フェーズ2）
終了時評価調査報告書

平成 22 年 4 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、中小企業振興の必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。

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

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

今般、プロジェクト終了まで残り約半年となったため、第 1 次（2010 年 1 月 7 日から 1 月 20 日）及び第 2 次（2010 年 3 月 5 日から 3 月 20 日）の終了時評価調査団を現地に派遣し、カザフスタン共和国側と合同で終了時評価を実施しました。第 1 次調査は、フェーズ 1 及び 2 の計 10 年間にわたる活動実績の取りまとめ、第 2 次調査は 5 項目評価に基づく評価を行いました。本報告書は同調査・評価結果をまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開、さらには類似プロジェクトに活用されることを願うものです。

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

平成 22 年 4 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
評価調査結果要約表（和文・英文）

第１章　終了時評価調査の概要 1
　１－１　プロジェクトの背景・概要 1
　１－２　調査団派遣の目的 1
　１－３　調査団の構成 2
　１－４　調査日程 2

第２章　調査の方法 4
　２－１　評価手法 4
　２－２　調査対象者とデータ収集方法 4
　２－３　評価 5 項目 5

第３章　プロジェクトの実績 6
　３－１　KJC の組織と人員配置 6
　３－２　投入実績 7
　　３－２－１　日本側の投入 7
　　３－２－２　カザフスタン側の投入 12
　３－３　プロジェクト収支 13
　３－４　活動とアウトプットの実績 14
　　３－４－１　成果 1（センター運営）に係る実績と成果 14
　　３－４－２　成果 2（ビジネスコース運営事業）に係る実績と成果 16
　　３－４－３　成果 3（日本語コース運営事業）に係る実績と成果 19
　　３－４－４　成果 4（相互理解促進事業）に係る実績と成果 21
　　３－４－５　成果 5（広報事業）に係る実績と成果 23
　３－５　プロジェクト目標の達成状況 25
　３－６　上位目標の達成見込み 27

第４章　評価結果 28
　４－１　妥当性 28
　４－２　有効性 29
　４－３　効率性 31
　４－４　インパクト 32

４－５　自立発展性 32

第５章　提　言 35

第６章　団長所感 36
６－１　総　括 36
６－２　カザフスタン政府とのコストシェアに係る議論 36
６－３　KazEU とのコストシェアの留意点 36

付属資料
１．主要面談者リスト 39
２．Minutes of Meeting 40
３．第 1 次調査結果報告書 85
４．カザフスタン日本人材開発センター日本語教育事業フェーズ 2 終了時評価報告書
（国際交流基金） 96
５．PDM（和文） 103
６．評価グリッド 107

出典：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
KazEU	Kazakh Economic University	カザフ経済大学
KJC	Kazakhstan-Japan Center for Human Development	カザフスタン日本人材開発センター
KZT	Kazakhstani Tenge	カザフスタンテンゲ
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

評価調査結果要約表

１．案件の概要		
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プロジェクト（フェーズ 2）
分野：人的資源		協力形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：公共政策部　ガバナンスグループ　日本センター課		協力金額（評価時点）：9.34 億円
協力期間	2005 年 10 月 1 日から 2010 年 9 月 30 日まで 5 年間	先方関係機関：教育科学省、カザフ経済大学（アルマティ、アスタナ）、カザフ人文法科大学（アスタナ）
		日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金
		他の関連協力：

１－１　協力の背景と概要

カザフスタン共和国（以下「カザフスタン」と記す）は、1991 年 12 月に独立して以来、独立国家共同体（Commonwealth of Independent States：CIS）諸国のなかでも急進的な改革路線をとっており、プラスの経済成長を達成している。また、石油等の天然資源の輸出増等により、実質 GDP 成長率は近年 9～10％台を維持している。

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

こうした背景の下、カザフスタン政府は 1997 年、長期開発計画「カザフスタン 2030」を策定し、2030 年を目標年に、市場経済をベースとしたアジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材の開発に重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン 2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003-2015 年）」では、中小企業振興の必要性に着目しており、製造業を中心に産業の多角化をめざしている。

本プロジェクトは、「カザフスタン日本人材開発センター（Kazakhstan-Japan Center for Human Development：以下、「KJC」）」プロジェクトの第 2 フェーズであり、2005 年 10 月より 2010 年 9 月までをプロジェクト期間として、第 1 フェーズで整備してきた KJC の組織基盤を土台に、その成果をより発展させ、インパクトを拡大するため、「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としての KJC の機能強化を目的に、ビジネスコース、日本語教育、相互理解促進の活動をアルマティ市〔主に KJC が設置されているカザフ経済大学（Kazakh Economic University：KazEU）〕及びアスタナ市を中心に行っている。

１－２　協力内容

（1）上位目標

1．カザフスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される。

2. 日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される。

(2) プロジェクト目標

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

(3) 成　果

1. センター運営：KJC が効率的に運営される体制とシステムが確立される。
2. ビジネスコース運営事業：企業経営・中小企業振興等についての実践的ノウハウ・知識を民間・公的セクターに効果的に提供するとともに、そのシステムが構築される。
3. 日本語コース運営事業：質の高い日本語教育を提供するとともに、その機会を拡大するシステムが構築される。
4. 相互理解促進事業：さまざまな分野におけるカザフスタンと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。
5. 広報事業：カザフスタンにおける KJC の認知度が高まる。

(4) 投入（評価時点）

日本側（JICA）：総投入額 9.34 億円

長期専門家派遣	14 名	機材供与	106 万 542 テンゲ
短期専門家派遣	64 名	ローカルコスト負担	約 9,800 万テンゲ
研修員受入れ	39 名		

カザフスタン側：

カウンターパート配置	4 名	ローカルコスト負担（光熱水道費など）約 1,100 万テンゲ
施設・設備の提供		

〔1 カザフスタンテンゲ＝0.61 円（2010 年 3 月 10 日レート）〕

２．評価調査団の概要

調査者	団長・総括	：伏見　勝利	JICA 公共政策部　日本センター課　課長
	アドバイザー	：金子　節志	JICA 国際協力専門員
	日本語評価分析	：小栗　潔	独立行政法人国際交流基金
	評価分析	：松下　智子	株式会社アンジェロセック　主任
	評価企画	：野村　留美子	JICA 公共政策部　日本センター課　調査役
調査期間	2010 年 3 月 5 日～3 月 20 日		評価種類：終了時評価調査

３．評価結果の概要

３－１　実績の確認

成果 1：センター運営：KJC が効率的に運営される体制とシステムが確立される。

長期的運営計画の策定や合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC） により、プロジェクトの進捗管理がなされている。当初策定される予定であった人材育成計画は作成されていないものの、コンスタントに現地スタッフに対する研修が実施され、これまで延べ 23 名

が本邦研修を受講し、日常的なオペレーションは現地スタッフによる運営が可能なレベルに到達しつつある。センターの財務諸表を見ると、徐々に事業収入が伸びつつあるものの、同時に支出も増加しているので、より効率的に事業が運営されるシステムの構築が望まれる。

成果 2：ビジネスコース運営事業：企業経営・中小企業振興等についての実践的ノウハウ・知識を民間・公的セクターに効果的に提供するとともに、そのシステムが構築される。

これまでで総計 101 コースが開催され、フェーズ 1 よりも多様な講座が提供されている。これまでの延べ受講者数は約 3,500 名強である。ビジネスコースは受講者数が低迷し、収益性が課題となっていた時期もあったが、2009 年後半、回復傾向にある。受講生の講座に対する満足度はほとんどが 80%～90%以上と高く評価されている。

成果 3：日本語コース運営事業：質の高い日本語教育を提供するとともに、その機会を拡大するシステムが構築される。

これまで約 3,000 名が受講し、フェーズ 1 の 1,282 名を大きく超えている。日本語学習者の幅広いニーズに対応すべく、アルマティでは 9 段階のクラスが提供されているほか、アスタナ、カラガンダといった地方都市でも日本語コースが提供されている。これら受講者の満足度も 90%と非常に高いものとなっており、安定した集客がなされている。現地講師が自立的に教師育成を行うレベルにはないが、KJC の日本語コースの講師の現地化率は 90%を超えており、コース運営も現地リソースで可能であり、受講料収益で事業を継続できるレベルに到達しつつある。

成果 4：相互理解促進事業：さまざまな分野におけるカザフスタンと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

フェーズ 2 を通じ、合計 92 のイベントが実施された。これらイベントは大規模なものから小規模なものまでさまざまな形態の行事が継続的に実施されてきており、アルマティ市内のみならず、地方においても積極的な活動が展開されてきた。一方で日本に関する情報の発信に比してカザフスタンに関する情報の日本への発信は依然十分とはいい難い。なお、定型的なイベントは、センタースタッフで対応可能であり、企画立案も一定程度可能。しかし、相互促進事業の収入は限定的であることから、活動の継続のためには他事業の収益を充当する等の方策を練る必要がある。

成果 5：広報事業：カザフスタンにおける KJC の認知度が高まる。

メーリングリスト（以下「ML」）の購読者は 2,000 人を超え、ML 及びニュースレターは定期的に発行され、電子メールの案内が、ビジネスコース受講のきっかけになっている例も数多く見受けられる。新聞、雑誌等各種メディアへの露出度も高いが、課題としては、ホームページの充実と、より戦略的な広報活動への転換が挙げられる。

プロジェクト目標：「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としての KJC の機能が強化される。

フェーズ 1 と比べ事業が拡大し、活動領域のほとんどで期待された成果が発現しており、プロジェクト目標は一定程度達成できる見込みである。現地活動経費の負担率の大半は依然プロジェクト予算に依存しているものの（2009 年 10 月時点：84.9%、フェーズ 1 時点：88%）、内部留保を含めたセンター収入と支出のバランスは、着実に改善傾向にあり、2009 年度のセンター収入はセンター運営費の 38%に達している。また、KazEU 側が将来的な KJC 運営費用のコストシェア拡大の意向を示していることから、今後プロジェクトの経費負担は軽減されることが期待される。スタッフの運営能力については、戦略的な企画立案を行える人材の育成が今後の課題となっており、継続した技術移転が必要である（なお、スタッフの能力評価は 2009 年 12 月に導入されたばかりであり、現時点で能力の変化を評価するのは時期尚早である）。

３－２　評価結果の要約

（1）妥当性

本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標は、「カザフスタン 2030」及び「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003-2015 年）」に示されている経済分野に必要な人材を育成するというカザフスタンの国家政策に合致している。また、わが国の対カザフスタン支援では、既存産品に付加価値を付ける産業の高度化、中小企業振興を通じた製造業の育成等による産業構造の多角化を重要視しており、本プロジェクトはこれらの視点に合致する。さらにビジネスコースに関しては、カザフスタン国内の経済危機の状況を踏まえ、潜在的な顧客層のニーズ調査等顧客獲得に向けた取り組みが行われ、変化するニーズに対応した講座を提供してきている。一方、近年日本とカザフスタンの資源を巡る二国間関係の重要性が増していることから、こうした動きを側面支援するため、カザフスタンの公務員に対する支援を強化する必要性がある。

（2）有効性

これまで現地スタッフによる KJC の運営管理体制は十分構築されていなかった。しかし、本プロジェクトの中間レビュー調査団からの指摘により、現地スタッフのなかから各部門にチーフ職（あるいはそれに相当するポジション）を配置し、技術移転を集中的に行う等により KJC 運営管理体制は見直されており、現地スタッフの業務へのモチベーションの向上、収益改善の意識向上などの変化が見られている。

上述のとおり、プロジェクト目標の達成は一定程度見込まれるが、事業継続のためには、カザフスタン側とのコストシェアの拡大、戦略的な企画立案を行えるスタッフの育成が課題である。

（3）効率性

カザフスタン･日本両国側からの投入は計画どおり行われ、期待される成果もほぼ確実に生み出されている。ただし、日本人専門家の派遣の遅れや派遣のタイミング、さらにビジネスコースを担当する専門家の契約形態の変更が円滑な業務引き継ぎ、集客能力に負の影響を及ぼし、効率性を低下させた例があった。しかしながら、必要に応じて公募による専門家を募集することで、現地のニーズに対応した人材の投入を可能とした。

センター運営については、限られた人員ながらスタッフが部門間で連携を密にとっていることが効率的な事業実施をもたらしている。かつては現地スタッフの離職率が高いことが懸念されていたが、現在はKJCの仕事の意義、職場環境に満足し、継続して勤務したいと希望する意見も多く聞かれており、効率性に問題はないと思われる。

(4) インパクト

現時点での上位目標の達成状況の判断は時期尚早であるが、プロジェクト目標が達成され、プロジェクト終了後も事業を継続して実施していくことが可能であれば上位目標の達成の可能性は高いと考えられる。ただし、そのためには、プロジェクト終了後、特に財政面、組織・運営面での自立発展性が確保できるかどうかが鍵となってくる。また、上位目標の達成度合いは、カザフスタンの経済状況や日本企業の事業展開に大きく影響されると思われる。

(5) 自立発展性

前述のとおり、従来スタッフの離職率の高さ、業務の継続性・効率性の面での課題が指摘されていた。しかし、人事考課制度の導入や現地スタッフの主任への登用により、事態は改善しつつある。また、セクションによってはマニュアルが整備され、スタッフの離職に備える対応がとられている。

2009年度後半からのさまざまなコース提供による集客数の増大、それによる財務改善、一部スタッフの運営能力向上が見られつつある。日本語コースは組織・運営面、技術面、財務面すべてにおいて高い自立発展性を示しており、一定程度の規模・質を維持しながら活動を継続できる能力をスタッフは身に付けてきている。ビジネスコースは過去1年以内で運営能力が向上しているが、日本人長期・短期専門家の投入がなければ事業継続は難しいと思われる。総務部門、相互理解事業は日常業務をこなすうえで問題はない。全部門を通じ戦略的な企画を行えるスタッフの育成が急務である。

財務面での自立発展性については、KJCは、フェーズ1より運営への日本側の長期的な投入を想定している面があり、依然必要経費の大部分をプロジェクトの在外事業強化費で充当している（2009年9月時点で85%）。ビジネスコースの集客が困難であったことで、事業収入が減少した時期もあったが、2009年度後半の専門家投入増加等により、事業収入は増大した。自立的な運営体制の構築には内部留保を含めたセンター経費のより効果的な活用方法の検討が必要である。

３－３　効果発現に貢献した要因

ビジネスコースについては、当初業務実施契約で行っていた講師派遣を業務実施契約簡易型に変更し、従来の講師サイドの専門性により講義内容が決定される形式から、受講者及び現地企業側の需要に対応して講義内容を検討し、その都度講師を公示するという形態をとるようにした。その結果、より効率的に現地ニーズに合致したコース運営が可能になるとの正の効果ももたらした。

３－４　問題点及び問題を惹起した要因

ビジネスコースを業務実施契約簡易型に切り替えたことにより、当初は年間講座スケジュールを立てることができず、受講生減少につながるという負の結果を招いた。

３－５ 結　論

フェーズ1と比べ事業が拡大し､活動領域のほとんどで期待された成果が発現されつつあり、プロジェクト目標は、DAC（OECD 開発援助委員会）5 項目評価に基づく評価の結果、一定程度達成できる見込みである。他方、自立発展性の観点では、KJC の財務面、組織・運営面での弱さが依然課題であることが確認されている。

プロジェクトの妥当性を高めるためには、ビジネスコースや相互理解促進事業に関して、ニーズにより合致した事業を企画・実施するため、スタッフの更なる育成が必要である。また、短期的には当地経済事情を考慮し、公益性の高いコースの提供が必要であると思われるが、中長期的には、財務的に自立性の高いコース設計を行う必要がある。

以上の結果を踏まえ、プロジェクトは予定どおり 2010 年 9 月に終了することとする。一方、カザフスタン政府から要請されている後継案件「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」の実施内容につき、今回の評価結果を踏まえ、今後検討することとする。

３－６ 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

（1）センター運営

プロジェクト終了後の方向性につき KazEU 関係者、大使館、プロジェクト専門家によりワーキンググループを立ち上げ、KJC の実施体制、財務計画、活動内容に関する検討を行う。また、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）記載のとおり、各部門はスムーズな事業の継承のため、事業マニュアルを策定及び改訂する。

（2）ビジネスコース

「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003-2015 年）」に沿ったビジネスコースをプロジェクト終了までに実施し、同時に 2009 年 10 月の運営指導調査団の提言に基づき、公務員向けの研修を開始する。

（3）日本語コース

日本語コースの現状の運営能力にかんがみ、プロジェクト終了後の実施コースの内容の整理を行う。日本人講師を安定的に確保しつつ、オンザジョブあるいはオフザジョブ・トレーニングによるスタッフの能力強化を実施する。さらに日本語教師会との協力により、日本語弁論大会、日本語能力試験の実施計画、実施体制について協議を行う。

（4）相互理解事業

在外事業強化費への依存を減らし、収益を増やすべく、部門間の連携、企業関係者、大学等との連携を強化する。

Summary of the Terminal Evaluation

I. Outline of the Project		
Country: Republic of Kazakhstan		Project: Kazakhstan-Japan Center for Human Development Project (Phase 2)
Sector: Human resources development		Cooperation scheme: Technical cooperation project
Division in charge: Japan Center Program Division, Public Policy Department		Cooperation amount (at the time of evaluation): 934,000,000 yen
Period of cooperation	5 Years from Oct 1, 2005 to Sep 30. 2010	Partner country's implementing organizations: Ministry of Education and Science, Kazakh Economic University (Almaty, Astana), Kazakh University of the Humanities and Law (Astana)
		Supporting organization in Japan: The Japan Foundation
		Other related cooperation:

1-1 Background to and outline of the cooperation

Since the Republic of Kazakhstan (hereinafter referred to as "Kazakhstan") became independent in December 1991, it has adopted radical policies for a CIS country and has achieved positive economic development. Moreover, with an increase in exports of natural resources, such as oil, the country has been maintaining its real GDP growth rate at around 9% to 10% in recent years.

On the other hand, economic human resources are insufficient for its rapid economic growth, which requires the provision of intellectual support to persons engaged in business activities in order to improve their business knowledge and skills. In addition, industrial diversification has been delayed.

Against this background, the Kazakh Government established in 1997 a long-term development plan "Kazakhstan 2030," which specifies Kazakhstan's development strategy by placing importance on the achievement of economic development up to the level of a semi-developed country in Asia through a market economy and on the development of human resources for the achievement of this. In addition, the government has also established a more detailed plan entitled "Innovative Industrial Development Strategy of Kazakhstan for 2003-2015," in which the Government pays attention to the need for developing small and medium-sized companies and aims to diversify its industries – mainly in manufacturing.

This Project is Phase 2 of the Project for Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "KJC"). The project period is from October 2005 to September 2010. Under this Project, the provision of business courses and Japanese language education and the promotion of mutual understanding have been carried out in Almaty City (mainly Kazakh Economic University, in which KJC has been placed) and Astana City to strengthen the functions of the KJC as a base for the "development of human resources for Kazakhstan's transition to a market economy" and the "promotion of mutual understanding between Kazakhstan and Japan" and thereby develop the achievements in Phase 1 and expand the impact based on KJC's fundamental organization established in Phase 1.

1-2 Contents of the cooperation

(1) Overall goal

1) Human resources will be developed to contribute to Kazakhstan's transition to a market economy.
2) Mutual understanding will be promoted between Japan and Kazakhstan.

(2) Project goal

The functions of the KJC will be strengthened as a base for the "development of human resources for Kazakhstan's transition to a market economy" and the "promotion of mutual understanding between Kazakhstan and Japan."

(3) Outputs

1) Management of the KJC: A system for effectively managing the KJC will be established.
2) Management of business courses: Practical know-how and knowledge about business management and the development of small and medium-sized companies will be provided effectively to the private and public sectors, and a system for their provision will be established.
3) Management of Japanese language courses: High-quality Japanese language courses will be provided and a system for increasing opportunities to provide them will be established.
4) Promotion of mutual understanding: The function to bilaterally disseminate information on various subjects in Kazakhstan and Japan will be strengthened.
5) Public relations: The KJC will gain substantial visibility in Kazakhstan.

(4) Inputs (at the time of the evaluation)

Japanese side (JICA): Total 934,000,000 yen

Dispatch of 13 long-term experts; dispatch of 58 short-term experts; acceptance of 39 training participants; provision of equipment totaling 1,060,542 tenges; payment of local costs totaling about 186 million tenges

Kazakh side:

Placement of 4 counterparts; provision of equipment and facilities; payment of local costs (such as lighting, heating, and water expenses) totaling about 11 million tenges

II. Outline of the evaluation team		
Team members	Leader/Supervisor: Mr. Katsutoshi FUSHIMI, Director, Japan Center Program Division, Public Policy Department, JICA Advisor: Mr. Takeshi KANEKO, JICA Senior Adovisor Japanese Language Course Evaluation: Mr. Kiyoshi OGURI, Japan Foundation Evaluation Analysis: Ms. Tomoko MATSUSHITA, Manager, INGEROSEC Corporation Evaluation and Planning: Ms. Rumiko NOMURA, Assistant Director, Japan Center Program Division, Public Policy Department, JICA	
Period of the evaluation	March 5 to 20, 2010	Type of evaluation: Terminal evaluation

III. Outline of the evaluation results

3-1 Confirmation of the achievements

<u>Achievement 1. Management of the KJC: A system for effectively managing the KJC will be established.</u>

The progress of the Project is controlled through the establishment of a long-term management plan and the JCC. Although a human resources development plan that was to be established at first has not been established, training has been constantly provided to staff members. A total of 23 staff members have received training so far. According to the KJC's financial statements, operating revenues have been gradually increasing, while expenditures have also been increasing year by year. The KJC should therefore manage its services more efficiently.

<u>Achievement 2. Management of business courses: Practical know-how and knowledge concerning business management and the development of small and medium-sized companies will be provided effectively to the private and public sectors, and a system for their provision will be established.</u>

A total of 101 courses have been held so far. A greater variety of courses have been provided to the Project (Phase 2) than in the Project (Phase 1). More than 3,500 persons have participated in the courses up to now. Although there was a time when the number of participants in the business courses was small and their profitability became an issue, it is on an upward trend in the second half of FY2009. Most of the participants have a high regard for the courses, answering that they had 80% to more than 90% satisfaction.

<u>Achievement 3. Management of Japanese language courses: High-quality Japanese language courses will be provided and a system for increasing the opportunities for providing them will be established.</u>

The number of course participants is about 3,000 so far in Phase 2, much higher than the 1,282 in Phase 1. To meet a wide range of Japanese language learners' needs, the KJC in Almaty has provided classes at nine levels. The KJC has also held classes in rural towns, such as Astana and Karaganda. In these towns, the participants were also 90% satisfied on average, indicating that the classes are attracting many participants.

<u>Achievement 4. Promotion of mutual understanding: The function to bilaterally disseminate information on various subjects in Kazakhstan and Japan will be strengthened.</u>

A total of 92 events were held in Phase 2. Although these events varied in size, they were held constantly. Through these events, various activities were carried out not only in Almaty, but also in rural towns. On the other hand, it has still been difficult to say that the information sent from Kazakhstan to Japan is sufficient, compared with information sent from Japan to Kazakhstan.

Achievement 5. Public relations: The KJC will gain substantial visibility in Kazakhstan.

The number of subscribers to the mailing list has exceeded the 2,000 mark and there are many cases where information sent by e-mail has encouraged people to participate in the business courses. The enhancement of the website will become a challenge in the future and it is urgently necessary to take a more strategic approach to public relations.

Degree of attainment of the project goal

Project goal: The functions of the KJC will be strengthened as a base for the "development of human resources for Kazakhstan's transition to a market economy" and the "promotion of mutual understanding between Kazakhstan and Japan."

Because the KJC has provided more services in Phase 2 than in Phase 1 and has been accomplishing the expected achievements in most of its fields of activity, it is likely to attain the project goal to some extent. On the other hand, JICA still pays most of the local activity expenses (84.9% as of October 2009; 88% in Phase 1). However, KJC's balance of revenues and expenditures, including its retained earnings, has been steadily increasing and reached 38% of its operating costs in FY2009. KazEU has also indicated its intention to increase its share of the costs in the future. With regard to the staff's management capabilities, it has become a future challenge to develop human resources that can develop general strategic plans, which requires continuous technical transfer (since the system for evaluating the staff members' capabilities was just introduced in December 2009, it is too early to evaluate changes in their capabilities now.) Ensuring financial and organizational sustainability is the key to the attainment of the project goal.

3-2 Summary of the evaluation results

(1) Relevance

The project goal and the overall goals are in accordance with Kazakhstan's state policy described in "Kazakhstan 2030" and the "Strategy of Innovative Industrial Development of Kazakhstan for 2003-2015" – that is, the development of human resources necessary for the economic sector. They are also in accordance with Japan's aid policy for priority sectors. Because there is a high demand for most of the activities under the Project, the Project is highly relevant. With regard to the business courses, given the situation of the economic crisis in the country, the KJC has made efforts to increase the number of participants, such as by conducting surveys on the needs of potential participants, and has provided courses that keep up with changing requirements, with the result that improvements can be seen both in the ability to attract participants and the profitability.

(2) Effectiveness

Since the interim evaluation, the chief (or an equivalent position) of each department has been selected from among the local staff, the project management system has been reviewed through, for example, concentrated technical transfers, with the result that improvements can be demonstrated in their motivation to perform the services and their awareness of increasing

profits. On the other hand, there is still a tendency to make light of monitoring according to PDM.

As described above, the project goal is likely to be attained to some extent, but there are problems of increasing the share of the costs and training staff members who are capable of preparing strategic plans.

(3) Efficiency

Both the Kazakh and Japanese sides have made inputs according to plan. The expected achievements have almost been accomplished. However, there were cases in which delays in the dispatch of Japanese experts, the timing of dispatches, and changes in the contract form had an adverse effect on the transfer of work and the attraction of participants, resulting in a decrease in efficiency. However, because experts were recruited from the private sector whenever needed, it became possible to input human resources that meet local needs.

Although the KJC is managed by a limited number of staff members, they closely cooperate to perform the services effectively. Although there was once concern about the high rate of job separation, many staff members now recognize the significance of their work at the KJC, are satisfied with the working environment, and hope to continue to work for the KJC. Therefore, there seems to be no problem in terms of efficiency. The local staff members are expected to accumulate know-how in planning and management.

(4) Impact

When the project goal is accomplished, if it is possible to continue to perform the services, the possibility of attaining the overall goal can be judged to be high. This makes it important to ensure its sustainability from the financial, organizational, and managerial aspects. In addition, the degree of attainment of the overall goal seems to have had a considerable effect on Kazakhstan's economic situation and business development by Japanese companies.

(5) Sustainability

The provision of various courses since the second half of FY2009 has begun to bring about an increase in the number of course participants, an improvement in the financial condition, and an improvement in the management capabilities of some staff members. The Japanese language courses show high sustainability in all the organizational/managerial, technical, and financial aspects, and the staff members of the courses have begun to acquire the capabilities to continue their activities while maintaining a certain size and quality. Although the staff members of the business courses have improved their management capabilities in the past year, it seems hard to continue the provision of business courses without the input of long- and short-term Japanese experts. The General Affairs Division and the promotion of mutual understanding have experienced no problems that hinder everyday work. It is urgently necessary for all the departments to train staff members who can prepare strategic plans.

With regard to financial sustainability, since the Project has assumed the Japanese side's long-term input into the management since Phase 1, most of the necessary expenses have still been paid from JICA's expenses for the strengthening of overseas projects (85% of the total necessary expenses as of September 2009). Although there was a time when operating revenues decreased due to the difficulty of attracting business course participants, the intensive input since the second half of FY2009 has increased operating revenues, resulting in the stability of the business courses. To construct a sustainable management system, it is necessary to consider how the KJC's expenses, including its retained earnings, should be used

more effectively.

3-3 Factors contributing the effectiveness

For the business course, the form of the contract has been changed to better reflect the needs of the students. Before, the contract was inclusive – all the lectures were set for a year-, and had less flexibility. Even if there was a demand for the lectures with new themes and topics, KJC could not respond to them as the contract was hard to change. In contrast, in the new contract form, JICA recruited experts each time, and KJC was better able to select the lecture that meets the needs of the students.

3-4. Factors negatively affecting the effectiveness

Due to the change of the contract form (from the inclusive to the simplified), KJC had difficulties with making a yearly schedule for the business course, resulting to the decrease in the number of the applicants.

3-5 Conclusions

The services have been expanded from Phase 1, the expected achievements are in the process of being accomplished in most of the fields of activity, and the project goal is likely to be attained to some extent. On the other hand, it has been confirmed that the KJC's weakness in its financial and organizational/managerial aspects is still been problematic for its sustainability.

To improve the relevance of the Project, it is necessary to plan and provide services that more accurately meet the needs concerning business courses and the promotion of mutual understanding, which requires further training of the staff. Moreover, from the short-term perspective, it is necessary to provide courses that significantly serve the common good, taking into consideration the local economic situation. From the medium- and long-term perspectives, it is necessary to design financially sustainable courses.

3-6 Recommendations (concrete measures, proposals, and advice concerning the Project)

(1) Management of the KJC

KazEU-related persons, the Embassy, and project experts should establish a working group to review the implementing system, the financial plan, and the activities. Each department should establish and revise the operating manual to transfer the services smoothly as described in PDM.

(2) Business courses

Hold business courses according to the Innovative Industrial Development Strategy of Kazakhstan for 2003-2015 by the end of the Project and, at the same time, provide training for public officials according to recommendations from the Strategy Development Mission sent in October 2009.

(3) Japanese language courses

Taking into consideration the current ability to manage the Japanese language courses, arrange the contents of the courses to be provided after the end of the Project. Strengthen the staff's

capabilities by on-the-job and off-the-job training, stably securing Japanese lecturers. Moreover, cooperate with the Association of Japanese Language Teachers to hold consultations about plans and systems to hold Japanese speech contests and Japanese language examinations.

(4) Promotion of mutual understanding

Strengthen cooperation among the departments and cooperation with companies and universities, in order to reduce dependency on JICA's expenses for the strengthening of overseas projects and increase profits.

第１章　終了時評価調査の概要

１－１　プロジェクトの背景・概要

カザフスタン共和国（以下、「カザフスタン」と記す）は、1991 年 12 月に独立して以来、独立国家共同体（CIS）諸国のなかでも急進的な改革路線をとっており、プラスの経済成長を達成している。また、石油等の天然資源の輸出増等により、実質 GDP 成長率は近年 9～10%台を維持している。

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

こうした背景の下､カザフスタン政府は 1997 年､長期開発計画｢カザフスタン 2030｣を策定し､2030 年を目標年に、市場経済をベースとしたアジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材の開発に重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン 2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003-2015 年）」では、中小企業振興の必要性に着目しており、製造業を中心に産業の多角化をめざしている。

本プロジェクトは、「カザフスタン日本人材開発センター（以下、「KJC」）」プロジェクトの第 2 フェーズ（プロジェクト期間：2005 年 10 月から 2010 年 9 月まで）であり、第 1 フェーズで整備してきた KJC の組織基盤を土台に、その成果をより発展させ、インパクトを拡大するため、「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としての KJC の機能強化を目的に、ビジネスコース、日本語教育、相互理解促進の活動をアルマティ市〔主に KJC が設置されているカザフ経済大学（KazEU）〕及びアスタナ市を中心に行っている。現在、4 名の専門家（所長、ビジネスコース運営総括、業務調整員、日本語コース運営指導）が派遣されている。ビジネスコースについては、ビジネスコース運営総括専門家が実施を総括し、各講義を担当する短期専門家が別途派遣されている。

１－２　調査団派遣の目的

終了時評価調査団の派遣目的は以下のとおり。

（1）プロジェクト終了まで半年を残す現時点で、これまで実施してきた協力について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況、外部条件等について確認を行う。

（2）JICA 事業評価ガイドラインに基づき、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価分析を行う。

（3）上記（1）及び（2）を踏まえ、プロジェクト残り期間に行うべき活動の計画について、カザフスタン側関係者と意見交換を行う。

（4）協議の結果を議事録（Minutes of Meetings：M/M）としてカザフスタン側と署名する。

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

１－３　調査団の構成

調査団は、以下の 5 名により構成された。

担当分野	氏　名	所　　属
団長・総括	伏見　勝利	JICA 公共政策部　日本センター課　課長
アドバイザー	金子　節志	JICA 国際協力専門員
日本語評価分析	小栗　潔	独立行政法人国際交流基金
評価分析	松下　智子	株式会社アンジェロセック　主任
評価企画	野村　留美子	JICA 公共政策部　日本センター課　調査役

１－４　調査日程

現地調査は、2010 年 1 月 18 日から 1 月 21 日（日本語評価）、及び 2010 年 3 月 5 日から 3 月 20 日にわたり行われた。

（1）日本語評価分析団員（国際交流基金）日程

	2010/1/18(月)	2010/1/19(火)	2010/1/20(水)	2010/1/21(木)
9:30			9:30-10:10 グゼリヤ(民族大兼任)	9:30-10:10 ダリヤグル（民族大兼任）
10:00	ブリーフィング 山口			
10:30		10:30-12:00 サマル（教師会会長）		
11:00			11:00-12:00 水谷（外大兼任）	11:00-12:00 ナタリヤ（教育大、KIMEP）
11:30				
12:00				
12:30				
13:00	13:00-13:40 チョルポン（教務スタッフ兼講師）	13:00-13:40 マリヤ（外大兼任）	13:00-13:40 ナジラ（民族大兼任）	13:00-14:00 ジュルドゥス（教師会副会長）
13:30				
14:00				
14:30	講座全員と面談	14:30-15:10 グルナズ（外大兼任）	14:30-15:10 オクサナ（民族大兼任）	14:30-15:10 ジャナル（民族大兼任）
15:00				
15:30			授業見学（グルミラ/ナジラ）	
16:00		16:00-16:40 サマルK（民族大兼任）		
16:30	16:30-17:10 マクパル（教務スタッフ）			
17:00				
17:30	17:30-18:30 鈴木ジュニア専門家と面談	17:30-18:10 シナル（民族大兼任）	17:30-18:10 グルミラ	
18:00				
18:30				
19:00	会食 山口 鈴木			帰国 19:20発
19:30				
20:00				
20:30				
21:00				
21:30				

(2) 終了時評価調査団日程

			日　程			
			評価 コンサルタント （松下団員）	官団員 （伏見団長）	官団員 （野村団員）	官団員 （金子 アドバイザー）
3月	5日	金	14:10 成田発 16:55 ソウル着 18:10 ソウル発 21:55 アルマティ着			
	6日	土	調査（プロジェクト専門家、ロシア語翻訳家との打合せ）			
	7日	日	M/M作成			
	8日	月	M/M作成（祝日）			
	9日	火	調査			
	10日	水	調査 シュビトコKazEU副学長			
	11日	木	調査			
	12日	金	調査		13:40 関西空港発 15:40 ソウル着 18:10 ソウル発 21:55 アルマティ着	
	13日	土	M/M作成	10:40 ハノイ発 12:30 バンコク着 17:45 バンコク発	M/M作成	
	14日	日	M/M作成 団内協議	00: 35 アルマティ着 団内協議	M/M作成 団内協議	
	15日	月	プロジェクト専門家との打合せ KazEUとのM/M協議			
	16日	火	07: 50 アルマティ発 09: 40 アスタナ着 12: 00 新アスタナ大学との面談 16: 00 公務員庁との面談			
	17日	水	14: 00 Korean Center視察 16: 00 経済予算計画省との面談 17: 00 教育省とのM/M署名 18: 00 大使館表敬			
	18日	木	09: 00 アスタナ発 10: 40 アルマティ着 14: 30 孔子学院訪問 16: 30 大使館アルマティ連絡事務所訪問（団長、アドバイザーのみ）			04:05 ビシュケク発 05:05 アルマティ着
	19日	金	AM or PM KazEUとのM/M署名 PM 大使館アルマティ連絡事務所表敬 23: 10 アルマティ発（伏見団長、松下団員）			
	20日	土	07: 50 ソウル着 10: 00 ソウル発		18: 55 アルマティ発	9:40アルマティ発

第２章　調査の方法

２－１　評価手法

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

あわせて、協力期間終了後における対応方針についても検討し、カザフスタン政府関係当局に提言し、M/M に取りまとめた。

なお、5 項目の評価は主にプロジェクト全体の評価が主であることから、事業ごとの評価が分断されること、さらには各事業固有の進捗結果が紙面上、割愛されやすいということも考慮し、別途、日本語教育事業については各事業別評価も行い、報告書（付属資料４）に掲載した。

２－２　調査対象者とデータ収集方法

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前にプロジェクト及び JICA、国際交流基金から入手した参考資料等から情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド（和文・英文）を作成した。評価グリッドは付属資料６のとおり。

(2) アンケートの作成・回収

現地調査に先立ち、現地カウンターパート（センター副所長）の協力を得て、ビジネスコース受講生、訪日研修（ビジネス関連）参加者を対象にアンケートを作成・配布し、回答を回収・分析した。また、本アンケートを補う形で、一部のビジネスコース受講生、訪日研修参加者に対してインタビューを行った。

(3) プロジェクト関係者へのインタビュー

本プロジェクトの達成度や成果をとらえるうえで、プロジェクト関係者に対して、グループインタビューあるいは個別インタビューを実施した。対象として、日本人長期専門家、カザフスタン側カウンターパート（調整員）、センター現地スタッフに対してインタビューを実施した。また、ビジネスコース受講生、企業診断受講企業、日本語コース、相互理解事業の参加者に対するグループインタビューのほか、本プロジェクトのカウンターパート機関であるカザフ経済大学（KazEU）はじめ、カザフスタンの援助窓口機関である経済発展貿易省（旧経済予算計画省）[1]、教育科学省とも協議を実施した。主な面談者に関しては付属資料１を参照。

[1] 2010 年 3 月 12 日に政府組織の改編が発表された。

２－３　評価５項目

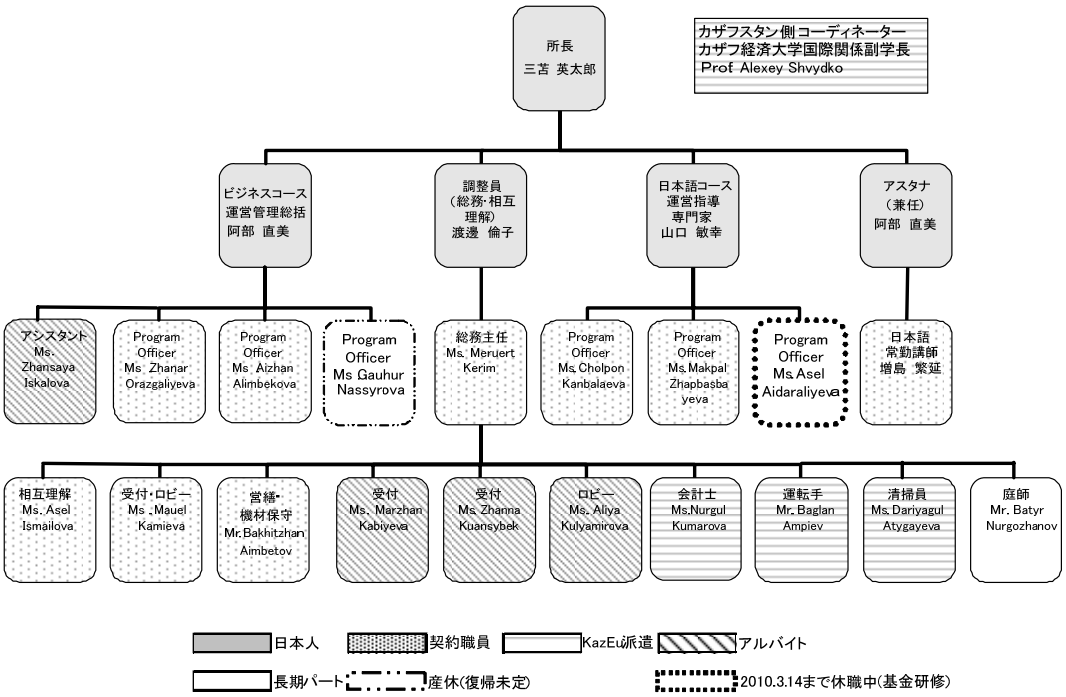
評価の視点、内容は以下のとおり。

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

第３章　プロジェクトの実績

３－１　KJC の組織と人員配置

終了時評価時点で、プロジェクトは以下のスタッフ（カウンターパート 4 名、契約職員 9 名）を配置している。契約職員のなかには、フェーズ 1 から引き続いて勤務している者もいるが、フェーズ 1 とは異なり、アスタナにも活動拠点が置かれているため、アスタナにも契約職員が配置されている。



図－１　KJC の人員配置図

日本人長期専門家の派遣は、所長、ビジネスコース運営総括、業務調整員、日本語コース運営指導専門家の 4 ポストに行われている。ビジネスコースについては、2008 年 7 月まで業務実施契約による専門家が配置されていたが、現在はコースの実施計画に従い、講師が短期専門家として公示される形となっている。ビジネスコース運営総括専門家は、これらの短期専門家を取りまとめる形でビジネスコースを運営している。

カザフスタン側カウンターパート、つまり KazEU から派遣されている人員は、カザフスタン側コーディネーター（KazEU 国際関係副学長が非常勤で兼務）、経理担当、運転手、清掃員の 4 名である。

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

３－２　投入実績

プロジェクトへの投入に関する日本側及びカザフスタン側それぞれの責任範囲は、2005 年 9 月 30 日署名の討議議事録（R/D）で合意されている。日本側、カザフスタン側の投入は以下のとおり。

３－２－１　日本側の投入

R/D では、日本側の投入として、日本人専門家の派遣、資機材供与、カザフスタン側プロジェクト関係者の本邦研修受入れを約束している。R/D で合意された日本側投入の内容は表－１のとおり。

表－１　R/D 記載の日本側投入計画

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

プロジェクト開始から約 4 年半が経過した終了時評価調査の時点で、日本側の投入実績は表－２のとおりである。

表－２　日本側投入実績

専門家派遣（長期専門家）	14 名
専門家派遣（短期専門家）	64 名
研修員受入れ	39 名
機材供与	KZT106 万 542
現地活動費	KZT9,800 万

KZT＝カザフスタンテンゲ　1KZT≒0.61 円（2010 年 3 月 10 日レート）

(1) 専門家派遣

日本人長期専門家については、表－３のとおりこれまで延べ 14 名がアルマティ及びアスタナに派遣された。

表－３　長期専門家派遣実績

	役　　職	派遣期間
1	所長*（アルマティ）	2004 年 8 月 25 日～2006 年 10 月 14 日
2	所長（アルマティ）	2006 年 11 月 9 日～2008 年 11 月 8 日
3	所長（アルマティ）	2009 年 5 月 22 日～2010 年 9 月 30 日
4	業務調整員（アルマティ）	2005 年 7 月 7 日～2006 年 10 月 7 日

5	業務調整員（アルマティ）	2006 年 10 月 26 日～2008 年 10 月 25 日
6	業務調整員（アルマティ）	2008 年 11 月 18 日～2010 年 11 月 17 日
7	事業計画策定・管理**（アスタナ）	2006 年 2 月 15 日～2009 年 6 月 14 日
8	ビジネスコース運営指導*（アルマティ）	2003 年 11 月 1 日～2006 年 3 月 31 日
9	日本語コース運営指導（アルマティ）	2004 年 4 月 15 日～2007 年 4 月 14 日
10	日本語コース運営指導（アルマティ）	2007 年 4 月 5 日～2009 年 4 月 4 日
11	ビジネスコース運営指導（アルマティ）	2008 年 11 月 18 日～2010 年 11 月 17 日
12	プログラム計画・管理	2009 年 2 月 15 日～2010 年 6 月 14 日
13	日本語コース運営指導（アルマティ）	2009 年 4 月 21 日～2010 年 9 月 30 日
14	ビジネスコース運営総括	2009 年 6 月 15 日～2010 年 9 月 30 日

* フェーズ 1 から継続して派遣された専門家

**2008 年 11 月から 2009 年 5 月まで、所長代行も務めた

長期専門家の派遣実績は、R/D で合意された派遣計画とほぼ合致しており、計 14 名の長期専門家が派遣された。一部専門家の空白期間がみられた時期を除き、おおむね計画どおりに行われてきている。

短期専門家については、ビジネスコースの運営管理及び講師等として、表－４のとおり、2005 年度に 4 名、2006 年度に 10 名、2007 年度に 17 名、2008 年度に 10 名、2009 年度に 23 名（2 月までの実績）の派遣が行われた。プロジェクトの全期間にわたり、現地企業のニーズ調査に基づき、需要の高いテーマ及び必要な回数に応じ、日本側で講師の人選が行われ、派遣が適切に行われたといえる。

表－４　短期専門家派遣実績

	指導科目	派遣期間
2005年度		
1	人材管理、人材育成	2006年1月12日～2006年1月30日
2	戦略的経営・経営哲学	2006年2月2日～2006年3月6日
3	ビジネスプログラム計画	2006年3月4日～2006年3月28日
4	生産・品質管理	2006年3月9日～2006年3月21日

2006年度		
1	ビジネスコース運営管理/総合的品質管理とバランス・スコアカード	2006年5月18日～2006年9月1日
2	人事管理と人材育成管理	2006年5月25日～2006年6月2日
3	プロジェクトマネジメント	2006年6月1日～2006年6月9日
4	総括/研修計画	2006年11月25日～2006年12月24日
5	ビジネスプログラム運営管理1	2006年11月26日～2006年12月29日
6	ビジネスプログラム運営管理2/人材育成管理	2006年12月10日～2006年12月29日
7	総括/研修計画	2007年1月13日～2007年2月16日
8	総括/研修計画	2007年1月25日～2007年3月9日
9	生産品質管理	2007年1月27日～2007年2月11日
10	ビジネスプログラム運営管理2/中小企業コンサルタント育成・診断指導	2007年2月9日～2007年2月26日
2007年度		
1	総括/研修計画、ビジネスプログラム運営管理1	2007年6月7日～2007年7月25日
2	ビジネスプログラム運営管理1/副総括	2007年6月7日～2007年8月20日
3	環境マネジメント1	2007年6月15日～2007年7月1日
4	人材育成管理	2007年7月2日～2007年7月29日
5	総括/研修計画、ビジネスプログラム運営管理1	2007年8月10日～2007年9月03日
6	ビジネスプログラム運営管理1/副総括	2007年8月31日～2007年12月19日
7	マーケティング	2007年9月3日～2007年9月18日
8	生産品質管理2	2007年9月20日～2007年10月1日
9	財務管理/中小企業コンサルタント育成/診断指導2	2007年9月28日～2007年10月27日
10	中小企業コンサルタント育成/診断指導1	2007年10月4日～2007年10月27日
11	プロジェクト管理	2007年10月29日～2007年11月12日
12	戦略的経営	2007年11月19日～2007年12月3日
13	総括/研修計画、ビジネスプログラム運営管理1	2008年1月7日～2008年3月18日
14	品質マネジメント（ISO9001）	2008年1月21日～2008年2月4日

15	ビジネスプログラム運営管理1	2008年2月22日～2008年3月6日
16	中小企業コンサルタント育成/診断指導1	2008年2月28日～2008年3月8日
17	生産品質管理1	2008年3月1日～2008年3月8日
2008年度		
1	総括/研修計画	2008年5月4日～2008年6月14日
2	ビジネスプログラム運営管理	2008年5月4日～2008年6月14日
3	マーケティング	2008年5月10日～2008年5月24日
4	戦略的経営	2008年6月1日～2008年6月14日
5	人材育成管理	2008年10月10日～2008年10月25日
6	店舗経営・マーケティング	2008年11月4日～2008年11月29日
7	金融・融資審査及び金融政策・規制	2008年11月28日～2008年12月13日
8	マーケティング	2009年2月23日～2009年3月14日
9	企業論・経営戦略	2009年3月13日～2009年3月28日
10	人事・人材育成管理	2009年3月27日～2009年4月18日
2009年度		
1	金融実務・金融政策	2009年4月3日～2009年4月25日
2	生産管理	2009年4月17日～2009年4月25日
3	プロジェクト管理	2009年5月8日～2009年5月11日
4	品質管理	2009年5月8日～2009年5月30日
5	省エネセミナー（Panasonic/KJC合同セミナー）	2009年9月4日～2009年9月17日
6	省エネセミナー（Panasonic/KJC合同セミナー）	2009年9月4日～2009年9月17日
7	人事管理・人材育成管理	2009年9月25日～2009年10月10日
8	生産・品質管理	2009年9月29日～2009年10月17日
9	融資審査能力向上セミナー	2009年10月9日～2009年10月19日
10	ビジネスプラン作成セミナー	2009年10月19日～2009年10月25日
11	企業論、経営戦略	2009年11月11日～2009年11月19日
12	製造業向け経済危機克服セミナー	2009年11月22日～2009年11月28日

13	生産・品質管理	2010年2月12日～2010年2月27日
14	ビジネスプラン作成セミナー	2010年1月25日～2010年2月3日
15	融資審査能力向上セミナー	2010年1月8日～2010年1月23日
16	省エネセミナー	2010年1月15日～2010年1月23日
17	省エネセミナー	2010年1月15日～2010年2月5日
18	省エネセミナー	2010年1月15日～2010年2月5日
19	省エネセミナー	2010年1月15日～2010年2月5日
20	省エネセミナー	2010年1月15日～2010年2月5日
21	非製造業向け経済危機克服セミナー	2010年2月1日～2010年2月7日
22	プロジェクト管理	2010年2月12日～2010年2月28日
23	ロジスティクス管理	2010年2月26日～2010年3月19日

（2）研修員受入れ

プロジェクト関係者に対する本邦研修実施は、表－５のように、これまで 39 名に対して行われた。

表－５　研修員受入実績

研修種類	所属等	人数
カウンターパート研修	KazEU、経済予算計画省	6 名
センター運営管理、相互理解促進事業	KJC 総務スタッフ	2 名
ビジネスコース	KJC ビジネスコース担当	2 名
日本語コース	日本語コース担当	1 名
ビジネス実務コース	KazEU、教育科学省、国際ビジネスアカデミー、ZERE 社、アスタナ・インターホテル社、VIP パーケット社、ダイレクト・リンク社、Karagandy Bread 社、リアルウェイ・カンパニー、wholesale trade 社、“Fides”advocate 社、コンピューターズプラネット社、カザフスタンマーケティング・経営研究所等	16 名
中央アジア地域経済団体強化研修	産業貿易省、カザフスタンビジネスインキュベーター・イノベーションセンター協会、カザフスタン観光協会、カザフスタン国家貨物取扱業協会、アスタナ商工会議所、カザフスタン経済会議所、ベッカー＆C 株式会社、カザフスタン企業フォーラム、経済予算計画省	12 名
合　計		39 名

なお、国際交流基金が日本語教師の本邦研修を実施しており、2009 年度は KJC 日本語コース部門より 1 名が参加した。

(3) 機材供与

フェーズ 1 で供与された各種機材（プリンター、プロジェクター、携帯電話、カメラ、家電用品、家具等）は現在も引き続き使用されている。フェーズ 2 において、JICA-NET 用テレビ等の機材や、コピー機、ソフトウェア、デジタルカメラ、DVD レコーダー、コンピュータ（更新）等が供与された。

(4) 現地活動費

JICA の在外事業強化費により負担する現地活動費には、契約職員の給与、旅費交通費、借料損料、施設維持管理費、通信運搬費、消耗品費等（支出額の多い順から）が含まれる。表－２に示したように、これまで合計約 9,800 万テンゲが支出されている。

３－２－２　カザフスタン側の投入

R/D で合意されたカザフスタン側、すなわち KazEU の投入は表－６のとおり。

表－６　R/D 記載のカザフスタン側投入計画

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

終了時評価調査の時点で、カザフスタン側の投入は以下のとおり行われていた。

(1) 人員配置

図－１に示したように、KazEU からの派遣のフルタイムスタッフは、経理担当、運転手、清掃員の 3 名である。その他、KazEU の国際事業担当副学長がプロジェクトのコーディネーターを兼務し、毎週のミーティングに参加しプロジェクトの進捗管理等の実務を担っている。さらに、KazEU の学長がスーパーバイザーとして合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）等、主要なミーティングに参加し、プロジェクトに対し助言を行っている。3 名のスタッフに対する KazEU の費用負担は表－７のとおりである。

表－７　カザフスタン側人件費負担額

（単位：KZT）

	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計
人件費	－	1,105,962	1,053,480	1,378,296	1,221,222	**4,758,960**

*2 月までの 11 カ月分の累計

（2）土地・建物・設備

R/D で合意されたとおり、フェーズ 1 から引き続き、プロジェクトは KazEU から土地・建物・設備を提供されている。KJC はアルマティ市内に位置する KazEU のメインキャンパス内に位置している。

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

（3）資機材の購入と維持管理

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

（4）光熱水道費

光熱水道費及び通信費などの施設維持費は、これまで滞りなくカザフスタン側により負担されている。

３－３　プロジェクト収支

（1）センターの事業収入

毎年、KJC が行う各種事業から収入が得られている。収入源は日本語コース、ビジネスコース、図書館の会員費などから構成されている。

表－８　センターの事業収入

（単位：KZT）

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計
日本語コース	6,376,000 （54.2%）	10,341,832 （60.8%）	11,404,600 （76%）	16,002,500 （73%）	**44,124,932** **（67%）**
ビジネスコース	3,674,300 （31.3%）	5,731,600 （33.7%）	2,911,200 （19%）	4,821,000 （22%）	**17,138,100** **（26%）**
図書館の会員費など	1,706,110 （12.7%）	927,814 （5.4%）	732,935 （5%）	1,153,816 （5%）	**4,520,675** **（7%）**
計	**11,756,410**	**17,001,246**	**15,048,735**	**21,977,316**	**65,783,707**

*2 月までの 11 カ月分の累計

例年、日本語コースからの収入が全体の約 6 割～7 割を占め、主な収入源となっている。2006 年度から 2007 年度にかけては、ビジネスコース、日本語コースとも順調な伸びをみせたものの、2008 年度に入ってから、ビジネスコースはコンサルタント契約の形態が変更され、その間コースが開催されなかったこと、また経済危機の影響によるコースの集客力低下などが主な要因で、コースの収益性に負の影響を与えた。

また、センター会費（年間 3,000 テンゲの会費を支払うことで、KJC 図書館、視聴覚機器、インターネット等のサービス利用が可能となる）については、近年減少傾向がみられている。市中

にインターネットカフェ等が少なかったフェーズ 1 と比較して、KJC 図書館のパソコン及びインターネットのニーズが減じているためと考えられる。

(2) 収支バランス

表－９は、これまで説明した各支出と、センター事業収入を年度ごとにまとめたものである。

表－９　収支バランス表

（単位：KZT）

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	**2009 年度***	**合　計**
歳出の部					
日本側投入からの支出	37,070,797 （77.14%）	45,917,351.23 （83.63%）	44,717,355.99 （80.14%）	**38,168,533.38 （65.18%）**	**165,874,037.60 （76.32%）**
KazEU 側投入からの支出	2,530,559.63 （5.7%）	2,931,110.20 （6.6%）	2,568,947.75 （5.4%）	**2,631,894.54 （0.04%）**	**10,662,512.12 （4.91%）**
センター事業収入からの支出	8,457,883.4 （17.6%）	6,059,777.51 （11.04%）	8,514,449.62 （15.26%）	**17,759,793.12 （30.33%）**	**40,791,903.65 （18.77%）**
歳出計（A）	**48,059,240.03**	**54,908,238.94**	**55,800,753.36**	**58,560,221.04**	**217,328,453.37**
歳入の部					
事業収入	11,756,410	17,001,246	15,048,735	**21,977,316**	**65,783,707**
歳入計（B）	**11,756,410**	**17,001,246**	**15,048,735**	**21,977,316**	**65,783,707**
総歳入（事業収入）の総歳出に占める割合（B）/（A）	**24.46%**	**30.97%**	**26.97%**	**37.53%**	**30.27%**

*2 月までの 11 カ月分の累計

日本側投入（JICA 在外事業強化費で負担する現地業務費）が総支出の 70%前後と大半を占めている。「センター事業収入からの支出」には、センター現地職員への給与、通信費、消費税、広告宣伝費、保険料、ウェブ維持費、文房具費、銀行手数料、保険、その他が含まれており、2008 年度以降増額傾向にあり、2009 年には前年度比で 2 倍弱に拡大している。センター事業収入からの支出は約 19%にとどまっている。

３－４　活動とアウトプットの実績

３－４－１　成果１（センター運営）に係る実績と成果

要約：長期的運営計画の策定や JCC により、プロジェクトの進捗管理がなされている。当初策定される予定であった人材育成計画は作成されていないものの、コンスタントにスタッフに対する研修が実施され、これまで延べ 23 名が研修を受講した経験がある。センターの財務諸表を見ると、徐々に事業収入が伸びつつあるが、支出も年々増加しているので、より効率的な事業運営が望まれる。

センター運営活動として以下の 6 つの活動が実施されている。

1-1 長期的運営計画（運営方針、財務計画、活動計画、人材育成計画）を策定する
1-2 合同調整委員会（JCC）を年 1 回開催し、運営計画の承認及びモニタリングを行う
1-3 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する
1-4 中央アジア域内の各日本センターとの間で専門家、スタッフの相互交流・情報交換を行い、共通課題に関するノウハウを蓄積する
1-5 事業部間の連携を強化する
1-6 業務マニュアルを整備する

中間レビューで行われた PDM の改訂により、1-5 及び 1-6 が新規に追加された。

「1-5 事業部間の連携を強化する」という課題は、センター運営事業にかかわる活動として新たに設けられた。これまでビジネスコースの執務室が別室に設けられており、日本語コース及び相互理解部門と、ビジネスコース部門との連携が十分図られていない等の課題が見受けられたため、ビジネスコースの執務室を日本語コース及び相互理解と同様の部屋に移した。これは部門間で日常業務を通じたコミュニケーションの機会を増やし、連携がより円滑になるための取り計らいであり、スタッフは所属部門に限らず連携して業務を行うなど、徐々に成果が表れてきている。

「1-6 業務マニュアルを整備する」については、日常業務の進め方に係るノウハウ、必要な情報をセンターが組織として蓄積していくことを目的としており、組織の自立発展性を高めるうえで不可欠なものであるとして、中間レビューで新たに活動に含められた。

マニュアルの整備状況は各部門により異なり、日本語コース部門はフェーズ 1 後半で作成されたマニュアルが機能しており、現地職員が日々のオペレーションを滞りなく行えている。ビジネスコース部門は 2008 年まで業務実施契約でコース運営を行っていたコンサルティング会社により作成されたマニュアルが使用されているが、改訂が必要な状況となっている。相互理解部門はフローが記載された簡易なマニュアルがある。ただし文化行事、日本留学振興など、事業内容によりその都度手順が異なる。総務部門のマニュアルは整備されていない。

成果の達成状況を判断するための指標として以下の 3 つが設定されている。

1. 1 年間に実施されたスタッフ研修の数が 5 以上
2. センター収入が 2005 年と比較し 10%増
3. 作成され、改訂されたビジネスプログラム、日本語プログラム、相互理解、広報事業の業務マニュアル

これまでの活動で達成された成果は以下のとおり。

表－10　センター運営に係る成果達成状況

指　標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計/達成状況
1.人材育成計画に基づき実施されたスタッフ研修の数	3 名	3 名	9 名	5 名	3 名	これまで 23 名に対し研修が実施された。
各年度目標の達成状況	達成	一部未達成の項目を次年度に延期	達成	達成	達成されていない	
2.センター収入（2006 年度比） センター収支バランス	- 47%	- 18%	45% 11%	28% 15%	95% 23%	2009 年度後半に入り、センター収入は増加傾向にある。
各年度目標の達成状況	-	-	達成	達成	達成	

3.ビジネスコース、日本語コース部門、広報部門の業務マニュアルが策定される。	中間レビューで設定された指標のため、測定不可。	中間レビューで設定された指標のため、測定不可。	中間レビューで設定された指標のため、測定不可。	中間レビューで設定された指標のため、測定不可。	策定状況は部門により異なる。	機材使用マニュアルは整備されていない。日本語コースは、フェーズ1で整備。ビジネスコースはビジネスコース専門家により策定されたマニュアルがあるが、改訂の必要あり。
各年度目標の達成状況	-	-	-	-	達成されていない	

*2010 年 2 月までのデータに基づく

(1) 人材育成計画に基づき実施されたスタッフ研修の数

中間レビューの時点で、スタッフ研修の数値目標として 1 年間の実施数が 5 回以上と設定された。これまで本邦研修を中心にスタッフの研修が行われてきた。また、人材育成のより一層の強化を目的として、KJC による独自のオフザジョブ・トレーニングを年に 5 回以上実施することが目標とされていたが、2009 年度時点での実績は数値目標には及ばなかった。今後、プロジェクト終了までにかかる機会をとらえた能力開発機会の提供により、一層の運営能力の整備及び強化が望まれる。

(2) センターの財務諸表、センター収入

中間レビューの時点で、センター財務諸表にかかわる数値目標として「センター収入が 2005 年と比較し 10%増加する」が PDM に新たに設けられ、収入増大をめざすことが合意された。2008 年からセンター事業収入の約 9 割を占めるビジネスコース・日本語コース受講料収入の向上に取り組んできており、特にビジネスコースの受講者数増大に向けた努力が払われてきた結果、センター収入は 2006 年度比で 95%増加と大幅な拡大に至っている。

(3) 業務マニュアルの整備

上述のとおり、中間レビューの時点で各部門のマニュアル整備が新たに追加され、指標にも追加された。現時点ではマニュアル策定状況は部門により異なっており、日本語コース部門を除き各部門でマニュアル改訂もしくは、機材・設備の維持管理については新規作成が必要な状況である。

３－４－２　成果 2（ビジネスコース運営事業）に係る実績と成果

要約：これまでで総計 101 コースが開催され、フェーズ 1 よりも多様な講座が提供されている。これまでの延べ受講者数は約 3,500 名強である。ビジネスコースは受講者数が低迷し、収益性が課題となっていた時期もあったが、2009 年後半、回復傾向にある。受講生の講座に対する満足度はほとんどが 80%～90%以上と回答しており、評価は高い。

中間レビューで行われた PDM の改訂により、現在ビジネスコース運営事業では、以下の活動が行われている。

2-1 ニーズ調査に基づいたビジネスコース実施計画（活動計画・コースカリキュラム含む）を策定、実施、監理、評価する
2-2 日本の経験・知識を広く普及するための商工会議所、経済団体とのネットワークを構築する
2-3 ビジネスサービス提供者（コンサルタントなど）を対象にした研修を実施し、参加者リストを作成する
2-4 中央・地方政府と連携をとり、公務員を対象に、中小企業振興等に係るさまざまな行政施策・措置・制度を紹介する
2-5 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する

以上の活動はいずれも計画どおりに実施されてきている。2-5 の修了者同窓会の組織及び支援については、当初さまざまな課題があり（数多くの修了者の個人情報が職場を中心としたもので連絡先が不明となっていた、KJC が法人格を有していないことで手続きが煩雑である等）、活動はほとんど行われていない状況であったが、その後 2010 年 3 月に JICA 帰国研修員同窓会（日本センター関係の研修生以外も含む）が組織され、今後の活発な活動が期待される。

その他の活動については、いずれも計画どおり実施されているが、のちに指標の分析で詳述するとおり、ビジネスコース受講者数の伸び悩みという大きな課題を抱えていたが、その後集客力も持ち直し、コースの収益性は大幅に改善しつつある。

成果を判断するための指標は、以下の 4 つが設定されている。

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

これまでの活動で達成された成果は以下のとおり。

表－11　ビジネスコース運営事業に係る成果達成状況

指　標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計/達成状況
1. ビジネスコース活動の数と種類（アルマティで 15 回以上、他都市で 10 回以上）	1 週間コース：4 回 2 週間コース：6 回 マスターコース：13 回	1 週間コース：3 回 2 週間コース：2 回（上半期）、4 回（下半期） 8 週間コース：1 回	8 週間コース：1 回 アスタナビジネスコース：2 回 アルマティ 2 週間コース：2 回 アルマティ 1 週間特定コース：1 回 標準コース：9 回 特定コース：4 回 マスターコース：13 回	スタンダードコース：15 回（アルマティ：8 回、アスタナ：6 回、コスタナイ：1 回） 政府職員向けコース：2 回（アスタナ：2 回）	スタンダードコース：23 回（アルマティ：17 回、アスタナ：4 回、カラガンダ：1 回、アティラウ：1 回） 政府職員向けコース：5 回（アスタナ：4 回、コスタナイ 1 回） 企業研修：6 社（アルマティ：2 社、アスタナ：4 社）	フェーズ 1 よりも多様なコースが提供されているほか、アルマティだけではなく、アスタナ・その他都市においてもビジネスコースが実施されるようになった。

各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	達成	
2.受講者数（500 名以上)、受講者満足度（「有用である」との回答が 80%以上）	受講者数：645 名 満足度：不明	受講者数：353 名 満足度：不明	受講者数：1,742 名 満足度：80%以上	受講者数:270 名 満足度：80%以上	受講者数：559 名 満足度:91%以上	受講者数は延べ約 3,500 名強に達している。 2008 年度以降、受講者数の伸び悩みが課題であったが、2009 年度は持ち直している。 満足度は例年高いものとなっており、2009 年度は特に高い数値が得られている。
各年度目標の達成状況	受講者数：達成 満足度：データなし	受講者数：未達成 満足度：データなし	受講者数：達成 満足度：達成	受講者数：未達成 満足度：達成	受講者数：達成 満足度：達成	
4.商工会議所等経済団体・行政組織との連携事業数（5 回以上）	-	-	-	3	7	連携事業は活発化しつつある。
各年度目標の達成状況	-	-	-	達成せず	達成	

*2010 年 2 月までのデータに基づく

使用された指標の一覧は以下のとおり。

1. 1 年間に行われるビジネスコースの数がアルマティで 15 以上、その他の都市で 10 以上
2. 1 年間のビジネスコース受講者が 500 名以上、受講者の満足度が平均 80%以上、KJC コースが役立つと感じた受講者が 80%以上
3. 商工会議所等経済団体や行政組織との連携事業数が年間 5 件以上

（1）ビジネスコース活動の数と種類

ビジネスコースは、フェーズ 1 よりも多様な講座が提供され、さらにアルマティだけではなく、コスタナイ等、地方都市においてもコースが提供された。特に地方都市における中小企業は研修受講の機会が限られており、こうした地方企業の需要に応えた活動は有意義な活動といえる。さらに、アスタナでは政府職員向けの無料講座等も開催されたほか、2009 年度後半には補正予算に関連して、ビジネスコースに対する短期専門家派遣が集中的に投入され、アルマティ及びアスタナで「省エネセミナー」「経済危機克服セミナー」「融資審査能力向上セミナー」など多様なテーマで講座が実施された。フェーズ 2 を通じ、実施された講座数の合計は 101 に達している。

（2）受講者の数、満足度

2008 年以降、経済危機の影響下で、定員割れの講座も多く、集客率と事業収入の向上が最大の課題であった。ビジネスコースは不確実な要素の多いビジネス環境において現地企業のニ

ーズ把握を継続的に行い、リピーターの顧客や潜在的な顧客への営業活動を積極的に行う等により受講者数は徐々に持ち直してきている。受講生のコースに対する満足度は、データを収集した 2007 年度、2008 年度に関しては 80%以上、2009 年度に関しては 91%に及んでおり、目標を達成している。

(3) 商工会議所等経済団体・行政組織との連携事業数

今回新たに連携事業数が年間 5 件以上と目標設定された。これまでも、大学機関等と継続的に連携事業が行われてきたが、2009 年度は目標を達成している。さまざまな外部団体とのネットワークを通じ、ビジネスコースの新規受講者獲得に結びついている。

３－４－３　成果 3（日本語コース運営事業）に係る実績と成果

要約：これまで約 3,000 名が受講し、フェーズ 1 の 1,282 名を大きく超えている。日本語学習者の幅広いニーズに対応すべく、アルマティでは 9 段階のクラスが提供されているほか、アスタナ、カラガンダといった地方都市でも実施されている。これら受講者の満足度も 90%と非常に高いものとなっており、安定した集客が実現している。

日本語コース運営に関しては、以下の活動が行われている。

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

これまでの活動で達成された成果は以下のとおり。

表－12　日本語コース運営事業に係る成果達成状況

指　標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計/達成状況
1.日本語コースの活動の数と種類（年間実施コース数は 25 以上）	アルマティ（全 7 レベル）、アスタナ（パイロットコース）で秋コースを実施 日本大使館向けコース、ユーラシア大学補講（アスタナ）実施	アルマティ（全 9 レベル）、アスタナ（全 3 レベル）で春・秋コースを実施	アルマティ（8～9 レベル）、アスタナ（全 4 レベル）で春・秋コースを実施 夏期入門コース（2 週間。アルマティ、アスタナ）実施 能力試験対策講座（検定 1～3 級対策）実施 実務日本語講座実施	アルマティ（全 9 レベル）、アスタナ（全 5 レベル）で春・秋コースを実施 能力試験対策講座（検定 1 ～ 3 級対策。アルマティ）実施 実務日本語講座（アルマティ）実施	アルマティ（全 12 レベル）、アスタナ（全 10 レベル）で春・秋コースを実施 能力試験対策講座（検定 1～3 級対策） 夏期講座をアルマティ、アスタナ、カラガンダで実施	能力別に受講生の需要に応じたさまざまなコースが提供されているほか、子どもクラスも人気を集めており、年齢層の幅も広い。アルマティ以外でも、カラガンダ等においても、集中的な講座が実施されており、人気を博している。
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	達成	

2.受講者の数・満足度・修了率（年間受講者数は 500 名以上、満足度は 80%以上、修了率は 80%以上）	アルマティ 186 名、アスタナ 88 名。受講生による評価全項目 5 段階中 4 以上。修了率：75.3%	アルマティ 373 名、アスタナ 143 名。受講生による評価全項目 5 段階中 4 以上。平均 90%前後。修了率：60%	アルマティ 525 名、アスタナ 203 名。受講生による評価平均 90%前後。修了率：58.2%	アルマティ 448 名、アスタナ 183 名、カラガンダ 24 名。受講生による評価平均 90%前後。修了率：68%	アルマティ 194 名（年度末には 446 名の見込み）、アスタナ 221 名、カラガンダ 24 名。受講生による評価平均 90%前後。修了率：68%	約 3,000 名強が受講。フェーズ 1 の 1,282 名を大きく超えている。満足度も非常に高い。
各年度目標の達成状況	受講者数：達成 満足度：達成 修了率：達成せず	受講者数：達成 満足度：達成 修了率：達成せず	受講者数：達成 満足度：達成 修了率：達成せず	受講者数：達成 満足度：達成 修了率：達成せず		
3.日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数（6 回以上）	日本語教師会 2 回。日本語教授法講座（アスタナ）1 回実施。日本語能力試験実施支援	日本語教師会毎月 1 回。日本語教授法講座（アスタナ）・個別指導 2 回実施	日本語教師会毎月 1 回。日本語教授法トレーニング（アルマティ、アスタナ）実施。非常勤講師指導は随時開催	日本語教師会毎月 1 回。日本語教授法講座開催。日本語教授法トレーニング実施	日本語教師会毎月 1 回。日本語教授法講座開催。日本語教授法トレーニング実施	定期的な指導が on/off-the-job training の形で行われている。
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	達成	

*2009 年 12 月までのデータに基づく

PDM（バージョン 1）の指標は以下のとおり。

1. 1 年間の日本語コースの数が 25 以上
2. 1 年間の日本語コース受講者の数が 500 名以上、受講者の満足度が平均 80%以上、受講者のコース修了率が 80%以上
3. 日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数が年間 6 以上

（1）日本語コースの活動の数と種類

フェーズ 1 と比較して、①新規のニーズに対応すべく、日本語能力試験対策講座や実務日本語講座等が開講されたこと、②新たにアスタナにおいても講座が開始され、定期的に 5 レベルに及ぶコースが実施されていること、③中高生クラスの実施により、幅広い年齢層の受講生を惹きつけているといった成果が確認されている。当地には日本語を第一言語として教授する大学は複数存在するが、一般市民にもアクセスできる日本語講座を開講している教育機関は KJC を除いて存在しない。KJC では、中高生クラスを除き、KJC の受講生に占める学生の割合は高いが、これら学生は日本語以外の分野を専攻しており、KJC 以外では日本語を学習できる機会がないことが確認されている。

（2）受講者の数・満足度・日本語向上レベル

フェーズ 2 を通じ、3,000 名以上の受講生を集めており、安定した受講者数を確保してきており（フェーズ 1 の総受講者数 1,282 名）、一貫して KJC の財務的な自立発展性への貢献度は高い。受講生による評価は 5 段階評価中 4 以上、あるいは 90%前後と高いレベルを保っている。

(3) 日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数

日本人の日本語教師により、現地日本語教育関係者への指導が行われている。ただし、現地講師が自立的に教師養成を行う技術は十分とはいえず、引き続き教師会の勉強会を通じて技術移転を進めていくことが必要である。

３－４－４　成果 4（相互理解促進事業）に係る実績と成果

要約：フェーズ 2 を通じ、合計 92 のイベントが実施された。これらイベントは大規模なものから、小規模なものまでさまざまな形態の行事が継続的に実施されてきており、アルマティ市内のみならず、地方においても積極的な活動が展開されてきた。こうした活動を通じ、「相互理解促進」を目的とするならば、日本に関する情報の発信に比してカザフスタンに関する情報の日本への発信は依然十分とはいい難い。

相互理解促進事業としては、以下の活動が実施されている。

4-1　双方向の情報発信を基本として、相互理解促進事業に関する年度計画を策定する
4-2　両国における社会、経済、文化に関する情報を収集する
4-3　日本への留学情報を提供する
4-4　必要に応じて日本への留学生及び研修生に対して、事前オリエンテーションを実施する

相互理解促事業に係る成果として「さまざまな分野におけるカザフスタンと日本の情報が双方向に発信させる機能が強化される」が設定されている。成果達成状況を判断するための指標は、以下の 3 つが設定されている。

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

これまでの活動で達成された成果は以下のとおり。

表－13　相互理解促進事業に係る成果達成状況

指　標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計/達成状況
1.相互理解促進のための各種活動の開催数（10 回以上）	計 5 回	計 10 回	計 22 回	計 22 回	計 34 回	93 のイベントを開催。
各年度目標の達成状況	達成せず	達成	達成	達成	達成	
2.相互理解促進のための各種活動の参加者数、及び参加者の満足度（参加者数 2,000 名以上、満足度 80%以上）	1,000 人以上 満足度：90%以上	3,773 人 満足度：90%以上	7,550 人 満足度：90%以上	10,478 人 満足度：90%以上	2,345 人 満足度：90%以上	これまでに 25,000 名以上が参加。満足度も 90%以上と大変高い。
各年度目標の達成状況	参加者数：達成 満足度：達成	参加者数：達成 満足度：達成	参加者数：達成 満足度：達成	参加者数：達成 満足度：達成	参加者数：達成 満足度：達成	

3.両国それぞれに関する紹介資料（内容・種類）	KJC ニュースレター2 回発行	KJC ニュースレター3 回発行。日本語コース機関紙「シャヌラク」（日本人向け）への両国の情報掲載	KJC ニュースレター4 回発行。「シャヌラク」1 回発行	KJC ニュースレター4 回発行。「シャヌラク」1 回発行	KJ ニュースレター4 回発行	ニュースレターは定期的に発行。日本人向けの両国に係る情報誌は 2008 年秋で、休刊となっている。
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	達成	

*2010 年 12 月までのデータに基づく

PDM（バージョン 1）の指標は以下のとおり。

1. 1 年間の相互理解促進のための各種活動の開催数が 10 回以上
2. 1 年間の相互理解促進のための各種活動への参加者数が 2,000 名以上、参加者の満足度が 80％以上
3. 1 年間の両国それぞれに関する紹介資料が 2 回以上発行される

（1）相互理解促進のための各種活動の開催数

これまで実施されたイベント数は 93 件に及んでいる。現地で行われたインタビューでは、これらイベントを通じ、日本文化を紹介する国内唯一の機関として知名度が向上してきていることも確認された。各種イベントは、大使館との共催による日本文化デー等のような大型イベント、KJC 独自で定期的に実施している小規模な文化講座（66%）、日本の大学との連携による留学フェアなど、多岐にわたる分野で実施されてきている。また「マンギスタウ開発調査」の調査団の発表の際に、日本文化の紹介が行われるなど JICA 事業の広報イベントとのタイアップといったユニークなアプローチがとられている。

外部組織との連携による大型事業の割合が全体の割合の 34%と比較的多いのは、隣国の中央アジア諸国とは異なり、ボランティアの投入が行われていないため、現地リソースが限られていることが一因とみられる。

（2）相互理解促進のための各種活動の参加者数、及び参加者の満足度

KJC のイベントは大規模なものを中心に多数の参加者を集めているが、これは同国内における数年前からのアニメ・マンガブームの影響で、主に富裕層の中・高校生等の新たな日本ファンの増加も一因として考えられる。こうした富裕層のなかには、子弟に日本留学の機会を提供することを模索する市民も多いため、フェーズ 2 後半で実施された留学フェアは、こうした新たな親日層の確保においても有効であったといえる。また、日本文化紹介行事は学生を対象とした公益性の高い行事として位置づけられており、料金が設定されていなかったが、今後は有料の定期講座を提供することを検討することも、相互理解部門の自立発展性の強化の一方策として必要である。

（3）両国それぞれに関する紹介資料（内容・種類）

KJC が定期的に発行するニュースレターで、日本に関する情報が年に 2～4 回紹介され、日本人向け機関紙「シャヌラク」で両国の情報が盛り込まれていることが確認された。フェーズ

2 開始当初は日本の情報をカザフスタン人向けに発信されるのみだったが、徐々に日本人向けのカザフスタン情報も発信されるようになってきた。半期ごとの目標値は達成しているものの、日本人向けのカザフスタン紹介情報は量的にはまだ少ないため、より一層の充実が求められる。

３－４－５　成果 5（広報事業）に係る実績と成果

要約：メーリングリスト（ML）の購読者は 2,000 人を超え、電子メールの案内が、ビジネスコース受講のきっかけになっている例も数多く見受けられる。ホームページの充実が今後の課題であるほか、より戦略的な広報活動への転換が急務である。

KJC の広報活動は以下のとおり。

5-1　広報戦略を策定し、年度計画を作成する
5-2　KJC のホームページの内容を改善し、利用者によってより魅力的なものにする
5-3　ニュースレター/ML の定期的な発行を継続する
5-4　ホームページ、ML、新聞、ラジオ、雑誌等さまざまなメディアを活用して、広報事業を実施する

PDM（バージョン 1）の活動以下のとおり。

5-1　広報戦略を策定し、年度計画を作成する
5-2　KJC のホームページの内容を改善し、利用者にとってより魅力的なものにする
5-3　ニュースレター/ML の定期的な発行を継続する
5-4　ホームページ、ML、新聞、ラジオ、雑誌等さまざまなメディアを活用して、広報事業を実施する

広報事業に係る成果として「カザフスタンにおける KJC の認知度が高まる」が設定されている。成果達成状況を判断するための指標は、以下の 6 つが設定されている。

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

これまでの活動で達成された成果は以下のとおり。

表－14　広報事業に係る成果達成状況

指　標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計/達成状況
1.ホームページの更新頻度	タイムリーな更新できず	タイムリーな更新できず	（前期）プロバイダとの契約交渉不調のため更新中断 （後期）全面刷新	随時更新実施	随時更新実施	近年では随時更新が実施されている。
各年度目標の達成状況	未達成	未達成	達成	達成	達成	
2.ホームページのアクセス数（50 件以上）	算出できず	算出できず	算出できず	アクセスカウンター未設置	6,135 件（2009 年 9 月～2010 年 1 月）	最終年度にアクセスカウンターを設置。正確なアクセス

各年度目標の達成状況	-	-	-	-	達成せず	数は算出されていなかった。
3.ML メンバー数（1,500 以上）	約 900 名	約 900 名	約 900 名	約 1,800 名	約 2,233 名	目標の 1,000 名を 2008 年度に達成し、会員数を伸ばしている。
各年度目標の達成状況	未達成	未達成	未達成	達成	達成	
4. ML 送信数（1 カ月に 1 度以上）	7 回	15 回	24 回	14 回	30 回	定期的に送信している。
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	達成	
5.ニュースレターの発行回数（6 カ月に 1 度以上）	2 回	3 回	4 回（季刊報及びシャヌラク）	4 回（KJC ニュース及びシャヌラク）	4 回（KJC ニュース）	定期的に発行している。
各年度目標の達成状況	達成	未達成	達成	達成	達成	
6.新聞、雑誌等各種メディアに取り上げられた数（10 回以上）	2 回 アスタナ日本祭り記事新聞掲載	7 回 アルマティ日本祭り、アルマティ日本文化デー、アスタナ日本祭り、ドンブラコンサート記事新聞掲載	9 回 アティラウ、セミパラチンスク日本文化デー、シルクロード・プロジェクトの日本文化紹介等大型イベント、ビジネスコース数セミナー TV 局取材 JICA-NET 開設記念セミナーTV 局及び新聞社数社取材	4 回 アクタウ、セメイの日本文化紹介 TV 取材、アルマティ国際品質フォーラム TV 取材、日本社会事情雑誌取材	22 回 アスタナ日本文化デー、各種ビジネスコースの TV･新聞による取材、アスタナの日本語コースへの TV 取材	主要なイベント時、地方を含む各種ビジネスコースの実施、日本語コースの実施がメディアで取り上げられている。
各年度目標の達成状況	達成	達成	達成	達成	達成	

*2010 年 2 月までのデータに基づく

PDM（バージョン 1）の指標は以下のとおり。

1. 新しい講座やイベントが予定されたときにホームページが更新される
2. ホームページのアクセス数が 1 日 50 ヒット以上、ML メンバー数が 1,500 以上
3. ML 送信数がひと月 1 回以上
4. ニュースレターの発行回数が半年に 1 回以上、メディアに取り上げられた回数が年間 10 回以上

（1）ホームページの更新頻度

インタビューによると、随時更新を行うよう努めているものの、利用者にとってより満足のいく最新の情報が掲載されるよう改善を行っていくことが望ましい。

（2）ホームページのアクセス数

2009 年度 9 月よりカウンターによるアクセス数が算出されるようになったが、依然十分なアクセス数を確保しておらず、ユーザーを惹きつける工夫が必要である。

(3) ML メンバー数

2008 年度より過去の受講者やイベント参加者等からの電子アドレス情報収集を基に ML を作成し、広報活動を積極的に行うようになってきており、ML 会員数も増加傾向にある。

(4) ML 送信数

コンスタントに講座・イベント情報を ML に送信している。KJC 受講者のうち、特にビジネスコース受講者は ML により講座情報を受信し、受講を決めたというケースもあった。

(5) ニュースレターの発行回数

ニュースレターの発行はこれまで年 2～4 回行われている。同様の頻度で定期発行を継続していくことが期待される。両国の読者向けの情報誌「シャヌラク」は 2008 年秋期号で休刊となった。同情報誌が日本人向けのカザフスタンに係る数少ない情報源として役立っていたとも思われ、代替的な方法等による情報発信の工夫が望まれる。

(6) 新聞、雑誌等各種メディアに取り上げられた数

大きな文化交流イベント、中央及び地方で行われているビジネスコースの活動が、定期的にメディアで取り上げられており、数値目標は達成している。今後は、より戦略性に富んだ広報手段、宣伝内容を検討し、日本語やビジネスコースの集客率向上につながるような視点で広報活動を進めていくことが望ましい。

３－５　プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標は「『カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成』及び『カザフスタン・日本の相互理解促進』を行う拠点としての KJC の機能が強化される」であり、以下の 4 指標が設定されている。

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

年度ごとの実績は以下のとおり。

表－15　プロジェクト目標の達成状況

指　標	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度*	計/達成状況
1.KJC スタッフの事業運営能力	データなし	データなし	データなし	データなし	2009 年 12 月に人事考課導入	最終年度に人事考課が導入された。
各年度目標の達成状況	目標未設定	目標未設定	目標未設定	目標未設定	目標未設定	
2. KJC 利用者数（ビジネスコース：500 名以上、日本語コース：500 名以上、相互理解：2,000 名以上）	ビジネスコース：645 名 日本語コース：274 名 相互理解：約 1,000 名	ビジネスコース：353 名 日本語コース：516 名 相互理解：3,773 名	ビジネスコース：約 1,742 名 日本語コース：728 名 相互理解：7,550 名	ビジネスコース：270 名 日本語コース：659 名 相互理解：10,478 名	ビジネスコース：559 名 日本語コース：950 名** 相互理解：2,345 名	ビジネスコース：3,500 名以上、日本語コース：3,000 名以上、相互理解：25,000 名以上

各年度目標の達成状況	ビジネスコース及び相互理解：達成	日本語及び相互理解：達成	全部門で達成	日本語及び相互理解：達成	全部門で達成	
3.（内部留保を含む）センター収入による現地活動費カバー率（30%以上）	25%	25%	31%	27%	38%	内部留保を含めれば30％以上の現地活動費をカバーできる。
各年度目標の達成状況	達成せず	達成せず	達成	達成せず	達成	

*2010 年 2 月までのデータに基づく
**2009 年 12 月までのデータに基づく

PDM（バージョン 1）の指標は以下のとおり。

1. KJC スタッフの事業運営能力（自己評価及び管理職による評価）が 80%以上
2. 1 年間の KJC 利用者数 : ビジネスコース 500 名以上、日本語コース 500 名以上、文化講座 2,000 名以上、その他 1 万名以上
3. センター収入による現地活動費カバー率が 30%以上

（1）KJC スタッフの事業運営能力

プロジェクト関係者とのインタビューによれば、部門によりスタッフの運営能力は異なっており、例えば日本語コース部門は比較的能力が高く、業務マニュアルも整備されているほか、現地の人員のみでコースカリキュラムの改訂を含む運営を行うことが可能である。ビジネス部門も 2009 年度後半より集中的に投入された短期専門家によるセミナーの開催により、スタッフの運営能力は格段に向上がみられている。業務マニュアルは 2008 年に業務実施契約で委託を受けたコンサルタントが作成したものがあるが、改訂が必要な状況となっている。他方、総務部門はマニュアルが整備されていない。

全般的に、定型業務を行ううえでスタッフの運営能力は問題がないものの、戦略的に企画立案を行う能力は十分備わっているとはいえない。

なお、プロジェクトでは、スタッフの事業運営能力を測る活動は行われてこなかったが、2009 年 12 月時点でプロジェクトは人事考課制度を導入しており、今後経年変化を追って能力の変化を測定していくものと思われる。

（2）KJC 利用者数

ビジネスコース、日本語コースの受講生及び相互理解促進イベント参加者数は、表－15 のとおり。文化行事は毎年 3,000 名前後の市民を集めている。このほか図書館、ビデオ、コンピュータサービスの利用を目的として KJC を訪れた利用者も数多くいる。しかしながら、昨今では利用者は年々減少傾向にあり、市内でのインターネットカフェの増加によるニーズの減少等の理由によるものと思われる。

（3）センター収入による現地活動費カバー率

センター収入は、日本語コース授業料、ビジネスマネジメントコース授業料、会費、その他（会場貸出等による収入）で構成されている。一方、支出に関しては、センタースタッフ（契約職員）

給与と講師謝金等の人件費が全体の約半分を占めており、日本側負担の経費依存度が依然高くなっている。表－10 のとおり、センターの収支バランスも徐々に改善傾向にあり、表－9 に示すとおり、内部留保を含めたセンター収入による現地活動費カバー率も、終了時評価時点で 38%と比較的高い数値を示している。

上記より、プロジェクト目標の達成はおおむね期待できると判断できる。しかしながら、KJC の財政面の機能強化に関しては依然課題が残っているほか、センターの組織面での機能強化として、日本語コース部門以外の KJC スタッフの能力面については自立して円滑な運営ができるレベルには達していない。プロジェクトの残りの半年間で、更なる技術移転が必要である。

３－６　上位目標の達成見込み

プロジェクトの上位目標は、①カザフスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される、②日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される、の 2 点である。これら上位目標はプロジェクト終了後 3～5 年で達成することが期待されている。上位目標達成状況を判断する指標として、PDM（バージョン 1）にて以下の 2 指標が設定されている。

1. KJC ビジネスコース受講生のうち、所属企業の収益及び効率性向上に寄与した受講生の事例及びその数
2. 両国の市民・企業間連携・交流につながった事例及びその数

いずれの指標も、現時点の経済情勢下においては不確定要素が多く上位目標の達成度を判断するのは時期尚早といえる。ただし、第 1 次派遣で行ったインタビューでは、所属企業の収益が向上したと回答する受講生が数名見られているほか、日本語や相互理解促進事業を通じた、両国の市民間の交流につながったとの成果も確認されており、引き続き事業が継続されるにはセンターの組織的及び財政的な自立発展性が不可欠であり、上位目標達成の鍵を握るといえる。

第４章　評価結果

評価 5 項目ごとの評価は、以下のとおり。

４－１　妥当性

(1) カザフスタン開発政策との整合性

中央アジア最大の原油の生産・輸出国であるカザフスタンは、1991 年の独立以降の経済混乱のなか、経済自由化に取り組み、インフレ抑制・生産拡大などに努めた。1998 年にはマイナス成長に転じたものの、実質的な通貨切り下げを行った 1999 年以降はプラスに転じ、原油価格の高騰を追い風に高成長を遂げ、2000 年以降の数年間は 10%前後、2007 年も 9%前後、しかしながら 2008 年度は 3%強と後退し、2009 年度は世界的な経済危機も影響して、-2%台に下落すると予測されている。

同国経済の牽引役となっている産業は石油、天然ガス、ウラン、稀少金属等の天然資源であり、特に輸出の大半を占める石油・天然ガスの生産量は周辺の国々を大きく上回り、潤沢な外貨準備高に支えられ、マクロ経済指標も安定してきた。

外国からの投資活動と市場参入が進んだものの、他方でエネルギー資源への過度な依存により、中小企業を核とする製造業が未発達である等の課題を抱えている。同時に市場経済体制への移行の流れのなかで経済や経営といった実体経済を支える民間の人材や、制度面からこれを支える行政官の育成等、実務者の不足が目立っており、安定した成長を持続するには、いまだ至っていない。

中小企業の振興を推進するため、同国政府は 1997 年、長期開発計画「カザフスタン 2030」を策定し、2030 年を目標年に、市場経済をベースとしたアジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材の開発に重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン 2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003-2015 年）」では、天然資源依存からの脱却をめざし、中小企業振興、製造業を中心とした産業の多角化を重点課題として掲げている。2005 年の大統領演説においても「中小企業発展のための基本的な新しい理念を打ち立てなければならない」と謳っており、中小企業活動発展基金（DAMU）の拡充、銀行融資・保険に対する政府保証などの支援策が打ち出されている。

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

(2) 日本の援助政策との整合性

外務省の「対カザフスタン国別援助計画」では、長期的に安定した経済発展の実現には、既存産品に付加価値を付ける産業の高度化、中小企業振興を通じた製造業の育成等による産業構造の多角化を重視する必要があるとして、開発の課題として天然資源に過度に依存する経済からの脱却が不可欠であると謳われている。

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

は、わが国と中央アジア地域との協力の 4 本の柱として、カザフスタンを含む中央アジアにおける企業人材育成、企業間交流促進、相互理解促進、文化交流の分野を定めることが合意された。こうした日本の援助政策は、KJC の活動内容との整合性が極めて高い。

(3) ニーズへの合致

ビジネスコースについては、カザフスタン経済における中小企業の占める割合が圧倒的に高く、小規模企業が 50%、中規模企業が 48%、大規模企業が 2%となっており、中小企業振興を目的とした KJC ビジネスコースに対するニーズは非常に高いことがうかがえる。

ただし、プロジェクト開始時に想定していた製造業などをターゲットとする経営知識に関する講座だけではなく、サービス業の経営ノウハウにかかわる講座もニーズが高いことが確認されているほか、フェーズ 2 より活動対象に含められたアスタナと、従来からの対象であるアルマティとの地域性の違いに対応させたカリキュラムの改訂の必要性もあり、引き続き対応していく必要がある。フェーズ 2 後半には地方（コスタナイ、アティラウ）のニーズへの対応として、セミナーや企業への個別診断が行われ、これら地域の中小企業は最新のビジネス講座へのアクセスが限られていたことから、受講生への貴重な機会が提供されている。

また 2008 年以降、経済危機の影響下で、定員割れの講座も多く生じ、集客率がビジネスコースの最大の課題であった。不確定要素の多いビジネス環境における企業側のニーズを把握することは容易ではないものの、ビジネスコースはリピーター顧客や潜在的な顧客への営業活動、ニーズ調査などの努力により、集客力も持ち直してきている。2009 年度の受講後の満足度も 90%前後に達していることは、企業側の需要の高い講座を提供できていることへの証左といえる。

日本語事業については、フェーズ 1 より一層活動範囲を拡大し、レベル設定を充実させるほか、アルマティのみならず、アスタナにも拠点を設け、カラガンダといった地方にも展開することにより、幅広いニーズに対応したコースの提供が実現している。日本語能力試験対策講座、実務日本語講座も開催され、実践的な日本語学習ニーズを満たしているほか、カザフスタン人の日本語講師への指導も行われており、日本語学習ニーズとの合致度は非常に高い。

相互理解促進事業については、アルマティでは過去 3 年にわたり、日本大使館との共催により日本文化デーが行われており、市民の間で大好評を博している。KJC で独自に行われる数々の文化講座（書道、生け花、折り紙、着付け）といった伝統文化以外にも、主に富裕層の中高生を中心にアニメや漫画等ポップカルチャーへの人気が急速に高まっており、日本文化デー及び文化講座は、カザフスタン人の日本文化・社会理解へのニーズに合致しているといえる。

４－２　有効性

(1) プロジェクトのマネジメント体制

プロジェクトでは、週 1 回のミーティングの場において、活動の進捗確認、事業部間での情報共有、プロジェクト全体のモニタリングが行われいる。ミーティングには KazEU のカウンターパートも毎回出席しており、問題が発生した際の解決方法等も協議されている。調査団によるインタビューでは、プロジェクト関係者間のコミュニケーションもおおむね円滑であり、モニタリングの頻度、手法も特段問題は見受けられない。

ただし、調査団のインタビューでは、中間レビュー以降も PDM にのっとった活動管理の重要性について、プロジェクト関係者間の認識は特段大きな変化がみられなかった。5 年間の数値目

標が設定されていないことで、めざす目標が不明瞭になり、PDM に沿ったプロジェクト運営が徹底されていないとの課題は依然継続している。現地スタッフとのインタビューでも定量的な指標が設定された以降も、PDM を特段に重視しない傾向が継続しており、各コースの受講者数等の数値を除いては、プロジェクトの活動がめざす目標が現地スタッフ間に十分共有されていないことが確認されている。年 1 回開催されている JCC も、プロジェクトの進捗報告や問題が発生した際の情報共有の場として活用されてはいるが、プロジェクト全体の方向性、指標管理のための議論の場として活用されてこなかった。

中間レビューでは上記が原因となり、現地スタッフへの技術移転を重視しない傾向をもたらしたとの指摘がなされた。かかる指摘を受け、2009 年 12 月より人事考課制度を導入し、ボーナス査定に反映することで人材の能力開発を強化する試みを開始させている。また 2009 年 4 月より、現地スタッフのなかから各部門でチーフ職（あるいはそれに相当するポジション）を配置しており、これら人員を通じ集中的な技術移転を行っていく方針である。こうした試みを通じ、業務に対する動機づけとなっているほか、収益性の問題意識が向上するなど、肯定的な変化がみられている。

(2) プロジェクト目標の達成見込み

上記３－５のとおり、現時点での成果の達成状況や指標データを勘案すれば、プロジェクト目標は一定程度達成されると見込まれる。

ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業はそれぞれフェーズ 1 と比較して多様なニーズに対応した事業が展開され、首都アスタナにも拠点を置いて活動が実施されるなど、事業は確実に進展してきているといえる。フェーズ 2 に入ってからは、経済状況の悪化に伴い、民間企業は人材育成予算を削る傾向がみられ、2008 年 2 月ビジネスコースは定員割れの講座が目立っており、集客力及び収益性の低迷といった課題を抱えるなどコース運営は厳しい状況が続いていた。かかる状況に対応し、ビジネスコースは、新規顧客開拓やリピーター企業の確保を目的にしたニーズ調査や営業活動等、地道な活動を行うことで、受講者数・受講料収入ともに持ち直してきている。特に省エネ、経済危機対応セミナー等、当地企業の需要が見込めるテーマの講義が数多く行われており、意義深い貢献ができているといえる。なお、過去の受講者の受講後アンケートで平均した満足度は 90％強（2009 年度）と高い数値を示している。

日本語コースは、中高生などの若年層を中心とする市民の日本語熱の高まりから、フェーズ 1 と比較して受講者数が拡大し、アスタナ、カラガンダへの地方展開、中高生など多様化するニーズにも対応した講座が提供されている。相互理解促進事業についても「双方向の情報発信」という課題への対応は十分とはいえないが、調査団のインタビュー等では、日本語・相互理解双方の活動を通じて KJC の知名度は向上しており、一般市民の KJC に対するイメージは概して良好なものであることが確認されている。

上述のような活動の進展がみられてきたが、KJC が抱える課題は財政面及び組織面での能力強化である。成果 1 の指標である収支バランスは徐々に改善の傾向にあることが確認されているが、現地活動費に占める JICA 在外事業強化費への依存度は以前高いレベルにとどまっている。しかしながら、上述のプロジェクト目標の指標「センター収入による現地活動費カバー率」で記載したように、内部留保を含めれば 2009 年度は 38%に達しており、センターの財務面での能力は向上しつつあることが確認されている。

収益性向上のための取り組みとして、ビジネスコースでは授業料改定の検討がなされていた時期もあったが、現行の経済状況を勘案すれば、ある程度の慎重な対応が必要である。他方、相互理解促進事業では有料の講座を導入することで、現地活動費への高い依存度（95%）を解消させるような努力が求められる。またセンターの活動全体を通じて、戦略的な広報・宣伝活動、経費の節減などの取り組みが必要である。

組織面での能力強化については、KJC スタッフは日常業務であればある程度自立した業務遂行が可能なレベルとなっている。ただし部門によっては業務マニュアルが整備・改訂されておらず、人員交代に際しては業務の継続性に影響を与え得ることが危惧されている。全部門を通じ、必要に応じて業務マニュアルの策定・改訂を行う必要がある。また、より高度な経営の視点での計画立案、財務管理、カリキュラム作成、ニーズ調査に係る能力向上も十分とはいえず、日本人専門家の指導を受けず自立した運営を行うには困難が伴うことが予想される。

プロジェクト目標達成の指標の 1 つである「KJC スタッフの事業運営能力」に対しては、中間レビューで技術移転に重点が置かれることなく活動が進展してきていたことが課題であることが指摘されている。これに対して、2009 年度にローカルスタッフのなかに部門長（チーフ、あるいはそれに相当）を配置するといった組織改編が行われ、これら部門長を通じた集中的な技術移転を行う方針に転換された。KJC スタッフは総じて年齢層が低く（20 代後半～30 前後）、経験も浅いため、組織的な意思決定に深くかかわっているとはいえないが、今後かかる人材はセンター運営の中核的役割を担うよう求められている。そのためのオンザジョブあるいはオフザジョブを通じた技術移転を積極化することが不可欠であるが、本邦研修の機会を除いてはオンザジョブ・トレーニングが中心で、KazEU を含め管理職の育成などスタッフの能力強化を優先課題として徹底させていくことが重要である。

４－３　効率性

（1）投入と成果

日本側からの投入は、これまでほぼ計画どおりに行われている。所長ポストが空席であった時期を除き、長期専門家、短期専門家ともほぼ予定どおりに派遣されてきている。パソコン等の情報機器の陳腐化が指摘されていたが、その後更新され、適切に使用されている。研修員受入れの規模・内容も適切であり、参加した KJC スタッフ、ビジネスコース修了生からは高い評価を得ている。特にビジネスコース受講生は、日本での研修参加の機会を得られることが受講の決め手となっている場合もある。センター職員は研修内容が直接業務に役立っていると、ほぼ 100%回答している。

アスタナへの事業展開に際し、日本側からの投入は長期専門家が 1 名のみ（アルマティとの兼務）にとどまっている。これまで、アスタナ事務所からの支援、カザフ人文法科大学からの協力もあり、必要最小限の人員で効率的に事業実施が可能となっている。ただし、今後アスタナにおける事業を更に充実化させるには、現時点の人員では難しいとの指摘もある。

カザフスタン側からの投入も R/D に約束されたとおり行われている。カウンターパートの配置や設備の提供、光熱水道費の負担などは KazEU により問題なく行われている。

（2）効率性の促進・阻害要因

2008 年度前期までは、業務実施契約を締結した法人コンサルタントがビジネスプログラム運

営業務を一括して行っていたが、その後運営効率等の面から契約形態が再考され、後期より業務実施簡易型契約による専門家の派遣に切り替わった。このことはプロジェクトに対して、正負両面の効果をもたらした。年初に 2008 年度の年間講座スケジュールを立案することができず、KJC ビジネスコースのシラバスを公開することができなかったため、2008 年度の受講者が減少するといった負の結果を招いた。他方、業務実施簡易型への変更により、従来の講師サイドの専門性により講義内容が決定される形式とは異なり、受講者及び現地企業側の需要に対応して講義内容を検討し、その都度講師を公示するという形態がとられるようになった。そのため、より効率的に現地ニーズに合致したコース運営が可能になるとの正の効果ももたらしている。

センター運営については、中間レビューの提言により新たに成果 1 の活動に追加された「1-5 事業部間の連携を強化する」を受け、各スタッフは所属部門にかかわらず、センター事業に積極的に関与している。特に日本文化デー等の大型行事は日本人専門家の指導の下、全館を挙げて取り組んでおり、効率性の促進要因となっている。

また上記日本文化デーでは、日本大使館、日系企業、日本語教師会など外部機関との連携で取り組んでいることも、効率性を促進させている。

４－４　インパクト

(1) 上位目標の達成見込み

３－６に既述したとおり、現時点の経済情勢下においては不確定要素が多いため、上位目標の達成度を判断するのは時期尚早といえる。ただし、プロジェクト目標が順調に達成され、プロジェクト完了後も事業を継続することができれば、上位目標の達成見込みが高まる。しかしながらプロジェクトを継続するためには、カザフスタン側による運営費負担額の拡大が前提となるため、関係者間で協議を続けていく必要がある。

４－５　自立発展性

(1) 組織運営面での自立発展性

KazEU からの投入は 15 名中 4 名であり、うちセンター運営に直接関与しているのは会計担当者の 1 名である。中間レビュー時点では、経理担当者は定型業務を遂行する能力でさえも必ずしも十分とはいえない状況であることが指摘されていた。しかし、同人の退職に伴い 2009 年 4 月に KazEU から新規に会計担当者が配属されたことで、通常業務の遂行は著しく円滑化した。目下のところセンター運営の中核的な存在ではないものの、今後経営戦略立案のための財務分析などにおいても能力を発揮していくことが期待されている。

現地スタッフは、定型業務の遂行において現行の人員で特段問題はみられない。ただし、相対的に KJC スタッフは年齢が若く、新卒でアルバイトやインターンとして KJC に就職し、引き続き契約社員として雇用されている人員が大半であり、他組織での業務経験がないため、戦略性を伴う新規企画や戦略的な広報・マーケティングは人員・能力両面で乏しいといえる。そのため全部門を通じ、より高度な経営の視点での計画立案、財務管理、カリキュラム作成、ニーズ調査に係る能力向上は十分とはいえず、日本人専門家の指導を受けず自立した運営を行うには困難が伴うことが予想される。

フェーズ 2 中盤の 2007 年まではスタッフの離職率が高く、業務の継続性・効率性の面での課題が指摘されていた。高い離職率を生じさせた背景には、人事考課制度がなく、働きぶりが給与

に反映されない、キャリアアップにつながらないことへのスタッフの不満があった。これに対し、2009 年度上半期より、現地スタッフのなかから各部門でチーフ（あるいはそれに相当）を任命し、センター運営の中核的な役割を担わせるなどの組織改編や、人事考課制度の導入が実行された。今後求められる取り組みとして、管理職の育成など能力強化を徹底することが組織運営面での自立発展性を確保するうえでの鍵であるといえる。

マニュアルの整備状況については、総務部門はマニュアルが整備されておらず、特に人事交代に備え、機械・備品管理のためのマニュアル作成が必要である。ビジネスコースは 2009 年度後半の集中的なセミナーの実施を通じ、コース運営のノウハウが蓄積され能力向上がみられている。今後アルマティ以外で公務員向けの研修が実施されることが見込まれており、その際は現行の人員では十分とはいい難い。なおビジネスコースのマニュアルは業務実施契約を受けたコンサルタントがフェーズ 2 中盤で策定したものがあるものの、現在は改訂が必要な状況となっている。日本語コース部門は十分なマニュアル・書式が整備されており、人員交代時にも特段支障はないものと思われる。相互理解部門は基本的な業務フローが記載された業務マニュアルが存在する。

(2) 技術面での自立発展性

2007 年まではプロジェクト契約雇用者の離職率が高く効率性を阻害していたが、現在は人事考課制度の導入、部門長の任命を通じたスタッフの責任を高めるなどの工夫が行われ、スタッフの良い動機づけとなっている。現在は継続して勤務したいとの意思をもつスタッフも多く、定着率は安定しており、技術移転も効率的に行われる環境が整っているといえる。

総務部門及びビジネスコース部門は、日常業務の遂行上特段の問題はないが、マーケティング及び企画立案を自ら行うまでには至っていない。日本語コースは現地化が進んでおり（アルマティでは講師数 : 92%、時間単位 : 97%）、上級コースを除いて現地講師が教授可能となっている。コース運営においてもローカルスタッフ・現地講師でほぼ可能な状況である。相互理解部門は業務マニュアルも簡易なものが作成されており、数々の文化プログラム（折り紙、着付け、料理教室）は自立的な運営が可能である。大型の文化デーは全館を挙げて取り組んでおり、特に総務部門及び日本語コース運営部門のローカルスタッフが中心となり実施している。企画運営もある程度可能であるが、新企画の立案やプログラムに関する広報・宣伝戦略等は主に日本人専門家のイニシアティブの下行われている。ただし、外部組織との連携が必要な事業では、日本人専門家の指導が内容によっては必要である。広報事業部門は、メディア対応等は問題なく行われており、定型業務も可能であるが、戦略性をもった活動が望まれる。

(3) 財政面での自立発展性

2006 年度の現地支出に対するセンター収入の割合は 24%であった。ただし、内部留保を含めると 2009 年度は 38%に達しており、センターの財務面での能力は向上しつつあることが確認されている。収益性向上のための取り組みとして、ビジネスコースでは授業料改定の検討がなされていた時期もあったが、経済危機の影響を勘案すれば、公益性のある講座の提供も必要であると思われ、慎重な対応が求められる。同時に、引き続き顧客のニーズに対応した講座を提供することで集客力を安定化することが重要である。日本語コースは安定した集客が見込まれており、現地支出をコース収入で充当することが可能なレベルにある。相互理解促進事業では有料の講座を導入するなど、現地活動費への高い依存度を解消させるような努力が求められる。また、セン

ターの活動全体を通じて、戦略的な広報・宣伝活動、経費の節減などの取り組みが必要とされる。更には JICA 在外事業強化費負担を軽減するためにも、センター収入の有効活用について関係者間で協議する必要がある。

第５章　提　言

(1) センター運営

プロジェクト終了後の方向性につき協議するため、KazEU 関係者、大使館、プロジェクト専門家によりワーキンググループを立ち上げ、実施体制、財務計画、活動内容に関する検討を行う。また PDM 記載のとおり、各部門はスムーズな事業の継承のため、事業マニュアルを策定及び改訂する。

(2) ビジネスコース

プロジェクト終了までに、ビジネスコースの内容を「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003-2015 年）」に沿ったものにすべきである。加えて、2009 年 10 月に派遣された戦略策定ミッションの提言のとおり、今後のビジネスコース実施にあたっては公務員向けの研修をより重視した形にするべきと考える。

(3) 日本語コース

日本語コースの現状の運営能力を考慮し、プロジェクト終了後に実施コースの内容について整理を行う。また現地の日本人講師の活用により、講義の質を担保することが望ましく、オンザジョブあるいはオフザジョブ・トレーニングによるスタッフの能力強化を実施する。さらに、日本語教師会との協力により、日本語弁論大会、日本語能力試験の実施計画、実施体制について協議を行う。

(4) 相互理解事業

在外事業強化費への依存を減らし、収益を増やすべく、部門間の連携、企業関係者、大学等との連携を強化する。

第６章　団長所感

６－１　総　括

プロジェクト目標である「『カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成』及び『カザフスタン・日本の相互理解促進』を行う拠点としての KJC の機能が強化される」については、設定された指標の達成状況や、成果の発現状況から判断し、ほぼ達成される見込みである。KJC の組織的及び財務的持続発展性については、依然課題として残るものの、後述のとおり KazEU 側は KJC の運営経費の 50%程度の負担を検討する用意があるとしており、改善されることが期待される。

マクロ経済指標にみられる同国の経済の発展度合いや ODA 予算の削減状況から考えると、従来どおりの規模でフェーズ 2 後も KJC プロジェクトを実施することは現実的でない。カザフスタン側は一様に KJC の活動を評価し、継続を望んでおり、そのためにはコストシェアもいとわない旨発言しているので、カザフスタン側の費用負担を最大限引き出すことが支援を継続する際の前提となろう。

６－２　カザフスタン政府とのコストシェアに係る議論

経済発展貿易省（旧経済予算計画省）のトルタエフ投資戦略局長、教育科学省クアンガノフ次官、公務員庁シャケエフ長官との協議において、本調査団からは、カザフスタンの経済発展状況及び日本の ODA 予算の減少にかんがみると、今後 KJC プロジェクトを継続していくためには、カザフスタン側によるコストシェア（現地コストの 50%）が前提とならざるを得ない、との考えを示した。いずれもビジネスコースの継続を強く望むので、2011 年度の予算計画に含めることを検討したい、との反応であった。さらに、教育科学省クアンガノフ次官からは、「コストシェアについて議論するため、KazEU と教育科学省、KJC が一堂に会し、議論する場をもちたい」との提案があった。カザフスタン政府側が経費負担について正面から議論することを提案してきたのは初めてと思われるところ、教育科学省が設定した議論の場を最大限活用し、カザフスタン側が行う経費負担への関与について、深く議論していくことが重要である。

６－３　KazEU とのコストシェアの留意点

本調査団に対し KazEU 側からは、今次プロジェクトが終了したあとも引き続き KJC が KazEU に残り、ビジネスコースを継続してほしいと要望しており[2]、KJC 運営経費の 50%の負担を検討する用意があるとの発言があった（しかしコミットメントまではなされていない）。同時に KazEU 側は、費用負担のシェアを増すことと、KJC のマネジメントに KazEU が関与することは表裏一体であると主張している。KazEU 側が財務面のみならず運営面に対して、より主体的に関与していくことは、方向性としては間違っていないものの、コストシェアの議論は、KJC の運営への関与の議論が絡むことから、双方が納得するよう時間をかけて意見交換を図っていくべきと考える。また、民間の大学である KazEU にとって利益のある活動のみをプロジェクトがサポートすることにならないよう、KazEU が応分の負担をするようになっても、引き続き日本人専門家が KJC の運営の意思決定に一定の権限を保持する仕組みが必要である。

[2] 理由として、カザフスタンの GDP は伸びているが、中小企業（Small and Medium Sized Enterprise : SME）の成長はまだまだであり、人材育成が必要。また、KazEU としても他の大学との競争力を向上させる必要があり、JICA との連携が違う形でのビジネスプロジェクトを実施できるため。