

付 属 資 料

1. 主要面談者リスト
2. Minutes of Meeting
3. 第1次調査結果報告書
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）
5. PDM（和文）
6. 評価グリッド

1. 主要面談者リスト

主要面談者リスト（敬称略）

在カザフスタン日本大使館	夏井重雄（特命全権大使）
教育科学省	Mr. Farkhad S. KUANGANOV, Executive Secretary
経済発展貿易省（旧経済予算計画省）	Mr. Tortayev Baurzhan Kadirovich, Department of Investment Policy Ms. Bibigul Maserbaeva, Leading Specialist
国家公務員庁	Mr. Arman Shakyev, Vice President, National Centre for Personnel Management
カザフスタン日本人材開発センター（KJC） 日本人専門家	三苫英太郎（所長） 阿部直美（ビジネスコース運営管理総括） 渡邊倫子（業務調整） 山口敏幸（日本語教育）
カザフ経済大学（KazEU）	Prof. Abishev Ali Azhimovich（学長） Prof. Alexey A. Shvydko（副学長）
ナザルバエフ大学	Mr. Kanat Baigarin, Managing Director
KJC スタッフ	Ms. Meruert Kerim（総務） Ms. Asel Ismailova（総務・相互理解講座担当） Ms. Zhanar Orazgaliyeva（ビジネスコース運営） Ms. Aizhan Alimbekova（ビジネスコース運営） Ms. Cholpon Kanbalaeva（日本語コース運営）
JICA 同窓会	Nurlan Sarsenbay（会長）
日本語関係者	水谷晴信講師（KJC 非常勤講師、外国語大学講師） Ms. Juldyz Alipbaeva（日本語教師会副会長、外国語大学日本語講師） Ms. Samal Borankulova（日本語教師会会長、民族日本語講師）

2. Minutes of Meeting

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

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Katsutoshi FUSHIMI, visited the Republic of Kazakhstan (hereinafter referred to as “Kazakhstan”) from March 5 to 20, 2010, for the purpose of conducting the evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation Project for the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase2)” (hereinafter referred to as “the Project”).

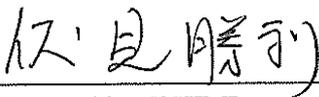
During its stay in Kazakhstan, the Team had a series of discussions with the Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as “KazEU”) and the Kazakh authorities and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on September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

Based on these discussions, the evaluation was jointly conducted and recommendations were made by the Kazakhstani and Japanese sides. The evaluation report was developed as attached herewith.

The result of the evaluation will be reported by the 7th Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as “JCC”) to be held in June 2010.

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

Almaty, March 19, 2010



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



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

Witness



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

ATTACHED DOCUMENT

**Terminal Evaluation Report
on the Japanese Technical Cooperation Project for
“The Kazakhstan- Japan Center
for Human Development (Phase 2)”**

W

Kazuo Tsunoda

TABLE OF CONTENTS

1. THE BACKGROUND AND THE SUMMARY OF THE PROJECT	4
1-1. The Background of the Project (Phase 1 & 2).....	4
1-2. Summary of the Project	4
1-3. Chronology of the Project (Phase 1 & 2)	5
2. OULTINE OF THE TERMINAL EVALUATION	6
2-1. Purposes.....	6
2-2. Evaluation Criteria	6
2-3. Methodology.....	6
2-4. Members of Evaluation Team.....	6
3. ACHIVEMENT OF THE PROJECT	7
3-1. Inputs.....	7
3-2. Achievement of the Outputs	7
3-3. Achievement of Project Purpose	14
4. THE RESULTS OF THE EVALUATION	15
4-1. Relevance	15
4-2. Effectiveness	16
4-3. Efficiency	17
4-4. Impacts	17
4-5. Sustainability.....	18
5. THE CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS	19
5-1. The Conclusion of the Evaluation	19
5-2. The Recommendations.....	19

140

Beul

- Annex 1. PDM
- Annex 2. KJC Organizational Chart
- Annex 3. Inputs from Japan side
 - 3-1. List of the Japanese Experts
 - 3-2. List of the counterpart personnel training in Japan
 - 3-3. Revenue and Expenditure
- Annex 4. Record of Business Course Activities
- Annex 5. Record of Japanese Language Course
- Annex 6. Record of Exchange Program Activities
- Annex 7. Publicity
- Annex 8. Evaluation Grid for the Project

lh

Handwritten signature

1. THE BACKGROUND AND THE SUMMARY OF THE PROJECT

1-1. The Background of the Project (Phase 1 & 2)

In 1991, Kazakhstan became independent following after the collapse of Soviet Union. Since then, the government of Kazakhstan implemented various economic reforms including privatization of state enterprises, introduction of foreign capital, among others. On the other hand, as a part of Japan's Official Development Assistance (ODA), a concept of "Japan Center for Human Development" (commonly referred to as "Japan Center" was introduced. The objective of the Japan Center to support the transitional countries from planned economy to market economy through the training programs that are making use of Japanese experience and practical know-how.

In March 1999, the Kazakh government requested the Government of Japan for the establishment of Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as KJC) in Kazakh State Academy of Management located in Almaty (former capital). The Project (Phase 1) was officially launched in September 2000, with the signing of R/D by the Academy and JICA. In the following year, the Academy became an open joint stock company, and changed its name to Kazakhstan Economic University named after Turar Ryukulov (hereinafter referred to as "KazEU"). The start of the cooperation, however, was delayed since the ratification of the R/D had been delayed by the Kazakh parliament. In July 2001, the first Japanese expert (business course leader) was dispatched, followed by other experts. In September 10, 2002, the building provided by KazEU for the KJC was renovated and opened itself to the public.

The government of Kazakhstan and KazEU highly appraised the achievements of the KJC Project (Phase 1), and they requested to extend the project for another 5 years (Phase 2). Based on the findings of the preliminary study conducted in September 2005, the project design was agreed by the Kazakh and Japan side and the Phase 2 of the Project was launched in October 2005.

1-2. Summary of the Project

In the Phase 2, the each of the 3 pillars of the activities (the business courses, the Japanese courses, the mutual understanding activities) was expanded. In the business courses, the target areas for the training courses were expanded to rural cities, including Astana and Karaganda, among others. The courses also targeted the government officials in Astana. In the midst of the Phase 2, however, the financial crisis hit the Kazakh economy, and the affected SMEs started to cut the spending for the staff training. The business course providers in Kazakhstan had a hard time getting customers for the courses, and KJC was not an exception. In order to meet the needs of the SMEs in the critical situation, KJC made some reforms, such as focusing on the courses by the Japanese lecturers (KJC formally provided courses by the local lecturers), changing the recruiting system for the business lecturers. With the success of the reforms, KJC started to be known more to the public, and the customers started to be back again in the FY2009.

As for the Japanese courses, experts from the Japan Foundation were dispatched and improved the quality of the Japanese education at the KJC. KJC has been the only institute where the business people and the secondary school students can learn Japanese in all over Kazakhstan. In the Phase 2, the Japanese courses were also expanded to rural cities including Astana and Karaganda to meet the developing interests towards Japanese culture especially among the young Kazakh people. KJC has also been a focal point of the Japanese Language Proficiency Test.

As for the mutual understanding activities, in addition to the traditional activities such as the tea ceremony, origami and Ikebana, new trials such as the Study-in-Japan Fair was made. In the Japan-Study Fair in 2009, 7 Japanese universities participated and over 600 Kazakh students joined the event. It was a good occasion not only for the Kazakh side, but also for the Japanese side that were interested in attracting Kazakh students and getting information on the "Bolashak" program, a national fund for study-abroad program for the Kazakh students.

1-3. Chronology of the Project (Phase 1 & 2)

October 2000	The Project on the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase 1) commenced with the cooperation of JICA
July 2001	Kazakh State Academy of Management became an open joint stock company, and changed its name to Kazakhstan Economic University named after Turar Ryukulov The first Japanese expert dispatched
September 2002	The new building for the KJC opened
June 2004	KJC was officially registered as a sub-organization of KazEU
September 2004	Terminal evaluation for the project (Phase 1) team dispatched Preliminary survey team dispatched The Project on the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase 1) completed
October 2005	The Project on the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase 2) launched
October 2008	Advisory mission for the business course dispatched
May 2009	Mid-term evaluation team dispatched
October 2009	Advisory mission (strategy planning mission) dispatched
October 2009	the Studying in Japan Fair
March 2010	Terminal evaluation team dispatched



2. OUTLINE OF THE TERMINAL EVALUATION

2-1. Purposes

The Project was initiated in October 2005, and will be completed by September 2010. The purposes of the terminal evaluation were as follows:

1. To review and confirm the achievements and the implementation process of the Project, as detailed in various documents such as the Record of Discussion (R/D) and the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM").
2. To objectively evaluate the progress and achievement based upon five evaluation criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
3. To clarify issues and the countermeasures need to resolve them by the time the Project is due to be completed.
4. To make recommendations to the future perspective of the Project and draw lessons learned from the Project for the same field of technical cooperation.

2-2. Evaluation Criteria

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

- (1) **Relevance:** A criteria for considering the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in relation to the development policy of the Government of the Republic of Kazakhstan and the needs of the Project beneficiaries.
- (2) **Effectiveness:** A criteria for considering whether the Project has actually benefited (will benefit) the target group. It also assesses whether the Project Purpose is being achieved as expected and whether this is due to the Project's Outputs.
- (3) **Efficiency:** A criteria for considering how resources/inputs converted into results. The relationship between Inputs and Outputs is mainly reviewed.
- (4) **Impact:** A criteria for examining direct/indirect effects and extended effects of the Project in the long run. The analysis also extends to the positive and negative impacts that were not expected when the Project was planned.
- (5) **Sustainability:** A criteria for considering whether produced effects or achievements continue after project termination, focusing on the Project's institutional, financial and technical aspects.

2-3. Methodology

The evaluation survey was conducted by the Team. The evaluation survey was conducted in accordance with following steps:

- (1) The Project Design Matrix was agreed upon by both sides as the basis of the evaluation.
- (2) Achievement of the Project was studied by collecting data and other relevant information.
- (3) Analysis was made from the viewpoint of the five evaluation criteria described.

2-4. Members of Evaluation Team

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| (1) Mr. Katsutoshi FUSHIMI | Team Leader |
| (2) Mr. Kiyoshi OGURI | Japanese Course Evaluation |
| (3) Ms. Tomoko MATSUSHITA | Evaluation Analysis |
| (4) Ms. Rumiko NOMURA | Evaluation Planning |

3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

3-1. Inputs

According to the results of interviews, study and observations, most of the inputs have been appropriate in terms of timing, quantity and quality made by both the Japanese and the Kazakhstan sides. The inputs of the Project were as follows: (as of February 2010)

3-1-1. Inputs from Japan

Experts: 13 long-term experts, 58 short-term experts (total 71 experts)
 Training of counterpart personnel in Japan: 39 persons
 Provision of equipment: approx. 1,060,542 Tenge
 Operating cost (accumulated as of Feb. 2010): approx. 186 million Tenge

3-1-2. Inputs from Kazakhstan

Allocation of KJC staff members: 4 persons
 Land for the project building
 Building and facilities
 Operating Cost: 11 million Tenge

3-2. Achievement of the Outputs

3-2-1. Output of administration function

One of the outputs, identified in the PDM is "an organizational structure and management system to operate KJC efficiently will be established". In order to produce this output, the following 6 areas of activities have been undertaken:

- a) To design a long term management plan (management policy, financial plan, annual operation plan, human resource development plan) of KJC and to implement the plan.
- b) To hold the Joint Coordination Committee (JCC) annually to approve and to monitor the management plan of KJC.
- c) To train the staff according to the human resource development plan.
- d) To exchange personnel and information within Japan Centers of Central Asia and to accumulate know-how and expertise in management of the Center.
- e) To strengthen collaboration among different KJC programs.
- f) To produce and properly maintain operation manuals.

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009*	Total
1. Annual number of staff training implemented more than 5	3	3	9	5	3	A total of 23 training were provided.
Achievement of each year	Achieved (business course of half year)	Part of the training postponed to the following year	Achieved	Achieved	Not achieved	

2. Total income is increased 10% compared with that of 2006)	-	-	Income compared to 2006: +45%	Income compared to 2006: +28%	Income compared to 2006: +95%	The total income has increased.
	Income from business and Japanese language courses covered part of the local operational expenses (salary and communication fees)	Income from business and Japanese language courses covered part of the local operational expenses (salary and communication fees)	Fees for business and Japanese language courses raised to cover inflation costs	Fees for business and Japanese language courses raised to cover inflation costs	Fees for business course raised for strategic purpose	
Balance between KJC expenditure vs Total expenditure	KJC Expenditure vs Total Expenditure : 47%	KJC Expenditure vs Total Expenditure : 18%	KJC Expenditure vs Total Expenditure 11%	KJC Expenditure vs Total Expenditure 15%	KJC Expenditure vs Total Expenditure 23%	
Achievement of each year	-	-	Achieved	Achieved	Achieved	
3. Operation manuals for the business program, Japanese language program, cultural events and public relations produced and revised.	This indicator was set at the mid-term evaluation in March, 2009.	This indicator was set at the mid-term evaluation in March, 2009.	This indicator was set at the mid-term evaluation in March, 2009.	This indicator was set at the mid-term evaluation in March, 2009.	In some areas, the manual is not prepared yet	Operation manuals for machinery and equipment have not been prepared yet. Manual for each division will be necessary to ensure continuity of tasks in case of staff turnover. The Japanese course division has operation manual, prepared at the second half of phase 1. Business Course operating manual was prepared by the business course experts (a consultant team).
Achievement of each year	-	-	-	-	Not achieved	

*Based on the data as of February 2010.

ky

Handwritten signature

3-2-2. Outputs of the business management program

Business management program attempts to produce the output of "an effective system to provide knowledge and practical skills to corporate management and SME promotion to private and public sector will be constructed". The following four areas of activity are underway:

- a) To design, implement, monitor and evaluate the Business Management Program Plan (including operation plan and course curriculum), based on the results of the needs survey.
- b) To implement the Business Management Program collaborating with other organizations such as the Chamber of Commerce, and other industrial associations and to disseminate the knowledge and experience of Japan widely.
- c) To conduct training for business service providers and to make a list of participants.
- d) To introduce to government officials a variety of public policies and institutional frameworks concerning SME promotion through collaboration with central and local governments.
- e) To organize a reunion of the participants and support its activities.

Indicator	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009*	Total
1. Annual number of the business courses is more than 15 in Almaty and 10 in other cities.	One week course:4 Two-week course: 6 Master course:13	One-week course:3 Two-week course: 4 Eight-week course: 1	Eight-week course:1 Astana business course: 2 Almaty one-week special course:9 Advanced business course: 4 Master course 13	Standard Course 15 (Almaty 8, Astana 6, Kostanay 1) Course for Government Official 2 (Astana 2)	Standard Course 23 (Almaty 17, Astana 4, Karaganda 1, Atyrau 1) Course for Governmental Official 5 (Astana 4, Kostanay 1) Corporate Training 6 (Almaty 2, Astana 4)	A total of 101 of courses were provided. Wider ranges of course were conducted, compared with the phase one.
Achievement of each year	Achieved	Not achieved. Part of the training postponed to the following year	Achieved	Achieved	Achieved	
2. Annual number of participants is more than 500. The participants satisfaction ratio is more than 80%. The % of participants who feel KJC courses are useful are more than 80%.	Participants: 645 Satisfaction rate: N/A	Participants: 353 Satisfaction rate: N/A	Participants: 1,742 Satisfaction rate: more than 80%	Participants: 270 Satisfaction rate: more than 80%	Participants: 559 Satisfaction rate: 91%	Total over 3,500 persons participated. Satisfaction ratio is relatively high.
Achievement of each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

3. Annual number of programs under taken in cooperation with governmental organizations and industrial associations is more than 5.	-	-	-	3	7	KJC has conducted collaborative work with external organizations for recent years.
Achievement of each year	-	-	-	Not achieved	Achieved	

*Based on the data as of February 2010.

3-2-3. Output of Japanese language program

The output of the Japanese course management is specified as "The human resources of Japanese language education are promoted through teachers' training, course programs and network among Japanese teacher". In order to produce this output, the following four areas of activity were undertaken:

- a) To design and implement the Japanese language education activity plan (including policy, and course curriculum).
- b) To monitor and evaluate achievements of Japanese language education activity, and to redesign and improve the activity where necessary.
- c) To provide special courses to train the Japanese language teachers and the Japanese-Russian interpreters.
- d) To provide technical advice to Japanese language courses in universities and operational advice to the Japanese Language Teachers Association in Kazakhstan.

Indicators	2005	2006	2007	2008	2009*	Total
1. Annual number of the Japanese language courses is more than 25	Almaty: 7 levels, Astana : pilot course for autumn course, Japanese language seminar Course for the embassy of Japan, Extra class at Eurasia University (Astana)	Almaty: 9 levels, Astana : 3 levels for spring and autumn courses	Almaty: 8-9 levels, Astana : 4 levels for spring and autumn courses, summer beginners course (2 weeks, Almaty and Astana), Japanese language Proficiency Test preparation class (grade 1-3), practical Japanese class	Almaty: 9 levels, Astana : 5 levels for spring course, 4 levels for autumn courses, Japanese Language Proficiency test preparation lass (grade 1-3, Almaty) practical Japanese class (Almaty)	Almaty: 12 levels, Astana: 10 levels for the autumn courses, 8 levels for the spring courses, Summer intensive courses (Almaty 4Astana 3, Karaganda 3)	Various kinds of course offered, reflecting the needs of a wide range of targets groups including young Japanese learners in Almaty and Astana, and learners in Karaganda.
Achievement in each year	Achieved	Not achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

2. Annual number of participants is more than 500, satisfaction rate is more than 80%, percentage of students, completed courses -80%	Almaty: 186 Astana: 88 Satisfaction rate: average around 90% Completion rate: 75.3%	Almaty: 373 Astana: 143 Satisfaction rate: average around 90% Completion rate: 60%	Almaty: 525 Astana: 203 Satisfaction rate: average around 90% Completion rate: 58.2%	Almaty: 448 Astana: 183 Karaganda 24 Satisfaction rate: average around 90% Completion rate: 68%	Almaty: 638 Astana: 296 Karaganda 16 Satisfaction rate: average around 90% Completion rate: 68%	Totally more than 3,000 participated. Average satisfaction rate is over 80%.
Achievement in each year	Number: not achieved Satisfaction rate: achieved Completion rate: not achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved Completion rate: not achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved Completion rate: not achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved Completion rate: not achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved Completion rate: not achieved	
3. Annual number of instructions given to universities and Japanese language teachers is more than 6	Instruction to Japanese teachers: 2 TOT(Astana):1 Assistance for organizing Japanese Language Proficiency Test	Instruction to Japanese teachers: every month, TOT(Astana) and private teaching 2	Instruction to Japanese teachers: every month, TOT(Almaty and Astana), OJT for contract teachers	Instruction to Japanese teachers: every month, TOT(Almaty and Astana), OJT for contract teachers	Instruction to Japanese teachers: every month, TOT(Almaty and Astana), OJT for contract teachers	Instructions to Japanese teachers have been offered monthly.
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

*Based on the data as of December 2009.

3-2-4. Output of the mutual understanding activities

The mutual understanding programs attempt to produce the output of “the system for providing mutual understanding programs and information is established”. The following 5 areas of activity were undertaken to promote the mutual understanding:

- a) To design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle providing information in two ways.
- b) To collect information on society, economy, culture etc. of both countries and produce materials for introducing both countries.
- c) To provide information on study in Japan.
- d) To conduct pre-orientation for the people to study/take training courses in Japan where necessary.
- e) To enhance an organize linkage among the business program, Japanese language education activity, and programs for mutual understanding to raise the synergy effect.

Indicators	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009*	Total
1. Annual number of events, programs implemented for mutual understanding is more than 10	5	10	22	22	34	Totally, 92 events and programs have been offered.
Achievement in each year	Not achieved	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	
2. Annual number of participants is more than 2,000, their satisfaction rate is 80%	At least more than 1,000 people (participants of some events were not counted) Satisfaction rate: average over 90%	3,773 people Satisfaction rate of the large event (Japan Cultural Days): average over 90%	7,550 people Satisfaction rate of the large event (Japan Cultural Days): average over 90%	10,478 people Satisfaction rate of the large event (Japan Cultural Days): average over 90%	2,345 Satisfaction rate of the large event (Japan Cultural Days): average over 90%	Totally over 25,000 participated. Average satisfaction rate is over 90%
Achievement in each year	Number: not achieved Satisfaction rate: achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved	Number: achieved Satisfaction rate: achieved	
3. Annual number of materials produced for introducing each country is more than 2	KJC newsletter: 2 Japanese language newsletter "Shanuraku": 3	KJC newsletter: 3, Japanese language newsletter "Shanuraku": 3	KJC newsletter: 4, Japanese language newsletter "Shanuraku": 3	KJC newsletter: 4, Japanese language newsletter "Shanuraku": 1	KJC newsletter: 4	Regularly, newsletters have been prepared. Until autumn of 2008, KJC had sent Japanese newsletter to introduce Kazakh culture to Japanese citizens.
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	

*Based on the data as of February 2010.

3-2-5. Output of the public relation activities

The output of the public relation activities is specified as "The function of providing information on several aspects as economy, society and culture of both Kazakhstan and Japan in two ways will be strengthened". In order to produce this output, the following 4 areas of activity were undertaken:

- a) To establish publicity strategy and design an annual implementation plan.
- b) To improve the webpage of KJC so as to make it more appealing to the users.
- c) To continuously issue the news letters and mailing list of KJC.
- d) To implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines.

	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009*	Total
1. Frequency of updating homepages (when new course and events are scheduled)	Timely updating not conducted	Timely updating not conducted	(1 st half) Updating postponed due to failure of contract with the internet service provider (2 nd half) Wholly renewed	Regular updating conducted	Regular updating conducted	Regular updating has been conducted for recent years
Achievement in each year	Not achieved	Not achieved	Not achieved	Achieved	Achieved	
2. Number of access to KJC homepages is more than 50 per day.	N/A	N/A	N/A	N/A	6135** (from Sept. 2009 to Jan. 2010)	N/A Access counter has been installed recently.
Achievement in each year	N/A	N/A	N/A	N/A	Not achieved	
3. Number of ML members is more than 1500.	Approx. 900	Approx. 900	Approx. 900	Approx. 1,800	Approx. 2,233	Approx. 6,700
Achievement in each year	Not achieved	Not achieved	Not achieved	Achieved	N/A	
4. Number of ML sent is more than once a month.	7	15	24	14	30	Messages constantly sent out.
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	
5. Number of newsletter issued is more than one in six months	2	3	4	4	4	Newsletter is constantly prepared.
Achievement in each year	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	Achieved	
6. Number of appearance to the media is more than 10.	2 The cultural Day of Japan in Astana were covered by newspapers.	7 Major events e.g. the cultural Day of Japan in Astana, Almaty Cultural Day were covered by newspapers.	9 Major events e.g. the cultural Day of Japan in Astana, and business seminars were covered by TV programs and newspapers.	4 Major events e.g. the cultural Day of Japan in Astana, and business seminars were covered by TV programs and newspapers.	22 Major events e.g. the cultural Day of Japan in Astana, and business courses were covered by TV programs and newspapers. Japanese course in Astana was on TV.	Major events e.g. the cultural Day of Japan in Astana, and business seminars were covered by TV programs and newspapers.
Achievement in each year	Not achieved	Not achieved	Not achieved	Not achieved	Achieved	

*Based on the data as of February 2010.

3-3. Achievement of Project Purpose

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

The achievement of the project purpose is judged by the following indicators:

Indicators	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009*	Total
1. Management skills of KJC staff	N/A Evaluation was not undertaken	N/A Evaluation was not undertaken	N/A Evaluation was not undertaken	N/A Evaluation was not undertaken	Evaluation of staff performance has been introduced.	The first evaluation system is incentive for the staff to enhance their ability.
Achievement in each year	N/A (clear target not set)	N/A (clear target not set)	N/A (clear target not set)	N/A (clear target not set)	N/A (clear target not set)	
2. Annual number of KJC users (business course: more than 500, Japanese course: more than 500, cultural events: more than 2,000)	Business: 645 Japanese: 274 Mutual: approx 1,000	Business: 353 Japanese: 516 Mutual: 3,773	Business: 1,742 Japanese: 728 Mutual: 7,550	Business: 270 Japanese: 659 Mutual: 10,478	Business: 559 Japanese**: 950 Mutual: 2,345	The Japanese course has been able to attract the sufficient number of participants steadily.
Achievement in each year	Business course and mutual understanding events: achieved.	Japanese course and mutual understanding events: participants: achieved.	All divisions achieved the target.	Japanese course and mutual understanding divisions were able to achieve the target.	All divisions achieved the target.	
3. Percentage of local activity expenditure covered by the Center income is more than 30%.	25%	25%	31%	27%	38%	Achieved
Achievement in each year	Not achieved	Not achieved	Achieved	Not achieved	Achieved	

*Based on the data as of February 2010.

** Based on the data as of December 2009.

4. THE RESULTS OF THE EVALUATION

4-1. Relevance

4-1-1. Alignment to the Development Policy of the Republic of Kazakhstan

The Republic of Kazakhstan (hereinafter referred to as Kazakhstan), in its “Kazakhstan-2030: Prosperity, Security and Ever Growing Welfare of All the Kazakhstanis” has set out basic elements of its measures for its socio-economic development, aiming at (i) national security, (ii) domestic stability and social cohesion, (iii) economic growth, (iv) health, education and welfare for the citizens of Kazakhstan, (v) energy resources, (vi) infrastructure, transport and communications, (vii) a professional state.

“The Strategy of Innovative Industrial Development of Kazakhstan”, adopted in 2003, accentuated the need for industrial diversification and modernization of economy to ensure stable economic development, with main objectives of (i) maintenance of average annual growth rate of processing industries, (ii) increase of productivity of processing enterprises, (iii) cultivation of business-friendly environment, (iv) introduction of incentives to establish science-intensive high-tech export-oriented enterprises, (v) diversification of export potential of the country in favor of products and services with high added value, and (vi) promotion of the integration into the regional and global economy, with participation in global innovation processes.

4-1-2. Conformity to Japan’s official development assistance (ODA) policy

In its assistance strategy towards Kazakhstan, Japan, as one of the priority issues, has promoted the "capacity building and human resource development for strengthening the private sector", to which the Project Purpose is relevant.

In 2004, “The Central Asia plus Japan” Dialogue was launched under the initiative of the Japanese government, as a framework for multilateral dialogue and cooperation between the Central Asian countries and Japan. Within its framework, the first meeting, “the First Tokyo Dialogue” was held in March 2006. It stressed that the stability and development of Central Asia are indispensable for the peace and prosperity of the Eurasian continent as well as the international community, and endorsed (i) policy dialogue, (ii) intra-regional cooperation, (iii) business promotion, (iv) intellectual dialogue, and (v) cultural and people-to-people exchange as main pillars of cooperation.

4-1-3. Conformity with the needs of target groups

(1) Business Course

During the second half the Phase 2, the business division faced a difficulty in getting customers (participants) for the courses, due to the severe economic crisis. Though it was challenging to identify the needs of customers who cut their spending on the staff training, the business division made continuous efforts to attract customers by making closer communications with the regular customers and approaching new customers. As a result, the number of the applicants reached the capacity of all business courses held in FY09. The business division has successfully responded to the needs of the SMEs in the rapidly changing economic environment.

(2) The Japanese Language Course

Since its establishment, KJC has been the only open institute that offers Japanese language education available to the public. It has also provided upper level classes or above to junior/high school students and to citizens living in far from Almaty, Astana and Karaganda on a regular basis. In order to respond to various needs of current & potential Japanese language learners, KJC has offered more diversified classes compared to the Phase 1.

A survey conducted in 2009 shows that around 77% participants in Almaty and 91% in Astana answered that “the course matches their needs”. Also, the number of the applicants has always reached the capacity of each course. Therefore, it is fair to say that the Japanese language courses have responded to the diverse needs of the participants.

With regard to the composition of participants as of autumn 2009, ordinary citizens (e.g. working people and secondary school students) accounted for 43%, while university students accounted for 57%. Most of the university students were not majoring in Japanese language, but in other fields such as international affairs, science technology or medicine, etc. Currently, 5 universities offer Japanese language programs in Kazakhstan, but they don't have courses open to ordinary citizens. Accordingly, there is no concern over the overlap of the target groups with KJC.

(3) The Cultural Exchange Program

According to the interviews with participants of the cultural exchange programs, they highly appreciated KJC's role in introducing traditional Japanese culture, pop culture including music, animation and manga, which have been increasingly attracting young Kazakh people.

Therefore, it is reasonable to conclude that the Project Purpose and the Overall Goals substantially conform to the Kazakh government policies and needs for its development. KJC's activities have high conformity with the needs of the target groups.

4-2. Effectiveness

4-2-1. Project management system

As for the project management, until the mid-term review in March 2009, quantitative targets were not set in the PDM. The mid-term evaluation mission pointed out the unavailability of the qualitative targets for the capacity building could be an obstacle for the monitoring and technical transfer of the administrative capacity to KJC staff.

Responding to the recommendation, KJC has introduced a personal ability rating system in December 2009 and also assigned a chief in each division. Although the PDM is still not leveraged for the tool for the project management at KJC, this reform in the human resource management brought a positive change. For example, some staff became motivated in getting involved with their work, and more aware of raising profitability.

4-2-2. Achievement of the Project Purpose

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

KJC has provided a wider range of services with higher quality compared with the project's Phase 1. Especially, the business course division has coped with the challenges in getting customers in the midst of the economic crisis. Though it was challenging to identify the needs of customers who cut their spending on the staff training, the business division made continuous efforts to attract customers by making closer communications with the regular customers and approaching new customers. As a result, the number of the applicants reached the capacity of all business courses held in FY09.

The course provides high-quality teaching with a focus on production management, quality management, entrepreneurship and etc., to respond to the needs of the customers. The participants showed strong satisfaction with the curriculum, the teaching methods and the practical business know-how. The questionnaire reveals that the satisfaction ratio was 85% or above on the average. Most of the participants thought that the knowledge and the expertise acquired through KJC's business courses had been or would be helpful in improving their business performance. In this sense, it is reasonable to say that KJC has contributed to human resource development towards a market economy.

Furthermore, as mentioned 3-2-3, 3-2-4 and 3-2-5 above, Japanese language education, mutual understanding events, or library services have helped promote interest and understandings of Japan among Kazakh people. Especially, a growing number of local residents have come to know KJC, and

almost a half of the participants of Japanese language program in Almaty are under 17 years old, who are yet to proceed to higher education. Interviews with those participants in Almaty and Astana, confirmed overall reaction of participants and local residents to KJC were positive. In this sense, it may be possible to say that the project purpose is expected to be achieved to a certain degree.

Meanwhile, there remain a couple of hurdles to secure the achievement of the project purpose; financial and institutional sustainability. As for the cost coverage ratio, the data as of October 2009 reveals that KJC is still dependent on the subsidy of JICA (84.9%). This figure is as high as the one of the mid of the project Phase 1 (around 88% as of FY 2003-FY2004). However, according to recent discussions held between KazEU and JICA, KazEU has expressed readiness to increase the cost coverage ratio in the future.

Moreover, KJC needs to make continuous effort for the capacity development of staff. They have a certain level of administrative skills; however, they don't have enough experience to formulate strategic plans. In all areas of activities, they are not ready to operate KJC without advise or/and support from the Japanese experts. The operation manuals have not updated so far. Therefore, more on & off- the job training to improve skills for strategic planning and management are still needed.

4-3. Efficiency

4-3-1. Appropriateness of Inputs of Japanese side

Inputs from Japanese side have been appropriate in terms of quantity, quality and timing. Both long-term and short-term experts have been dispatched mostly as planned. The number of counterpart personnel, staff and course participants sent to training programs in Japan has been sufficient. Some outdated equipment items such as computers have been replaced.

4-3-2. Appropriateness of Inputs of Kazakhstan side

Inputs from the Kazakhstan side has also been provided as agreed in R/D. Currently, the KazEU assigns 4 counterparts to KJC, and the facilities are considered to be adequate for its operation.

4-3-3. Contributing and hindering factors to efficiency

The change of the recruiting system of the Japanese experts (business lecturers) has had both positive and negative effects on efficiency of the business course. Immediately after the termination of the contract with a Japanese company that provides business lecturers in 2008, KJC was faced with losses of participants by 20% due to the lack of the sufficient plan. On the other hand, by recruiting the lecturer by public notice every time, KJC became able to better respond to the needs of participants. This customer-driven, rather than supply-driven approach facilitated the operational efficiency.

As for KJC management in general, close linkages among divisions has facilitated efficient operation within the limited number of staff. In order to conduct a wide range of activities, the staffs have been closely working together regardless of the division they belong to. Also, collaborations with external stakeholders have been contributing to efficiency. The mutual understanding division developed a variety of programs/events, working with the Embassy of Japan, Japanese companies, and etc..

4-4. Impacts

4-4-1. Possibility for achieving the overall goals

1. Human resources responding to the market economy in Kazakhstan will be developed.
2. Mutual understanding between the two countries will be reinforced.

Considering the uncertainty of the economical situation, it is too early to assess long-term impact on the development of the market economy in Kazakhstan. Yet, KJC has obviously promoted market economy development and enhanced the mutual understandings between the 2 nations for 10

years. It is indispensable to strengthen institutional and financial sustainability for continuous operation to achieve the Overall Goals.

4-5. Sustainability

4-5-1. Financial sustainability

Financial sustainability has been a challenge for KJC since of the project Phase 1. KJC is still dependent on the subsidy of JICA, with 80-85%, covered by JICA (84.9% as of Oct, 2009).

Total income decreased by 11% in FY2008 from FY2007. Since the end of 2009, however, the income has been increasing. This is considered to be due to intensive inputs of short-term experts for the business course such as “saving-energy seminar”, “overcoming economic crisis seminar” and so forth. These courses succeeded to attract the larger number of participants than previous years, which contributed to increase the financial stability of the business division.

KJC intends to cover 30% of the total operating cost by the end of FY2009 by using internal reserves (accounting for 8.5 million tenge as of Oct, 2009).

4-5-2. Institutional sustainability

In 2007, high staff turnover ratio negatively affected the operation of the project and technical transfer. Presently, however, the staffs feel motivated to continue their work, due to the introduction of the appraisal system and assignment of the chief among the local staff in each section.

With regard to the administrative capacity, the staff does not have much difficulty in carrying out their daily tasks. They need more experience and training opportunity in order to formulate strategic plan and to operate independently.

As for the staff at the business, cultural and information division, the management by the Japanese experts is currently needed.

4-5-3. Technical sustainability

KJC has attained a certain level of technical sustainability. As for the Japanese course, most classes are conducted by locally hired teachers (number of lectures - 92%, total lecturer hours – 97% in Almaty). Their skill and knowledge have been improving through OJT at KJC. However, the local Kazakh lecturers have difficulties in teaching the upper classes and to design the courses by themselves (making a curriculum, syllabus, etc.). The mutual understanding division can conduct routine events including “origami class” and “ikebana class”. For the business course, it is considered to be strategically more important and appropriate to invite Japanese experts rather than local lecturers, to teach knowledge based on Japanese experience.

4-5-4. Contributing factors to sustainability

The Japanese course division hires 13 teachers from other universities on a part-time basis. The stable supply of experienced teachers to KJC has contributed to technical sustainability of the Japanese course.

5. THE CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

5-1. The Conclusion of the Evaluation

Considering the results of evaluation mentioned in the previous section, the Team concludes that initial objective of the Project will be mostly achieved by the end of the Project period. Although there are still challenges in terms of financial and institutional sustainability, but KazEU showed willingness to share a part of the running cost of KJC, which should reduce the issue in the future.

5-2. The Recommendations

The Team recommends the followings for the further strengthening the function of KJC:

5-2-1. Center Management

- (1) An establishment of a Working Group to resolve the following matters is recommended:
 - a) Future direction of the activities at KJC (business course, Japanese course and mutual understanding activities);
 - b) Implementing scheme (KazEU's more involvement is needed for the sustainability of the KJC);
 - c) Financial plan (a realistic plan to materialize cost share by KazEU; the rules for using the KJC's saving).
- (2) As set in the PDM, each division of the KJC should create or update the operation manuals by the end of the project period, for the smooth handover of the tasks.

5-2-2. Business Course

- (1) It is recommended that, from now on, the business courses should be aligned with "Innovative Industrial Development Strategy of the Republic of Kazakhstan for 2010-2015" of Kazakhstan. Also while continuing the business courses at KazEU, KJC weights the training for the government officials, as suggested by the Advisory Mission dispatched last October.

5-2-3. Japanese Course

- (1) Taking into consideration the capacity of the Japanese division, they should discuss and decide which course to continue and how should be decided by the end of the project.
- (2) Continue to secure the locally hired native Japanese lecturers. It is a key for providing high-quality courses.
- (3) Further on and off-the-job training for planning and designing the Japanese courses needs to be provided for the national staff towards the end of the project period.
- (4) In cooperation with the Japanese Language Teachers Association in Kazakhstan, the implementation scheme for the related activities, such as the Japanese speech contest and the Japanese Language Proficiency Test, should be discussed and decided.

5-2-4. Mutual Understanding Activities

- (1) The balance of the income and expenditure should be improved towards the end of the project. For this purpose, further coordination within the divisions at KJC (business course, Japanese course) and collaborations with the local/Japanese stakeholders (ex. Kazakh/Japanese companies, business associations and universities) are expected.

END

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

March 2009

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

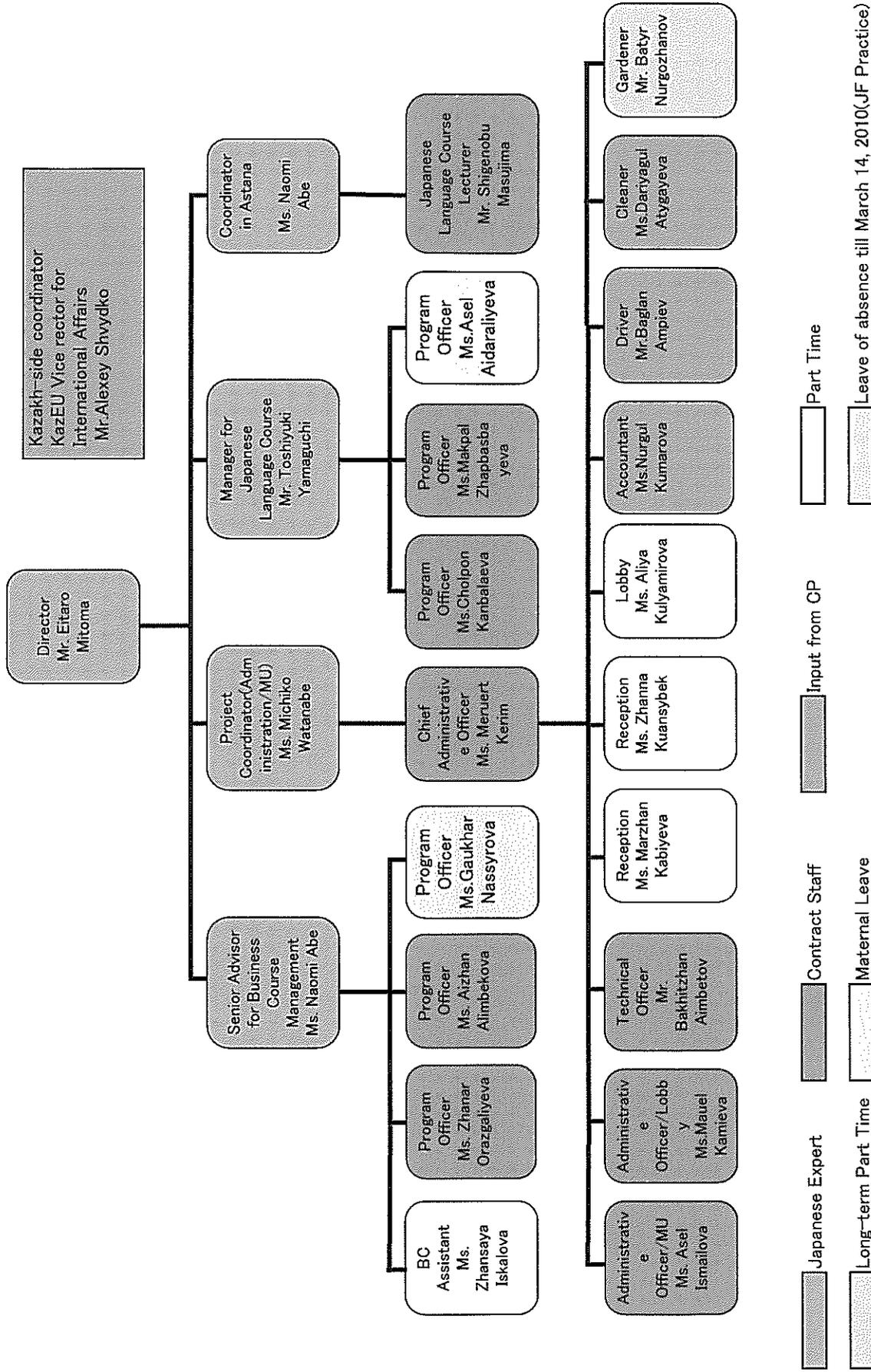
Main Target Groups : 1) User of KJC: SME owners, employees, consultants, NGOs, academic staff, students, government officials and the general public 2) Counterpart personnel, KJC staff

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

<p>3. A system to provide the high quality Japanese language education activity in KJC and to expand the opportunity to teach the Japanese language in Kazakhstan will be established.</p> <p>4. The function of providing information on several aspects such as economy, society and culture of both Kazakhstan and Japan in two ways will be strengthened.</p> <p>5. The visibility of KJC among the Kazakhstani people will be raised.</p>	<p>2-34. Annual number of programs undertaken in cooperation with governmental organizations and industrial associations such as Chamber of Commerce is more than 5.</p> <p>3-1. Annual number of Japanese language courses is more than 25</p> <p>3-2. Annual number of participants is more than 500. Participants' average satisfaction rate is more than 80%. The percentage of the participants who completed a Japanese language course is more than 80%</p> <p>3-3. Annual number of instructions given to universities and Japanese language teachers is more than 6.</p> <p>4-1. Annual number of events, programs implemented for mutual understanding is more than 10.</p> <p>4-2. Annual number of participants more than 2,000, their satisfaction rate more than 80%</p> <p>4-3. Annual number of materials for introducing each country is more than 2.</p> <p>5-1. KJC webpage updated when new courses and events are scheduled</p> <p>5-2. Number of Access to KJC webpage is more than 50 per day, Number of ML members more than 1,500.</p> <p>5-3. Number of ML sent more than once a month.</p> <p>5-4. Number of Newsletters issued more than one in six months, Annual number of appearance in the media more than 10.</p>		
<p>Activities:</p> <p>1. Administration of KJC</p> <p>1-1. To design and implement a long term management plan (management policy, financial plan, and annual operation plan, human resource development plan) of KJC</p>	<p>Input :</p> <p>(Japanese side)</p> <p>- Experts</p> <p>1) Long-term Experts</p> <p>2) Short-term Experts</p>	<p>Input :</p> <p>(Kazakhstan side)</p> <p>- Space and facilities for the Japan Center</p> <p>- Staff of the Center</p>	

<p>1-2. To hold the Joint Coordination Committee annually to approve and to monitor the management plan of KJC.</p> <p>1-3. To train the staff according to the human resource development plan.</p> <p>1-4. To exchange personnel and information within Japan Centers of Central Asia and to accumulate know-how and expertise in management of the Center.</p> <p>1-5. To strengthen collaboration among different KJC programs.</p> <p>1-6. To produce and properly maintain operation manuals.</p> <p>2. Business management program</p> <p>2-1. To design, implement, monitor and evaluate the Business Management Program Plan (including operation plan and course curriculum), based on the results of the need survey.</p> <p>2-2. To implement the Business Management Program collaborating with other organizations such as Chamber and Commerce, and other industrial associations and to disseminate the knowledge and experience of Japan widely.</p> <p>2-3. To conduct training for business service providers and to make a list of participants.</p> <p>2-4. To introduce to government officials a variety of public policies and institutional frameworks concerning SME promotion through collaboration with central and local governments.</p> <p>2-5. To organize a reunion of the participants and supports its activities.</p> <p>3. Japanese language education activity</p> <p>3-1. To design and implement the Japanese language education activity plan (including policy, and course curriculum).</p> <p>3-2. To monitor and evaluate achievements of Japanese language education activity, and to redesign and improve the activity where necessary</p> <p>3-3. To provide special courses to train the Japanese language teachers and the Japanese-Russian interpreters.</p> <p>3-4. To provide technical advice to Japanese language courses in universities and operational advice to the Japanese Language Teachers Association in Kazakhstan.</p> <p>4. Program for facilitating mutual understanding</p> <p>4-1. To design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle "providing information in two ways".</p>	<p>- Selected personnel of Kazakhstan will be trained in Japan according to the annual work plan of the Project within the allocated budget of JFY.</p> <p>- Equipment: computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc.</p> <p>- Others: books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.</p> <p>- General administrative expenses for the Center</p>	
--	--	--

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



List of the Japanese Long-Term Experts

	Name	Title	Period
1	Tadashi Sato	General Director	2004/8/25 -2006/10/14
2	Yoshikatsu Nakamura	General Director	2006/11/9 -2008/11/8
3	Eitaro Mitoma	General Director	2009/5/22 -2010/9/30
4	Ami Kimura	Project Coordinator	2005/7/7 -2006/10/7
5	Chieko Maruyama	Project Coordinator	2006/10/26 -2008/10/25
6	Michiko Watanabe	Project Coordinator	2008/11/18 -2010/11/17
7	Naomi Abe	Program Planning and Management	2006/2/15 -2009/2/14
8	Naomi Abe	Senior Advisor for Business Course Management / Acting Director	2009/2/15 -2010/6/14
9	Naomi Abe	Senior Advisor for Business Course Management	2009/6/15 -2010/9/30
10	Masahiko Tamai	Advisor on Business Course Management	2003/11/1 -2006/3/31
11	Tomoyuki Arakawa	Expert, Japanese Language Course Management	2004/4/15 -2007/4/14
12	Gen Kuno	Expert, Japanese Language Course Management	2007/4/5 -2009/4/4
13	Toshiyuki Yamaguchi	Expert, Japanese Language Course Management	2009/4/21 -2010/9/30

List of the Japanese Short-Term Experts

	Name	Category	Period
1	Masahiko Tamai	Business Course Management / Total Quality Management and Balanced Score Card	2006/05/18 ~2006/09/01
2	Shinichiro Kawaguchi	Human Resource Management	2006/05/25 ~2006/06/02
3	Takuya Oshima	Project Management	2006/06/01 ~2006/06/09
4	Rei Iai	Team Leader / Planning of Training Program	2006/11/25 ~2006/12/24
5	Tamon Nagai	Business Course Program Management 1	2006/11/26 ~2006/12/29
6	Shinichiro Kawaguchi	Business Course Management 2 / Human Resource Management	2006/12/10 ~2006/12/29
7	Hirofumi Yamaguchi	Leader / Course Planning	2007/01/25 ~2007/03/09
8	Tetsuo Fukuyama	Production and Quality Control	2007/01/27 ~2007/02/11
9	Shinichiro Kawaguchi	Business Course Management 2 / Development of SME Consultants, Diagnosis	2007/02/09 ~2007/02/26
10	Hirofumi Yamaguchi	Team Leader / Planning of Training Program, Business Program Management 1	2007/06/07 ~2007/07/25
11	Hirofumi Yamaguchi	Team Leader / Planning of Training Program, Business Program Management 1	2007/08/10 ~2007/09/03
12	Hirofumi Yamaguchi	Team Leader / Planning of Training Program, Business Program Management 1	2008/01/07 ~2008/03/18
13	Tamon Nagai	Business Course Management 1 / Sub-Leader	2007/06/07 ~2007/08/20 2007/08/31 ~2007/12/19
14	Kozo Osaki	Environmental Management 1	2007/06/15 ~2007/07/01
15	Shinichiro Kawaguchi	Human Resource Management	2007/07/02 ~2007/07/29
16	Toshio Yamamoto	Marketing	2007/09/03 ~2007/09/18
17	Ryuji Seki	Production and Quality Control 2	2007/09/20 ~2007/10/01
18	Hirofumi Kato	Financial Management / Development of SME Consultants, Diagnosis 2	2007/09/28 ~2007/10/27
19	Shinichiro Kawaguchi	Development of SME Consultants, Diagnosis 1	2007/10/04 ~2007/10/27
20	Shinichiro Kawaguchi	Development of SME Consultants, Diagnosis 1	2008/02/28 ~2008/03/08
21	Shoichi Fujisawa	Project Management	2007/10/29 ~2007/11/12
22	Tetsuo Fukuyama	Strategic Management	2007/11/19 ~2007/12/03
23	Ujitaka Kamo	Quality Management (ISO9001)	2008/01/21 ~2008/02/04
24	Atsuo Ono	Business Program Management 1	2008/02/22 ~2008/03/06
25	Tetsuo Fukuyama	Production and Quality Control 1	2008/03/01 ~2008/03/08
26	Hirofumi Yamaguchi	Team Leader / Planning of Training Program	2008/05/04 ~2008/06/14
27	Atsuo Ono	Business Program Management	2008/05/04 ~2008/06/14
28	Toshio Yamamoto	Marketing	2008/05/10 ~2008/05/24
29	Tetsuo Fukuyama	Strategic Management	2008/06/01 ~2008/06/14
30	Jun Nishida	Human Resource Management	2008/10/26 ~2008/11/14
31	Kazuki Kuroda	Shop Management / Marketing	2008/11/4 ~2008/11/29
32	Masataka Imamura	Financial Policy and Regulation / Loan Screening	2008/11/28 ~2008/12/13
33	Jun Nishida	Marketing	2009/2/27 ~2009/3/14
34	Tetsuo Fukuyama	Strategic Management	2009/3/13 ~2009/3/28
35	Shinichiro Kawaguchi	Human Resource Management	2009/3/27 ~2009/4/18
36	Masataka Imamura	Financial Policy and Loan Business	2009/4/3 ~2009/4/25
37	Hajime Suzuki	Production Management	2009/4/17 ~2009/5/11
38	Jun Nishida	Project Management	2009/5/8 ~2009/5/23
39	Motokazu Kanokogi	Quality Management	2009/5/8 ~2009/5/30
40	Takao Naito	Energy Saving	2009/9/4 ~2009/9/17
41	Shunei Umezawa	Energy Saving	2009/9/4 ~2009/9/17
42	Jun Nishida	Human Resource Management	2009/9/25 ~2009/10/10
43	Takefumi Goto	Production and Quality Control	2009/9/29 ~2009/10/17
44	Masataka Imamura	Loan Screening	2009/10/9 ~2009/10/19
45	Makoto Takei	Business Plan Development	2009/10/19 ~2009/10/25
46	Tetsuo Fukuyama	Strategic Management	2009/11/11 ~2009/11/19
47	Jun Nishida	Survival for Economic Crisis (manufacturing industry)	2009/11/22 ~2009/11/28
48	Hajime Suzuki	Production and Quality management	2010/2/12 ~2010/2/27
49	Makoto Takei	Business Plan Development	2010/1/25 ~2010/2/3
50	Masataka Imamura	Loan Screening	2010/1/8 ~2010/1/23
51	Shigeru Uno	Energy Saving	2010/1/15 ~2010/1/23
52	Toshimitsu Kurumizawa	Energy Saving	2010/1/15 ~2010/2/5
53	Kunihiko Yamamoto	Energy Saving	2010/1/15 ~2010/2/5
54	Hideki Minoura	Energy Saving	2010/1/15 ~2010/2/5
55	Shunei Umezawa	Energy Saving	2010/1/15 ~2010/2/5
56	Tatsuo Yasui	Survival for Economic Crisis (non-manufacturing industry)	2010/2/1 ~2010/2/7
57	Hajime Suzuki	Production and Quality Control	2010/2/12 ~2010/2/28
58	Jun Nishida	Project Management	2010/2/26 ~2010/3/19

Kazakhstan-Japan Center for Human Development Project (Phase 2) C/P Training Record

1. C/P (KazEU, Kazakh governmental organization, etc.)

Year	Name of trainee/Position	Training Period	Purpose of Training
FY05	Prof. Timur Baimuhanov Vice Rector of KazEU	2006.1.9~1.21	<ul style="list-style-type: none"> Understand Japan's ODA and JICA activities Understand administration method of similar organization and international exchange program Human resource development in the industrial field and understanding of JICA
FY06	Prof. Abishev Ali Azhimovich Rector of KazEU	2006.7.23~8.3	<ul style="list-style-type: none"> Understand Japan's ODA and JICA activities Understand administration method of similar organization and international exchange program Human resource development in the industrial field and understanding cooperation between industries and educational institution
	Mr. Samat Sagyndykov Director of International Investment Strategy Dept., Ministry of Economy and Budget Planning of RK	2006.12.4~12.14	<ul style="list-style-type: none"> Understand whole picture of technical cooperation by JICA and its scheme Understand Japan's ODA policy and its circumstance (Politics, economics social conditions, etc.) Understand Japanese style of management
FY07	Ms. Kamilya Amenova Director for Financial Dept. of KazEU	2008.2.11~2.23	<ul style="list-style-type: none"> Understand Japanese society, ODA policy, and JICA project Understand financial management and the international student support system of Japanese universities Understand the management method of university affiliated organization
FY09	Gradislava Akhmetova Sub director of MBA program, KazEU	2009.7.30~8.11	<ul style="list-style-type: none"> Understand Japanese society, culture, management, ODA policy and JICA project Deepen understanding of Japan's university management and approach to MBA course management Get ideas for the joint program plan linking the MBA course and business
	Diana Abisheva Director of Press Center, KazEU		

2. Center staff

1) Center administration, MU promoting

Year	Name of trainee/Position	Training Period	Purpose of Training
FY06	Ms. Fatima Ongarbayeva KJC Administrative staff	2006.7.30~8.12	<ul style="list-style-type: none"> Understand Japanese society and JICA activities Attain knowledge necessary for Japan center operation Promote MU project and PR activities
	Ms. Meruyert Kerim KJC Administrative staff		
FY09	Ms. Cholpon Kubanichbekovna KANBALAYEVA KJC Japanese Language Course Sub Manager	2009.7.15~8.14	<ul style="list-style-type: none"> Be able to conduct effective administrative management and PR activities. Be able to explain own opinion to long-term course design plans and support Japanese experts. Understand uniqueness of Japan Center's Japanese language course operated by JICA project.

2) Business Course

Year	Name of trainee/Position	Training Period	Purpose of Training
FY07	Ms. Gauhar Nassyrova KJC Business Course Staff	2007.11.25~12.15	Attain knowledge and improve skills which will be the base to expand Japan center operation.
FY08	Ms. Zhanar Orzagaliyeva KJC Business Course Staff	2008.8.31~9.19	<ul style="list-style-type: none"> Improve planning skills and management skills for business courses conducted by Japan center. Deepen knowledge and understanding about Japanese culture, society, economy, governmental organizations, etc.

3. Business course

Year	Name of trainee/Position	Training Period	Purpose of Training
FY06	Ms. Baimurzina Alima Director of Documentation Management/Kazakh language	2006.2.7~2.28	See the picture of management and actual condition of Japanese enterprises and get experiential understanding
	Ms. Timoshenko Liliya Vice Rector for Science Activities/International Affair Dept.		
	Ms. Taikenova Mairash Director of PR Dept. ZERE Company		
	Mr. Mursaliyev Kuat Director for Financial Dept. of KazEU		
	Ms. Salina Aigul Associate Professor of Accounting/Audit, KazEU		
FY07	Ms. Gabdullina Botakoz Human Resource Manager, Astana Inter Hotel	2007.6.26~7.11	<ul style="list-style-type: none"> Understand actual conditions or good management of Japanese enterprises and carry to the practice Get hints for own direction from examples of start-up business development Deepen understanding on Japanese culture, life in Japan, social system, and Japanese citizens. Draw up the plan based on the sentences above for the project
	Ms. Lebedeva Radmila General Manager for Production, VIP Parquet Company		
FY08	Mr. Vladimir MATVEEV Director for Quality Control Dept. Karagandy Bread Company	2008.7.20~8.8	Realize expanding business after starting-up and management improvement in outstanding participants of business courses, entrepreneur and managers in private companies
	Mr. Shalabai KULZHANOV Director for Quality Control Dept. Realway Company (System)		
	Mr. Yestay TUGANBAYEV Director of Wholesale Trade Company		
FY09	Ms. Olga SKLYAROVA "Fides" Advocates Office Ltd. (legal services for legal entities and individuals)	2009.9.21~10.18	Apply what learned to operation improvement (new customer cultivation, market development, new product development, improvement of financial condition, organization improvement) in the real business field.
	Mr. Vadim VOLOKITIN "Computer's Planet" Ltd. Association of Entrepreneurs of Shortandy Region		
	(IT industry development of computer programs. Development of		
	Mr. Sultanbek TULTABAYEV "Kazakhstani Institute of Marketing and Management" Ltd (consulting services in the field of management to Kazakhstani companies, education – MBA Programs of leading western business schools (distance technology).)		
Ms. Gulnar BAIDOLDINOVA "Kyzylorda Distributing Electricity Supply Network Company", JSC (Supplying and distribution of electricity)			

Mr. Senik AKASHEV
Institute of Qualification Upgrading "Turan-Profit International
Professional Academy"
(Education, training, Upgrading of qualification of top managers in
the field of economy)

4. Others

1) Strengthening Economic Organizations in Central Asia Region

Year	Name of trainee/Position	Training Period	Purpose of Training
FY07	Mr. Aitzhan Sadykov Director of Dept. for Entrepreneurship Development, Ministry of Industry and Trade of RK	2007.1.29~2.22	<ul style="list-style-type: none"> • Intensively understand the way how Japanese economic organizations work with the government • Understand enterprise support and contribution to society by economic organization • Draw up the joint action plan of economic organization and government to activate private enterprises in the market economy.
	Mr. Yenik Dukenbaev Head of Kazakhstan Business Incubator/Innovation Center		
	Ms. Rashida Shaikenova Head of Kazakhstan Tourist Association, Kazakhstan		
	Mr. Talgat Zhmagaliev Hotel/Restaurant Association		
	Ms. Yelena Batrak Board of Kazakhstan National Freight Service Association		
FY08	Chief Consultant for Business Development Dept., Chamber of Commerce and Industry in Astana	2008.1.27~2.16	<ul style="list-style-type: none"> • Understand the way how Japanese economic organizations work with government and build relationship with it to enhance entrepreneur activities. • Understand the role of economic organizations in entrepreneur support and regional contribution for activation of entrepreneur activities. • Draw up the action plan which is feasible in Kazakhstan based on the sentences above.
	Ms. Kassenova Gulnar Senior Expert, Ministry of Industry and Trade of RK		
	Ms. Orazbekova Assel Head of Local Control Dept. Kazakhstan Economic Chamber		
	Ms. Idrissova Svetlana Board of Kazakhstan Economic Chamber		
	Mr. Kravchenko Kirill Legal Expert, "Bekker & C" Co. Ltd.		
FY09	Ms. AZHIBAYEVA Zhibek Turikhanovna Vice President of Kazakhstan Market/Trading/Service Enterprise	2009.11.2~11.29	<p>The action plans drawn up during the training will be executed as a part of organization activities and business conditions will be tangibly improved. The relationship and cooperation between economic organizations and Japan center will be enhanced and feedback to activities of Japan center will be expected.</p>
	Ms. KUANGANOVA Gulnara Shaimuratovna Vice President of Kazakhstan Entrepreneur Forum		
	Ms. IRGALIYEVA Lazzat Muratovna Director of Business Development and Promotion, Enterprise		
	Promotion Bureau, Ministry of Economy and Budget Planning of RK		

KJC Revenue and Expenditure

as of
Feb.28th, 計算用
2010

Annex 3-3

	FY2002	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009	合計
Revenue (A)									
Business Course	2,255,400.00	870,000.00	3,389,000.00	3,407,100.01	3,674,300.00	5,791,800.00	2,911,200.00	4,821,000.00	27,069,600.01
Japanese Language Course	3,035,000.00	1,560,000.00	4,836,500.00	4,057,200.00	6,376,000.00	10,341,832.00	11,404,600.00	16,002,500.00	57,613,632.00
Others(Library membership, etc.)		375,725.00	1,596,205.00	1,645,781.00	1,705,110.00	927,814.00	732,935.00	1,153,816.00	8,138,386.00
Total	5,300,400.00	2,805,725.00	9,821,705.00	9,110,081.01	11,755,410.00	17,001,246.00	15,048,735.00	21,977,316.00	92,821,618.01
Expenditure (B)									
Salaries	889,000.00	1,089,800.00	1,627,900.00	862,979.00	1,105,862.00	1,053,480.00	1,376,296.00	1,221,222.00	9,246,438.00
Utilities	632,200.00	780,500.00	623,500.00	727,478.00	578,579.84	714,774.40	998,671.03	1,126,988.80	6,122,792.07
Communication	159,900.00	164,500.00	0.00	0.00	802,228.15	890,897.88	0.00	0.00	1,817,494.01
Commodities	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Automobile Tax					120,510.00	127,764.00	136,656.00	146,941.00	532,271.00
Others	2,459,400.00	1,877,800.00	1,287,800.00	0.00	123,281.54	144,223.94	115,324.72	134,742.74	6,192,173.04
Subtotal	4,150,500.00	3,912,300.00	3,539,000.00	1,610,457.00	2,530,669.63	2,931,110.20	2,568,947.75	2,631,894.54	23,874,789.12
Percentage in Total Expenditure (%)	0.20	0.15	0.08	0.04	0.05	0.05	0.05	0.04	0.67
Salaries	3,014,491.00	10,535,059.73	18,159,841.64	6,497,630.00	15,331,360.00	18,799,639.75	20,614,888.00	22,089,678.00	116,129,348.12
Consultant fee	1,370.00	0.00	0.00	0.00	23,900.00	0.00	0.00	0.00	25,170.00
Construction fee	1,207,854.00	1,315,414.00	2,500.00	532,704.00	339,272.00	0.00	0.00	0.00	3,987,744.00
Facility maintenance	58,094.00	727,027.00	322,526.00	265,008.00	980,674.00	2,935,111.30	3,175,887.50	2,196,620.00	10,680,947.80
Equipment maintenance	55,084.00	727,027.00	650,679.00	615,632.00	807,911.00	1,148,058.00	3,136,727.00	1,337,653.00	8,591,791.00
Equipment	2,952,767.00	996,160.00	4,621,667.00	1,394,241.00	757,173.00	736,755.00	4,778,039.00	747,235.00	16,984,044.00
Commodities	2,864,351.00	2,610,837.00	3,071,056.00	2,004,276.00	2,176,282.00	1,923,316.00	5,071,116.00	2,040,717.00	21,461,961.00
Trip expenses	1,605,039.00	1,515,163.00	2,799,076.00	1,957,642.00	3,728,611.00	4,753,665.00	3,036,418.00	3,478,597.00	22,871,671.00
Communication	2,589,138.00	1,372,264.09	3,256,173.76	554,857.00	2,430,371.00	2,190,680.68	1,860,399.57	1,921,596.00	16,175,480.10
Document creation	1,166,634.00	472,075.00	1,509,914.00	1,966,081.00	1,133,631.00	2,626,064.00	820,946.00	560,800.00	10,266,149.00
Rental	199,189.00	795,670.65	406,821.00	1,123,547.00	6,073,345.00	8,521,785.00	1,138,210.92	1,640,570.00	19,909,725.57
Conference expense	395,408.00	305,056.00	856,958.00	269,918.00	361,487.00	76,902.00	406,518.00	502,786.00	3,134,697.00
Miscellaneous	544,124.00	414,489.53	339,778.10	127,158.00	2,828,271.00	876,842.50	1,008,222.00	1,659,331.39	7,797,716.51
Others								842.00	842.00
Subtotal	16,424,593.00	21,786,259.00	36,005,701.50	17,814,634.00	37,070,797.00	45,917,351.23	44,717,355.99	38,168,533.58	257,405,285.10
Percentage in Total Expenditure (%)	79.83%	83.67%	78.80%	48.04%	77.14%	83.63%	80.14%	65.18%	5.96
BC: Interpreter/Translator, stationeries		369,545.96	2,176,292.70	1,862,595.00		0.00	0.00		4,508,421.66
JLC: Salaries for instructors, photocopies			2,990,826.24	1,859,199.51		524,250.00	1,049,210.00		6,393,185.75
Salaries				7,214,827.00	4,565,900.00	918,778.10	714,068.00	4,071,942.00	17,505,513.10
Communications					2,364,877.54		535,190.30	677,693.88	7,450,342.42
Commodities		332,026.01		2,705,983.88		169,870.00	79,579.00	112,751.00	362,000.00
Facility maintenance							974,477.50	5,520,722.00	6,495,199.50
Advertisement							93,590.00	1,770,143.00	1,863,733.00
Website Creation							114,000.00		114,000.00
Rental							1,036,200.00		1,036,200.00
Baggage storage fee							138,878.00		138,878.00
Automobile Insurance							238,725.00	240,216.00	478,941.00
Pamphlet printing							201,660.00		201,660.00
Bank Commission							97,233.82	154,504.24	251,738.06
Others		65,490.15		50,120.50	1,861,238.63		453,051.00	30,480.00	4,600,183.05
Tax (VAT)				774,046.00	1,117,849.36		580,985.00	724,721.00	5,149,585.33
Renovation							3,210,415.00		3,210,415.00
MU event expense								49,140.00	49,140.00
Consultant fee			610,940.23	462,818.00	339,438.00	0.00	32,337.00	165,436.00	2,004,594.00
Salaries for KazEU Coordinator								1,001,250.00	1,611,017.29
Return of wrongly received tuition from KazEU students for previous FY		369,543.96	6,145,277.39	17,119,292.16	8,457,883.40	6,059,777.51	8,514,449.62	17,759,793.12	64,426,007.16
Subtotal									1,001,250.00
Percentage in Total Expenditure (%)	0.00%	1.42%	13.45%	47.49%	17.60%	11.04%	15.26%	30.33%	1.37
Total (F)	20,575,093.00	26,068,102.96	45,889,978.89	36,044,433.16	48,059,240.03	54,908,236.94	55,800,753.36	96,560,221.04	345,706,061.38
2002/4-03/3	5,300,400.00	2,435,181.04	3,676,427.61	-8,006,201.15	3,298,526.60	10,941,469.49	5,534,285.38	4,217,822.88	28,395,610.85
2003/4-04/3									
2004/4-05/3									
2005/4-06/3									
2006/4-07/3									
2007/4-08/3									
2008/4-09/3									
2009/4-10/2									
Total									
センター収入による貯蓄額 (Saving at the Center)									

Record of Business Course Activities (2005.10~2010.2)

Total Number of the Attendants: 3,551

<2005>

1-Week Business Management Course

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

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Production/Quality Management	Almaty	2006/3/31~3/17	12	10,000tenge
Balance Score Card	Almaty	2006/1/30~2/3	27	10,000tenge

2-Week Business Management Course

Target: executives and key persons of SMEs

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Strategic Management	Astana	2006/2/20~3/3	33	15,000tenge
Strategic Management	Almaty	2006/2/6~2/17	30	15,000tenge
Human Resource Development and Management	Almaty	2006/1/16~12/9	42	15,000tenge
Financial Management	Almaty	2005/11/28~12/15	20	15,000tenge
Marketing	Almaty	2005/11/14~11/25	23	15,000tenge

3-Week Business Management Course

Target: Top and middle management of SMEs

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Project Management	Almaty	2005/11/28~12/15	36	20,000tenge

1-Day Seminars

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Role of Japan's TQM and Economic Development		3/27/2006	52	
Toyota Production Method		3/21/2006	11	
Toyota Production Method		3/10/2006	18	
Japanese Style Management - Permanent Employment		3/3/2006	15	
Quality Management(Bottom up approach - concept of "KAIZEN")		3/1/2006	38	
Japanese Style Management - Permanent Employment		2/28/2006	47	
Japanese Style Management - Permanent Employment		2/23/2006	48	
How to Establish a IT company		2/17/2006	12	
Role of Japan's TQM and Economic Development		2/16/2006	63	
How to Establish a IT company		2/16/2006	49	
Japanese Style Management - Economic Development		2/10/2006	47	
Capacity Management		1/19/2006	22	

422

<2006>

1-Week Business Management Course

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

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
TQM and Balance Score Card		2006/6/16~6/23	15	10,000tenge
Project Management		2006/6/2~6/8	17	10,000tenge
Human Resource Management		2006/5/26~6/1	10	10,000tenge

42

2-Week Business Management Course

Target: executives and key persons of SMEs

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Project Management	Almaty	2007/2/12~3/2	30	15,000tenge
Production/Quality Management		2007/1/29~2/9	32	15,000tenge
Human Resource Management		2006/12/12~12/26	26	15,000tenge
Marketing		2006/11/13~11/24	38	15,000tenge
Marketing		2006/4/10~4/21	32	15,000tenge

158

8-Week Business Management Course

Target: Top and middle management of SMEs

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Concentration Training Course	Almaty	2006/5/10~6/23	57	35,000tenge

57

1-Day Seminars

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Japanese Economic Development and Quality		6/29/2006	36	
Project Management		6/8/2006	13	
Project Management		6/5/2006	12	
Human Resource Management and Production		5/29/2006	35	

on-Site Training

96

Course name	City	Period	Model	Tuition fees
SME Consulting and Diagnoses		2007/2/9~2/26	Amity	

<2007>

Management Standard Course

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Production/Quality Management		2008/3/3~3/7	24	12,000tenge
Marketing		2008/2/12~2/18	33	10,000tenge
Project Management	Astana	2007/11/5~11/9	46	12,000tenge
Project Management	Almaty	2007/10/30~11/3	28	12,000tenge
IT and Distribution Management	Almaty	2007/10/20~10/24	17	10,000tenge
Tax System of KAZAHSTAN	Almaty	2007/10/15~10/19	28	10,000tenge
Financial Management	Almaty	2007/10/1~10/5	41	12,000tenge
Strategic Management and Business Plan	Almaty	2007/9/18~9/21	23	10,000tenge
Marketing		2007/9/5~9/7	14	8,000tenge
Corporate development strategy		2007/8/27~9/4	9	10,000tenge
Human Resource Management I	Almaty	2007/7/6~7/13	21	20,000tenge
Environmental Management	Astana	2007/6/27~6/28	18	6,000tenge
Environmental Management	Almaty	2007/6/19~6/21	30	6,000tenge
Corporate development strategy	Almaty	2008/6/4~6/15	21	10,000tenge

353

Management Special Course

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Quality Management/ISO9001	Almaty	2008/1/28~2/1	26	12,000tenge
ISO14001	Almaty	2008/1/22~2/26	8	12,000tenge
ISO9001	Almaty	2008/1/22~1/26	20	12,000tenge
Strategic Management II	Astana	2007/1/26~1/30	27	12,000tenge
Strategic Management II	Almaty	2007/1/20~1/24	29	12,000tenge
SME Consultant Training	Almaty	2007/10/20~10/29	20	20,000tenge
Financial Management II	Astana	2007/10/8~10/12	31	12,000tenge
Human Resource Development(HRD/HRM)	Almaty	2007/10/8~10/12	44	12,000tenge
Production/Quality Management II	Almaty	2007/9/24~9/28	33	12,000tenge
Marketing	Almaty	2007/9/10~9/14	34	12,000tenge
Human Resource Development II	Almaty	2007/7/17~7/27	22	22,000tenge

294

SME Consulting Course

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Company Management		3/11/2008	55	free
SME Consultant System	Almaty	12/13/2007	16	free
SME Consultant System	Almaty	12/6/2007	21	free
SME Consultant System	Almaty	10/10/2007	20	free
QC circle	Almaty	9/22/2007	70	free
QC circle	Almaty	9/21/2007	247	free
SME Consultant System	Almaty	8/26/2007	20	free

449

MBA Course

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Strategic Management		11/23/2007	28	free
Project Management	Astana	11/10/2007	88	free
Project Management	Almaty	11/2/2007	7	free
Financial Management		10/15/2007	134	free
Production/Quality Management		9/29/2007	33	free
Marketing (UIB Master Course)	Almaty	9/15/2007	24	free
Marketing (IAB Master Course)	Almaty	9/12/2007	61	free
Marketing (KazEU Master Course)	Almaty	9/11/2007	38	free
Human Resource Development		7/24/2007	56	free
Environmental Management		6/28/2007	28	free
Environmental Management		6/22/2007	35	free
Environmental Management		6/18/2007	16	free

548

Other

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees
Project Management		11/2/2007	11	free
Human Resource Development(HRD/HRM)		10/11/2007	10	free
QC circle		2007/9/26, 9/28	14	free
Marketing (Panasonic Manter Course)		9/13/2007	20	free
Human Resource Development and Balance Score Card		7/22/2007	25	free

80

<2008>

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees	Revenue
Middle Manager Skill	Almaty	2008/4/21~4/25	21	12,000tenge	192,000tenge
Financial Policy and Banking Authorities regulation and	Astana	2008/12/9~12/12	12	free	0
Financial Analyses and Loan Approval Examination	Almaty	2008/12/1~12/5	22	15,000tenge	240,000tenge
Shop Management/Marketing	Kostanay	2008/11/24~11/27	28	free	
Shop Management/Marketing	Astana	2008/11/17~11/21	11	15,000tenge	135,000tenge
Shop Management/Marketing	Almaty	2008/11/10~11/14	32	15,000tenge	330,000tenge
Human Resource Development	Almaty	2008/10/20~10/24	32	15,000tenge	330,000tenge
Human Resource Development	Astana	2008/10/13~10/17	22	15,000tenge	330,000tenge
Strategic Management	Astana	2008/6/9~6/11	12	15,000tenge	105,000tenge
Strategic Management	Almaty	2008/6/4~6/6	14	15,000tenge	285,000tenge
Marketing	Astana	2008/5/19~5/22	8	20,000tenge	60,000tenge
Marketing	Almaty	2008/5/12~5/16	13	20,000tenge	160,000tenge
Administration Systems Concerning Development of SME	Astana	6/11/2008	15	free	0
Corporate Strategy	Almaty	2009/3/25~3/27	9	31,500tenge	129,500tenge
Corporate Strategy	Astana	2009/3/16~3/20	5	35,000tenge	101,500tenge
Marketing	Almaty	2009/3/2~3/6	4	35000tenge	336,000tenge
Marketing	Astana	2009/3/10~3/12	10	35000tenge	35,000tenge

270

Total (2008 FY) 2,769,000tenge

<2009>

Course name	City	Period	Attendants	Tuition fees	Revenue
Production Management	Almaty	2009/4/22~4/24	11	35,000tenge	290,500tenge
Production Management	Almaty	2009/4/28~4/30	20	free	0
Production Management	Almaty	2009/5/4~5/6	3	35,000tenge	101,500tenge
Quality Control	Almaty	2009/5/12~5/14	4	31,500tenge	126,000tenge
Quality Control	Almaty	2009/5/19~5/21	25	free	0
Quality Control	Almaty	2009/5/25~5/27	5	35,000tenge	161,000tenge
Energy Saving	Almaty	2009/9/7-9/8	9	25,000tenge	90,000tenge
Energy Saving	Atyrau	2009/9/14-9/15	16	free	0
Energy Saving	Astana	2009/9/10-9/11	32	free	0
Production&Quality Management	Almaty	2009/10/7-10/9	12	25,000tenge	225,000tenge
Making&Revising Business Plan	Almaty	2009/10/21-10/23	12	25,000tenge	140,000tenge
Overcoming Financial Crisis	Astana	11/24/2009	9	free	0
Overcoming Financial Crisis	Astana	11/25/2009	21	free	0
Financial Policy and Regulation	Astana	2009/4/9~4/10	28	free	0
Financial Policy and Regulation	Karaganda	2009/04/16~4/17	14	free	0
Human Resource Development(HRD/HRM)	Almaty	2009/4/6~4/8	11	35000tenge	241,500tenge
Human Resource Development(HRD/HRM)	Almaty	2009/3/30~4/3	9	35000tenge	75,000tenge
Human Resource Development(HRD/HRM)	Almaty	2009/4/13~4/15	11	35000tenge	262,500tenge

Human Resource Development(HRD/HRM)	Almaty	2009/9/30-10/2	11	25,000tenge	210,000tenge
Human Resource Development(HRD/HRM)	Astana	2009/10/6-10/8	19	25,000tenge	257,500tenge
Strategic Management	Almaty	2009/11/11-11/13	9	25,000tenge	97,500tenge
Strategic Management	Astana	2009/11/17-11/19	17	25,000tenge	420,000tenge
Japanese Financial Mechanisms	Almaty	2009/4/20~4/22	18	35000tenge	98,000tenge
SME Financing	Almaty	2009/10/14-10/16	10	25,000tenge	260,000tenge
SME Financing	Astana	2010/1/13~1/14	35	free	0
SME Financing	Almaty	2010/1/19~1/21	11	25,000tenge	247,500tenge
Making and Revising Business Plan	Astana	2010/1/26~1/28	15	25,000tenge	182,500tenge
Energy Saving	Almaty	2010/1/18~1/20	10	300,000tenge	300,000tenge
Energy Saving	Almaty	2010/1/21~1/22	4	300,000tenge	300,000tenge
Energy Saving	Astana	2010/1/25~1/27	16	300,000tenge	300,000tenge
Energy Saving	Astana	2010/1/28~1/30	44	300,000tenge	300,000tenge
Making and Revising Business Plan	Kostanay	2010/2/1~2/2	17	free	0
Overcoming Economic Crisis	Almaty	2010/2/1~2/2	15	20,000tenge	92,000tenge
Production Management	Astana	2010/2/15~2/18	33	250,000tenge	250,000tenge
Production Management	Astana	2010/2/22~2/25	23	250,000tenge	250,000tenge
			559	Total (2009 FY)	6,095,500tenge

Record of Japanese Language Course Activities 2005~2010

Total number of the attendants: 3,413

<Almaty>
2005

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2005 autumn term.(Elementary1~4, Intermediate1~2, Advanced, Super-advanced)	2005/10~2006/2	Japanese lecturers - 3pers. Local lecturers - 12pers.	186pers.		Each course is 16 weeks, 2 times a week, 2 hrs a time
Total			186pers.		

2006

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2006 spring term.(Elementary1~4, Intermediate1~2, Advanced, Super-advanced)	2006/3/9~2006/7/6	Japanese lecturers - 3pers. Local lecturers - 7pers.	165pers.	14,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week(Super-advance is 1 time a week), 2 hrs a time
2006 autumn term.(Elementary1~4, Intermediate1, Advanced, Super-advanced)	2006/9/25~2007/1/30	Japanese lecturers - 3pers. Local lecturers - 8pers.	208pers.	14,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week(Super-advance is 1 time a week), 2 hrs a time
Total			373pers.		

2007

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2007 spring term.(Elementary1~4, Intermediate1~2, Super-advanced)	2007/2/12~2007/6/14	Japanese lecturers - 3pers. Local lecturers - 9pers.	221pers.	14,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2007 autumn term.(Adult : level7, Child : level1)	2007/9/24~2008/2/4	Japanese lecturers - 3pers. Local lecturers - 10pers.	205pers.	16,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
Special course for Examinees of Japanese Proficiency Test	2007/8/21~2007/11/24	Japanese lecturers - 2pers. Local lecture - 1pers.	50pers.	5,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
2007 Summer Intensive Course.(Adult : 2classes, Child : 1classes)	2007/8/16~2007/8/17	Japanese lecturer - 1pers. Local lectures - 2pers.	49pers.	5,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
Total			525pers.		

2008

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
Japanese Language Training	2008/2/25~2008/6/30	Japanese lecturers - 2pers. Local lecturers - 9pers.	9pers.	5,000tenge	
2008 spring term.(Adult : level6, Child : level2)	2008/2/25~2008/6/30	Japanese lecturers - 2pers. Local lecturers - 11pers.	178pers.	16,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2008 autumn term.(Adult : level7, Child : level2)	2008/9/22~2009/1/23	Japanese lecturers - 1pers. Local lecturers - 9pers.	204pers.	18,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
Training on teaching method	2008/2/15~2008/4/25	Japanese lecturer	7pers.	5,000tenge	
Special course for Examinees of Japanese Proficiency Test	2008/9/26~2008/11/28	Japanese lecturers - 1pers. Local lecturers - 1pers.	10pers.	6,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
2008 Summer Intensive Course.(Adult : 2classes, Child : 1classes)	2008/8/4~2008/8/15	Japanese lecturer - 1pers. Local lectures - 2pers.	40pers.	5,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
Total			448pers.		

2009

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
Japanese Language Training	2009/9/23~2009/1/22	Japanese lecturers - 2pers. Local lecturers - 1pers.	5pers.	20,000tenge	
2009 spring term.(Adult : level7, Child : level2)	2009/2/23~2009/6/26	Japanese lecturers - 1pers. Local lecturers - 9pers.	203pers.	18,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2009 autumn term.(Adult : level7, Child : level3)	2009/9/22~2010/1/25	Japanese lecturers - 1pers. Local lecturers - 13pers.	269pers.	20,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
Special course for Examinees of Japanese Proficiency Test	2009/9/24~2009/11/20	Japanese lecturers - 2pers. Local lecturers - 1pers.	27pers.	6,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
2009 Summer Intensive Course.(Adult : 2classes, Child : 1classes)	2009/8/3~2009/8/15	Japanese lecturer - 1pers. Local lectures - 2pers.	50pers.	6,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
Total			554pers.		

2010

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2010 spring term.(Adult : level7, Child : level2)	2010/2/22~2010/6/25	Japanese lecturers - 1pers. Local lecturers - 13pers.	290pers.	20,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time

<Astana>
2005

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
Pilot Course for Japanese language education needs analysis and course designing purposes	2005/12/1	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 2pers.	33pers.		2 hrs a time, 5 times in all
Japanese Language Education Seminar for incumbent teachers	2005/12/1	Japanese lecturer	6pers.		2 hrs a time, 7 times in all

Intensive course for Japanese language learner in Eurasian University(Elementary, Intermediate)	2005/12/1	Japanese lecturer	21pers.	Each course is 1.5 hrs a time, 2 times in all	Annex 5
Special Course with EoJ(Elementary)	2005/12/1	Japanese lecturer	8pers.	1 hrs a time, 5 times in all	
Special Course with EoJ(Advanced)	2005/12/1	Japanese lecturer	4pers.	1 hrs a time, 1 times in all	
Training on teaching method	2006/2~2006/5	Japanese lecturer - 2pers. Local lecturer - 1pers.(staff)	16pers.	2 times a week, 2 hrs a time	
2006		Total	88pers.		
Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2006 spring term.(Elementary ¹ , Intermediate, Super-advanced)	2006/3/20~2006/7/10	Japanese lecturers - 2pers. Local lecturer - 1pers.	82pers.	14,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week(Super-advance is 1 time a week), 2 hrs a time
2006 autumn term.(Elementary ¹ ~2)	2006/9/25~2007/1/26	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 2pers.	61pers.	14,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2007		Total	143pers.		
Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2007 spring term.(Elementary ¹ ~3)	2007/2/20~2007/6/19	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 2pers.	79pers.	14,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2007 autumn term.(Adult : level4)	2007/9/17~2008/1/24	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 3pers.	82pers.	16,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2007 Summer Intensive Course(Adult : 2classes, Child : 1classes)	2007/8/6~2007/8/18	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 3pers.	42pers.	5,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
2008		Total	203pers.		
Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2008 spring term.(Adult : level5)	2008/2/12~2008/6/19	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 3pers.	89pers.	16,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2008 autumn term.(Adult : level4)	2007/9/16~2008/1/17	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 3pers.	58pers.	18,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2008 Summer Intensive Course(Adult : 1classes, Child : 1classes)	2008/8/4~2008/8/19	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 1pers.	36pers.	5,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
2009		Total	183pers.		
Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2009 spring term.(Adult : level5)	2009/2/10~2009/6/26	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 4pers.	108pers.	18,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2009 Summer Special Course(Adult : 3classes)	2009/6/15~2009/7/29	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 4pers.	28pers.	18,000tenge	Each course is 8 weeks; 4 times a week, 2 hrs a time
2009 autumn term.(Adult : level6)	2009/9/14~2010/1/15	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 3pers.	135pers.	20,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time
2009 Summer Intensive Course(Adult : 1classes, Child : 1classes)	2009/8/3~2009/8/15	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 1pers.	25pers.	6,000tenge	2 hrs a time, 10 times in all
2010		Total	296pers.		
Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2010 spring term.(Adult : level8)	2010/2/2~2010/6/11	Japanese lecturer - 1pers. Local lecturers - 4pers.	84pers.	20,000tenge	Each course is 16 weeks; 2 times a week, 2 hrs a time

< Karaganda >

Course name	Period	Lectures	Attendants	Tuition fees	Remarks
2008 Summer Intensive Course (Adult class)	2008/7/7~2008/7/18	Japanese lecturer	13pers.	5,000tenge	Elementary level; Along with Japanese language, an effort is put to introducing Japanese culture in the class. Aims to nurture "Japan-fanciers".
2008 Summer Intensive Course (Class for junior high school students/high school students)	2008/7/7~2008/7/18	Japanese lecturer	11pers.	5,000tenge	Elementary level; Along with Japanese language, an effort is put to introducing Japanese culture in the class. Aims to nurture "Japan-fanciers".
2009 Summer Intensive Course	2009/6/29~2009/7/10	Japanese lecturer	16pers.	6,000tenge	Elementary level; Along with Japanese language, an effort is put to introducing Japanese culture in the class. Aims to nurture "Japan-fanciers".
2008		Total	40pers.		

Record of Exchange Program Activities 2005~2008

Total Number of the Attendants: 24,355

<2005>			
Name of the Activity	Date	Contents	Attendants
Kitsuke Class	11/4/2005	How to wear Yukata	25
Kazakhstan-Japan friendship sports Festival	11/12/2005	Sports Festival for Japanese Language learners and Japanese	50
Kazakhstan-Japan friendship song Festival	12/24/2005	Karaoke Contest for Japanese Language learners	70
Kitsuke Class	2/18/2006	How to wear Yukata and Kimono	54
Japanese Culture Festival-in Astana	3/25/2006	Exhibit Ikebana, Sado, Kitsuke, Origami, and Hinaningyou etc.	N/A
<2006>			
Name of the Activity	Date	Contents	Attendants
Public Lecture	5/23/2006	「Relationship between Eurasia eria and Japan in 21th century.	150
Japanese Culture Festival-in Alamy	2006/6/17, 18	Play Wadaiko, Sado, Kitsuke, Origami, Japanise food stand, Japanese Film Festival	900
Studying in Japan Fair	6/28/2006	Studying in Japan Fair was held under the auspice of Embassy of Japan and	150
Studying in Japan Fair-in Astana	6/29/2006	Studying in Japan Fair was held under the auspice of Embassy of Japan and	50
Oricami Class	10/20/2006	Support for Japan Foundation	43
Oricami Class-in Astana	10/21/2006	Support for Japan Foundation	200
Japanese Culture Festival	12/7/2006	Japanese Culture Festival was held under the cooperation with Embassy of Japan.	1000
Karaoke Contest	2/24/2007	Karaoke Contest for Japanese Language learners	80
Japanese Culture Festival-in Astana	3/3/2007	Japanese Culture Festival was held under the cooperation with Embassy of Japan.	400
Donbura Concert	3/20/2007	Donbura Concert for Kazakhstan's instrument	800
<2007>			
Name of the Activity	Date	Contents	Attendants
Studying in Japan Fair	4/5/2007	Presentation on Study in Japan at Embassy of Japan booth	600
Agriculture University's Celebrating Ceremony	4/26/2007	Celebrating Ceremony for 50th Anniversary of Agriculture University's establishment	200
Japanese Culture Festival	4/28/2007	Nihon-Butoum Kitsuke, Syodo	180
Participate in Study in Japan Festival- in Astana	5/14/2007	Presentation on Study in Japan	550
Studying in Japan Fair	6/5/2007	Bolashak Plan for Studying in Japan	1,000
Studying in Japan Fair	6/6/2007	Support for APU University Presentation	50
Studying in Japan Fair-in Astana	6/7/2007	Bolashak Plan for Studying in Japan	1,000
Kimono Design	6/7/2007	Support for Sketching Kimono design.	N/A
Studying in Japan Fair	6/8/2007	Support for APU University Presentation	30
Visiting Handicapped institution	6/29/2007	Introduce Tanabata, Origami, and other Japanese culture	30
Japan Festival	7/12/2007	Introduce Japanese Culture	400
Visiting Handicapped institution	7/13/2007	Introduce Tanabata, Origami, and other Japanese culture	30
f	7/29/2007	Yomiuri Award, Exhibition of Child, Furoshiki, Origami	100
Exchange with NGO「CANVaS」	8/16/2007	Exchange opinions about International Exchange between 「CANVaS」 in Hiroshima and young people in Almaty.	30
Japanese Film Festival	8/29/2007	Introduce Sadou, Syodou, Origami, Yukata, Japanese Foods, etc.	400
Karate Show (held by Embassy of Japan)	10/12/2007	Public Relations Activities for Kazakhstan Japan Center	400
Japanese Culture Festival-Almay (held under the cooperation with Embassy of	10/14/2007	Play Karate and introduce Japanese culture	300
Japanese Film Festival (held by Embassy of Japan)	10/19/2007	Public Relations Activities for Kazakhstan Japan Center	400
Japanese Culture Festival-Almay (held under the cooperation with Embassy of	11/25/2007	Introduce Yosakoi Dance, Play Koto, Song, Play Donbura, Sado, Origami, Shodo, Cook Japanese Food, Purikura, Japanese Enterorise	1,500
Lecture「Trend of International Economy」	1/31/2008	Tokyo University Professor Mr.Karasawa's Lecture	N/A
Kazakhstan-Japan friendship Karaoke Festival	2/23/2008	Karaoke Contest for Japanese Language learners	50
Japanese Culture and music day	3/1/2008	Introduce Japanese culture (Hinamatsuri and Japanese music played by national academy teatures).	300
<2008>			
Name of the Activity	Date	Contents	Attendants
Recycle Books market	2008/5/7~5/19	Sell old books.	N/A
Aviation Sow	5/25/2008	Exhibit Koinobori, and Play Origami	5,000
Japanese Culture Festival	5/29/2008	Introduce Japanese culture(Shodo, Sado, Origami, Ikebana, Kitsuke)	200
Summre camp for Children	2008/7/9, 23	Origami, Furoshiki Workshop	15
Japanese Culture Festival-Semey	8/29/2008	Introduce Japanese culture in Semey city	300
Japanese movie day	2008/5/6-11/25	Show Japanese movies/dramas weekly	163
Japanese Culture festival-Almaty	2008/11/9	Introduce Japanese culture and industries at the Guest Palace	3000
Origami workshop	2008/11/11	Workshop at Kazakh National Univ.	200
Origami workshop	2008/11/12	Workshop at Kazakh Labor Univ.	60
Culture day at KIMEP	2008/11/20	Participate culture day at Kazakh Institute of Management Economic Strategies and	160
Origami against AIDS at KazNU	2008/11/22	Participate Origami against AIDS at KazNU	200
How-to-wear Kimono class	2008/12/5- 2009/3/19	Monthly class to learn how to wear Kimono and Yukata	62
Origami class	2009/1/30- 2009/3/26	Monthly class to learn how to fold paper	40
Calligraphy class	2008/12/19- 2009/2/18	Monthly class to learn calligraphy	41
Ikebana class	2008/12/12- 2009.2/11	Monthly class to learn Ikebana	20
Anime Festival	2009/1/9-11	Exhibit Origami and Japanese toys at venue of Anime Festival	800
Kakizome	2009/1/31	Calligraphy class, Kakizome	7
IGO club	2009/3/5	Monthly class of IGO	20
Japanese cooking class	2009/3/12	Monthly class of Japanese cooking	16
Setsubun Festival	2009/2/14	Bean scattering, Japanese games	20
Yosakoi circle	2009/3-	Weekly practice of Yosakoi dance	54
Doll's Festival	3/7/2009	Explanation on Doll's Festival, making rice cakes, Japanese games	100
<2009>			
Name of the Activity	Date	Contents	Attendants
IGO club	2009/4/2-6/4	Monthly class of IGO	22

Name of the Activity	Date	Contents	Attendants
Japanese cooking class	2009/4/9-6/11	Monthly class of Japanese cooking	38
Calligraphy class	2009/4/16-6/18	Monthly class to learn calligraphy	29
Origami class	2009/4/23-6/25	Monthly class to learn how to fold paper	40
World Heritage Tamgaly-tass cleaning-up project	5/2/2009	Clean up the world heritage, excursion, barbeque	50
Children's Day	2009/5/7.8.14	Origami class, taking pictures in Kimono, quiz about Japan	101
Japanese movie day	2009/4/7-6/12	Show Japanese movies/dramas weekly	47
Yosakoi circle	2009/4/4-6/20	Weekly practice of Yosakoi dance	170
Origami class	2009/7/1-29	Origami class during summer vacation	27
IGO master class	7/25/2009	Lecture and master class by Russian expert with 2 DAN	7
IGO club	August-09	IGO class during summer vacation	94
Calligraphy club	August-09	Calligraphy class during summer vacation	91
Origami master class	August-09	Origami class during summer vacation	53
Yosakoi circle	August-09	Yosakoi practice during summer vacation	44
Bon Dance Festival	8/14/2009	Bon dance, Japanese drums, Japanese food stalls	180
Japan Cultural Festival-Semey	8/29/2009	Ikebana, Yosakoi, wearing Kimono, quiz about Japan, Calligraphy, Origami, Tea	200
International Conference for Peace by Youth	9/2/2009	Conference by Kazakh/Japanese youth using JICA-NET	26
Respect-for-Senior-Citizens Day	9/16/2009	Wearing Kimono, tea ceremony, quiz about Japan	120
Studying-in-Japan Fair	10/22/2009	Presentation/ booth consultation by 7 Japanese univ.	660
IGO club	2009/10/7-12/23	Monthly class of IGO	23
Japanese cooking class	2009/10/14-12/9	Monthly class of Japanese cooking	27
How-to-wear Kimono class	2009/10/23-	Monthly class to learn how to wear Kimono and Yukata	27
Kirie class	2009/10/28-	Monthly class to learn Kirie	22
Japanese movie day	2009/10/8-12/22	Show Japanese movies/dramas weekly	22
KIMEP International Student Party	11/12/2009	Yosakoi dance, Newspaper about Japan	50
Understanding Japan master class	12/10/2009	Presentation about Japan, show "Project X"	25
Christmas Origami class	2009/12/15,21	Christmas-related Origami class	10
Year-end party by JLC participants	12/23/2009	Quiz, game, etc.	39
Japanese cooking class	1/13/2010	Monthly class of Japanese cooking	6
IGO club	2010/1/15-2/26	Monthly class of IGO	13
Kakizome contest	1/16/2010	Kakizome practice, contest, taste Mochi	15
How-to-wear Kimono class	1/20/2010	Monthly class to learn how to wear Kimono and Yukata	7
Kirie class	1/27/2010	Monthly class to learn Kirie	8
St. Valentine's Day Party	2/12/2010	Organized by JL students, quiz, games	52

Publicity at KJC

No	Date	Name of article	Name of publisher	Type of publication
FY2005				
1	2006/3/3	Osaka Students Visit	KJC	DVD
2	2006/3/25	Japan Culture Day in Astana	KJC	DVD
FY2006				
3	2006/6/17	Japan Culture Day in Almaty	KJC	DVD
4	2006/9/25	Japanese Culture Day in Almaty	Friendship	magazine
5	2006/12/15	Japan Culture Day in Almaty	Weekend	newspaper
6	2007/3/2	Japan Culture Day in Astana	Khabar Channel	TV News DVD
7	2007/3/30	Silk Road. Cultural exchange (Almaty)	KTK Channel	TV News DVD
8	2007/11/15	Japanese Culture Day in Almaty	Banzai	magazine
9	2007/2/12	Business Course	Almaty Channel	TV News DVD
FY2007				
10	2007/4/5	Dombra concert with Takahashi Naoki	Zhas Alash	newspaper
11	2007/7/12	Japan Culture Day in Atyrau	City Park	newspaper
12	2007/7/14	Japanese Culture Day in Atyrau	Near-Caspian commune	newspaper
13	2007/7/14	Japanese Culture Day in Atyrau	Atyrau	newspaper
14	2007/9/13	Interview of Japan Culture	Rakhat Channel	TV News DVD
15	2007/11/27	Japan Culture Day in Almaty	Express K	newspaper
16	2007/11/30	Japan Culture Day in Almaty	New generation	newspaper
17	2008/1/1	Business Course in Kostanay	Business	magazine
18	2008/3/11	Opening Ceremony of JICA Net	Almaty Channel, Tan Channel	TV News DVD
FY2008				
19	2008/5/25	Air Show in Almaty	Under processing	TV News DVD
20	2008/6/10	Interview of participant of Business Course	Television Tokyo Channel	TV News DVD
21	2008/8/29	Japan Culture Day in Semey	Vremya	newspaper
22	2008/9/5	Japan Culture Day in Semey	Karavan	newspaper
FY2009				
23	23/4/2009	Interview with Imamura san (business course)	KTK	TV
24	14/08/2009	"Festival O-bon"	Almaty	TV
25	30/08/2009	"Festival O-bon"	STROI INFO	Magazine
26	31/08/2009	Japanese Culture Day in Semey	RADIO	Radio
27	01/09/2009	Japanese Culture Day in Semey	KTK	TV
28	1-7/09/2009	Japanese Culture Day in Semey	Central-Asia Video portal Stan TV	TV
29	02/09/2009	Japanese Culture Day in Semey	SGF AO RTRK KAZAKHSTAN-Semey	TV
30	02/09/2009	Japanese Culture Day in Semey	SPEKTR	Newspaper
31	03/09/2009	Japanese Culture Day in Semey	VESTI SEMEY	Newspaper
32	03/09/2009	Japanese Culture Day in Semey	NASHE DELO	Newspaper
33	03/09/2009	Japanese Culture Day in Semey	ARNA	Newspaper
34	21/10/2009	Studying in Japan Fair	STV	TV
35	21/10/2009	Studying in Japan Fair	Kazinform	Internet
36	22/10/2009	Studying in Japan Fair	TAN	TV
37	23/10/2009	Studying in Japan Fair	NOVOE POKOLENIE	Newspaper
38	20/01/2010	Business course	RAKHAT-STV	TV
39	24/01/2010	Interview with Mitoma san	TAN	TV
40	25-26/01/2010	Business course	STV-RAKHAT	TV
41	15-16/02/2010	Japanese Culture Day in Astana	RAKHAT	TV
42	15-16/02/2010	Japanese Culture Day in Astana	ASTANA	TV
43	27/02/2010	Business course	ASTANA	TV
44	02/03/2010	Japanese course	KHABAR	TV

The Evaluation Grid for the Terminal Evaluation
The Project on the the Kazakhstan-Japan Human Resource Cooperation Center (Phase 2)

ANNEX 8

Relevance	Evaluation questions		points of evaluation	Results of Evaluation
	Main questions	Sub questions		
	Conformity of the Project Goal to the National Development Plan of the Republic of Kazakhstan		Conformity and alignment between overall goal and policies of Kazakhstan government	The government of the Republic of Kazakhstan set "Kazakhstan-2030: Prosperity, Security and Ever Growing Welfare of All the Kazakhstanis" with basic elements of its measures for its socio-economic development, aiming at (i) national security, (ii) domestic stability and social cohesion, (iii) economic growth, (vi) health, education and welfare for the citizens of Kazakhstan, (v) energy resources, (vi) infrastructure, transport and communications, (vii) a professional state. The government accentuated that industrial diversification and modernization of economy is crucial for stable development in "The Strategy of Innovative Industrial Development of Kazakhstan", adopted in 2003. Its main objectives are (i) maintenance of average annual growth rate of processing industries, (ii) increase of productivity of processing enterprises, (iii) cultivation of business-friendly environment, (iv) introduction of incentives to establish science-intensive high-tech export-oriented enterprises, (v) diversification of export potential of the country in favor of products and services with high added value, and (vi) promotion of the integration into the regional and global economy, with participation in global innovation processes.
	Conformity to Japan's official development assistance (ODA) policy	Japan's aid policy towards the CIS region	<ul style="list-style-type: none"> Priority of "the Central Asia + Japan" dialogue 	"The Central Asia plus Japan" Dialogue, launched in 2004 as a framework for multilateral dialogue and cooperation between the Central Asian countries and Japan. "The First Tokyo Dialogue" was held in March 2006. It stressed that the stability and development of Central Asia are indispensable for the peace and prosperity of the Eurasian continent as well as the international community, and endorsed (i) policy dialogue, (ii) intra-regional cooperation, (iii) business promotion, (iv) intellectual dialogue, and (v) cultural and people-to-people exchange" as main pillars of cooperation.
		Japanese Aid policy towards the Republic of Kazakhstan	<ul style="list-style-type: none"> Priority of Japan's assistance towards the Republic of Kazakhstan 	The Japanese assistance strategy towards the Republic of Kazakhstan "the Country Assistance Strategy for Kazakhstan", says that obviously Kazakh economy's highly dependence on natural resources is one of the main development issues. It says that industrial diversification and upgrading its economy through adding values to existing products is the key to stabilize its economy in the long-term. Considering the needs of real economy, it accentuates the necessity to promote SME.
	Relevance of the selection of target groups, conformity with needs of target groups	Needs of target groups are responded by activities? Size of target group is appropriate	<ul style="list-style-type: none"> Needs of T/G Number of applicants, compared with capacity of each course opinions of specialists and C/P 	[Business course] In Kazakhstan, the private sector is mostly comprised of small enterprises. The needs of these SME owners, employees and consultants for business courses tend to be very strong. At the beginning of the Project, needs of the manufacturing sector was considered to be strongest, however, a follow-up survey revealed that the needs of the service sector was greater those of the manufacturing sector. During the second half the Phase 2, the business division faced a difficulty in getting participants for the courses by 20%. The business course has made continuous effort to respond to the needs of the SMEs in the rapidly changing economic environment by making closer communications with the regular customers and approaching to new customers. As a result, the number of the applicants reached the capacity of all business courses held in FY09. Their satisfaction ratio reached 90% on the average.

The Evaluation Grid for the Terminal Evaluation
The Project on the the Kazakhstan-Japan Human Resource Cooperation Center (Phase 2)

ANNEX 8

	Evaluation questions		points of evaluation	Results of Evaluation
	Main questions	Sub questions		
				<p>【Japanese language course】KJC has been the only open institute that offers Japanese language education available to the public since its establishment. In order to respond to various needs of current & potential Japanese language learners, KJC has offered more diversified classes compared to the Phase 1. So far, it has provided upper level classes or above to junior/high school students and to citizens living in far from Almaty, Astana and Karaganda on a regular basis. The survey conducted in 2009 shows that around 77% participants in Almaty and 91% in Astana answered that “the course matches their needs”. The number of the applicants has always over the capacity of each course. Therefore, it is fair to say that the Japanese language courses have responded to the diverse needs of the participants.</p> <p>【Mutual understanding and information】 According to the interviews with participants of the cultural exchange programs, they highly appreciated KJC role in introducing traditional Japanese culture, pop culture including music, animation and manga, which have been increasingly attracting young Kazakh people.</p> <p>【Japanese language course】 With regard to the composition of participants as of autumn 2009, ordinary citizens (e.g. working people and secondary school students) accounted for 43%, while university students accounted for 57%. Most of the university students were not majoring in Japanese, but in other fields such as international affairs, science technology or medicine, etc. Currently several universities offer Japanese language programs in Kazakhstan, but they don't have courses open to ordinary citizens. Accordingly, there is no concern over the overlap of the target groups with KJC.</p> <p>【Mutual understanding&public information activities】 KJC is the only place in Kazakhstan accessible to ordinary citizens where active cultural and academic exchange events are conducted.</p> <p>【Business course】 Japanese experience&knowledge has been effectively utilized in some courses particularly on efficient production management and strategic management in the manufacturing sector rather general topics (e.g. financial management, tax system).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Duplication of similar activities by other organizations 	Similar educational facilities		

The Evaluation Grid for the Terminal Evaluation
The Project on the the Kazakhstan-Japan Human Resource Cooperation Center (Phase 2)

ANNEX 8

	Evaluation questions		points of evaluation	Results of Evaluation
	Main questions	Sub questions		
Effectiveness	Output 1, "an organizational structure and management system to operate KJC efficiently will be established". In order to produce this output, the following 6 areas of activities have been undertaken"	JCC's role and function		KJC staff and a coordinator of KazeU attend weekly meetings to monitor the progress and clarify issues need to be solved. The role of JCC (Joint Coordinating Committee) is to report the progress of each activity rather than discussing KJC's future management.
		Center management	• frequency/times	【Center management】 KJC had been no managerial-level local staff until the end of FY2008. KJC assigned a chief to each division to promote efficiency of the operation and enhance their ownership. KJC introduced a personal ability rating system in December 2009. 【Administrative division】 A bookkeeper, out of 4 counterpart personnel, has been getting involved with the KJC management. KJC expects the personnel to have stronger commitment to the center management including planning of budget expenditure.
		The number of trainings to the KJC staff	• number of trainings, changes of their performance	Main trainings: counterpart training in Japan (4 persons), Japanese language teacher trainings of the Japan Foundation (1 person) and marketing seminar (all staff member), as well as OJT.
		Improvement of performance and skills		The staff have improved knowledge and skills related to their own duties through OJT. As a result, generally, the staff have a certain level of administrative skill. However, continuous effort for the capacity development of staff is necessary, considering the fact that they don't have enough experience to formulate strategic plans. In order to enhance technical transfer, KJC assigned a chief in each division. 【Business course division】 The skills of the course management has been improved greatly in previous 1-2 year(s). 【Japanese course division】 The division has become relatively stable in terms of the skills of the course management. However, the local Kazakh lecturers have difficulties in designing the courses by themselves (making a curriculum, syllabus, etc.). 【Mutual understanding division】 The staff do not have difficulty in managing the programs as far as they are routine work.
		Evaluation of performance of the KJC staff	A personal ability rating system	A personal ability rating system, introduced in December 2009, brought a positive change. For example, some staff became motivated in getting involved with their work, and more aware of raising profitability.
		Monitoring system (PDM)	periodical meetings	The PDM is still not leveraged for the tool for the project management at KJC as advised by the mid-term evaluation mission KJC and the Project team monitor the progress based on the Annual Action Plan, JCC and weekly meetings.

The Evaluation Grid for the Terminal Evaluation
The Project on the the Kazakhstan-Japan Human Resource Cooperation Center (Phase 2)

ANNEX 8

	Evaluation questions		points of evaluation	Results of Evaluation
	Main questions	Sub questions		
	Output 2. "an effective system to provide knowledge and practical skills to corporate management and SME promotion to private and public sector will be constructed"	<p>The number of courses and the participants</p> <p>Satisfaction ratio of (ex-) participants</p> <p>Benefit to business practice</p>		<p>A total of 101 types of courses were provided in 5 years. Wider ranges of course were conducted, compared with the phase one. Over 4,200 persons have participated so far. The number of the applicants reached the capacity of all business courses held in FY09.</p> <p>The average satisfaction ratio is relatively high. The course provides high-quality teaching with a focus on production management, quality management, entrepreneurship and etc., to respond to the needs of the customers. The participants showed strong satisfaction with the curriculum, the teaching methods and the practical business know-how. The questionnaire reveals that the satisfaction ratio was 85% or above on the average.</p> <p>As far as the interviews with ex-participants, most of them thought that the knowledge and the expertise acquired through KJC's business courses had been or would be helpful in improving their business performance.</p>
	Output 3. The human resources of Japanese language education are promoted through teachers	<p>Number of Japanese language classes</p> <p>Number of students, Satisfaction ratio of (ex-) participants</p> <p>Teaching skills of local Kazakhstan teachers</p> <p>Collaboration with other Japanese language institutions</p>	improvement of skills	<p>Various kinds of course offered, reflecting the needs of a wide range of targets groups including young Japanese learners in Almaty and Astana, and learners in Karaganda. Almost a half of the participants of Japanese language program in Almaty are under 17 years old, who are yet to proceed to higher education. Interviews with those participants in Almaty and Astana, confirmed overall reaction of participants and local residents to KJC were positive.</p> <p>Totally, more than 3,000 participated. Their satisfaction rate is over 80% on the average.</p> <p>Instructions to Japanese teachers have been offered monthly. The local Kazakh lecturers have difficulties in teaching the upper classes and to design the courses by themselves (making a curriculum, syllabus, etc.).</p> <p>The Japanese course division hires 13 teachers from other universities on a part-time basis. The stable supply of experienced teachers to KJC has contributed to technical sustainability of the Japanese course.</p>
	Output 4. "the system for providing mutual understanding programs and information is established"	<p>Number of the events&participants</p> <p>Satisfaction ratio of (ex-) participant</p> <p>Annual number of materials</p> <p>Collaboration with other Japanese language institutions</p>		<p>Totally, 92 events and programs have been offered to more than 19,000 participants.</p> <p>Average satisfaction rate is over 90% based on the questionnaire conducted by KJC. As far as the interviews with participants, they evaluate activities in general, highly.</p> <p>Regularly, newsletters have been prepared (2-4 times a year). Until autumn of 2008, KJC sent Japanese newsletter to introduce Kazakh culture to Japanese citizens.</p> <p>KJC has conducted collaborative events with external agencies including "the Study Fair in Japan".</p>

The Evaluation Grid for the Terminal Evaluation
The Project on the the Kazakhstan-Japan Human Resource Cooperation Center (Phase 2)

ANNEX 8

	Evaluation questions		points of evaluation	Results of Evaluation
	Main questions	Sub questions		
	Output 5. "The function of providing information on several aspects as economy, society and culture of both Kazakhstan and Japan in two ways will be strengthened". "	<p>Frequency of updating homepages</p> <p>Number of access to KJC homepages</p> <p>Number of ML members is more than 1500.</p> <p>Number of ML sent is more than one in six months</p>		<p>Regular updating has been conducted for recent years.</p> <p>The access counter is installed in FY2009 . The number of access is around 6,000 from Sept. 2009 to Jan. 2010.</p> <p>The number of ML members has been growing to reach over 6,700 until February 2010. Messages constantly sent out to introduce events to members.</p> <p>Regularly, newsletters have been prepared (2-4 times a year).</p>
	Achievement of the Project Purpose,	<p>Management skills of KJC staff</p> <p>Annual number of KJC users</p> <p>Percentage of local activity expenditure covered by the Center income is more than</p>		<p>The personal rating system, introduced in December 2009, has become incentive for the staff to enhance their ability.</p> <p>The courses/events has been able to attract the sufficient number of participants steadily. In total, business courses 4,000 people; Japanese courses: 3,000 people, mutual understanding events: 19,000 people.</p> <p>As for the cost coverage ratio, KJC is still dependent on the subsidy of JICA with 84.9% (as of October 2009).</p>
	The relations of the Outputs to the Project Purpose			<p>Though financial and institutional sustainability has been the major challenges to secure the Project Purpose, KJC has achieved almost of all the outputs of activities.</p> <p>【Business course】The division has coped with the challenges in getting customers in the midst of the economic crisis. Also, the course provides high-quality teaching with a focus on production management, quality management, entrepreneurship and etc., to respond to the needs of the customers. The participants showed strong satisfaction with the curriculum, the teaching methods and the practical business know-how (according to the questionnaire, the satisfaction ratio was 85% or above on the average). Most of the participants thought that the knowledge and the expertise acquired through KJC's business courses had been or would be helpful in improving their business performance. In this sense, it is reasonable to say that KJC has contributed to human resource development towards a market economy.</p> <p>【Japanese course and mutual understanding events】Japanese language education, mutual understanding events, or library serv</p>

The Evaluation Grid for the Terminal Evaluation
The Project on the the Kazakhstan-Japan Human Resource Cooperation Center (Phase 2)

ANNEX 8

	Evaluation questions		points of evaluation	Results of Evaluation
	Main questions	Sub questions		
Efficiency	Appropriateness of Inputs/ achievement of outputs compared with inputs	Quality and Quantity of inputs	Japanese specialists	Inputs from Japanese side have been appropriate in terms of quantity, quality and timing. Both long-term and short-term experts have been dispatched mostly as planned. The number of counterpart personnel, staff and course participants sent to training programs in Japan has been sufficient. Some outdated equipment items such as computers have been replaced.
	Appropriateness of Project Management	Inputs of the Kazakhstan side	Allocation of C/P, staff trainings	Inputs from the Kazakhstan side has also been provided as agreed in R/D. Currently, the KazEU assigns 4 counterparts to KJC, and the facilities are considered to be adequate for its operation.
	Contributing and hindering factors to efficiency	Functions of JCC meetings	Coverage of expenditure Timings and frequency	JCC, inter and intra divisional meetings are properly functioning to share information.
Impact	Possibility for achieving the overall goals			<p>【Business course】 The change of the recruiting system of the Japanese experts (business lecturers) has had both positive and negative effects on efficiency of the business course. Immediately after the termination of the contract with a Japanese company that provides business lecturers in 2008, KJC was faced with losses of participants by 20% due to the lack of the sufficient plan. On the other hand, by recruiting the lecturer by public notice every time, KJC became able to better respond to the needs of participants. This customer-driven, rather than supply-driven approach facilitated the operational efficiency. Close linkages among divisions has facilitated efficient operation within the limited number of staff. In order to conduct a wide range of activities, the staffs have been closely working together regardless of the division they belong to.</p> <p>【Collaborations with external stakeholders】 The mutual understanding division developed a variety of programs/events, working with the Embassy of Japan, Japanese companies, and</p>
		Relations to Japanese enterprises		<p>Considering the uncertainty of the economical situation, it is too early to assess long-term impact on the development of the market economy in Kazakhstan. Yet, KJC has obviously promoted market economy development and enhanced the mutual understandings between the 2 nations for 10 years. It is indispensable to strengthen institutional and financial sustainability for continuous operation to achieve the Overall Goals.</p> <p>The recent financial crisis has cast a shadow on development of the market economy in Kazakhstan. it also has influenced on the economic relations between two countries. Some Japanese companies has become less aggressive than before. The impact of the Project will be much or less depending on changing economic situations.</p>

The Evaluation Grid for the Terminal Evaluation
The Project on the the Kazakhstan-Japan Human Resource Cooperation Center (Phase 2)

ANNEX 8

Sustainability	Evaluation questions		Results of Evaluation
	Main questions	Sub questions	
		institutional sustainability	<p>The staff turnover ratio was high in 2007, which has had negative effects on the operation of the project and technical transfer. Currently, however, the staffs feel motivated to continue their work, due to the introduction of the appraisal system and assignment of the chief among the local staff in each section.</p> <p>With regard to the administrative capacity, the staff does not have much difficulty in carrying out their daily tasks. They need more experience and training opportunity in order to formulate strategic plan and to operate independently.</p> <p>As for the staff at the business, cultural and information division, the management by the Japanese experts is currently needed. [Operational manuals] Some divisions have not updated operational manuals. Manual for each division will be necessary to ensure continuity of tasks in case of staff turnover.</p> <p>The Business Course operating manual, prepared by the business course experts (a consultant team) need to be updated.</p> <p>The Japanese course division has operation manual, prepared at the second half of phase 1.</p>
		financial sustainability	<p>Financial sustainability has been a major challenge for KJC. It is possible to say that KJC is still dependent on the subsidy of JICA, with 80-85% of total operating cost has been covered by JICA (84.9% as of Oct. 2009). KJC intends to cover 30% of the total operating cost by the end of FY2009 by using internal reserves (accounting for 8.5 million tenge as of Oct. 2009).</p> <p>[Business course] The course has faced losses in participants, influenced by the severe economic downturn in 2008. The income of the business course division has been on the increase since the end of 2009. This is considered to be due to intensive inputs of short-term experts for the business course such as "saving-energy seminar", "overcoming economic crisis seminar" and so forth. These courses succeeded to attract the larger number of participants than previous years, which contributed to increase the financial stability of the business division&KJC.</p> <p>[Japanese course] The Japanese course division is comparatively sustainable with sufficient amount of course fees, affordable to cover the expenses.</p> <p>[Mutual understanding division] Some large cultural events, working with external organizations including the Embassy of Japan requires a substantial amount of money, which led to high percentage of dependency of its cost on JICA subsidy with 97%.</p>
		technical sustainability	<p>KJC has attained a certain level of technical sustainability.</p> <p>[Japanese course] The division has become relatively stable in its ability to the course management. Most classes are conducted by locally hired teachers (number of lectures - 92%, total lecturer hours - 97% in Almaty). Their skill and knowledge have been improving through OJT at KJC. However, the local Kazakh lecturers have difficulties in teaching the upper classes and to design the courses by themselves (making a curriculum, syllabus, etc.).</p> <p>[Mutual understanding division] They are able to conduct routine events including "origami class" and "ikebana class". For the business course, it is considered to be strategically more important and appropriate to invite Japanese experts rather than local lecturers, to teach knowledge based on Japanese experience.</p>

3. 第1次調査結果報告書

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

第1次調査結果報告書

1. 調査概要

- (1) 目的
- (2) 団員
- (3) 日程
- (4) 調査方法

2. 調査結果「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト10年の成果 取りまとめ」

- (1) 成果1. 中央アジア随一の発展を遂げたカザフスタン経済のなかで、取り残されがちであった中小企業の活性化に貢献
- (2) 成果2. カザフスタンの豊富な資源を背景に、急速に進展しつつある日・カ両国の関係を担うカザフスタンの親日層形成に貢献
- (3) 成果3. 日本の協力の「プラットフォーム」としての機能を果たしてきた

1. 調査概要

(1) 目的

カザフスタン共和国（以下「カザフスタン」と記す）は 1991 年の独立以降、市場経済に向けた経済改革の諸政策が推進され、急進的な改革路線による混乱のなか、実体経済は一時大幅に後退したものの、その後緩やかな回復に転じた。しかし、サブプライムローンに端を発した経済危機により、民間企業の活動は影響を受けた。これまで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、実務者の不足が深刻であり、カザフスタン政府は長期計画「カザフスタン 2030」を策定し、市場経済をベースとした経済成長の達成、発展の基礎となる人材の開発などに重点的に取り組んでいる。

こうした状況下、わが国はカザフスタンの要請を受け、市場経済化を推進するための効率的な人材育成ニーズに対応するプロジェクトを立ち上げるべく、1997 年度にプロジェクト形成調査、事前調査を実施した。2000 年 10 月には、実施協議が行われ、国立経営アカデミー（現カザフ経済大学）を実施機関として、技術協力プロジェクト「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」の実施が合意された。

2001 年 7 月、カザフスタン日本人材開発センター（以下、「KJC」）は、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業及び相互理解促進事業を柱として運営が開始された。2004 年 6 月には、KJC がカザフ経済大学の附属機関として正式に登録され、①収入を得ること、②KJC が契約主体者となることが認められた。これにより、KJC の一応の基盤が確立されたことになり、プロジェクト終了にあたり、カザフ経済大学より、JICA による支援継続の要請が行われ、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」の第 2 フェーズ（プロジェクト期間：2005 年 10 月から 2010 年 9 月までを予定）の実施が合意された。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 の機能強化を目的として、アルマティ市（主に KJC が設置されているカザフ経済大学）及びアスタナ市を中心に事業が行われている。

今般の終了時評価第 1 次現地調査は、フェーズ 1 及びフェーズ 2 と計 10 年間にわたる活動実績、実施プロセスを振り返り、KJC が高度人材育成機関として、ビジネス分野をはじめとする人材育成及び企業振興、相互理解交流等の分野でどのような成果をあげてきたかを取りまとめるものである。

(2) 団員

評価企画	野村 留美子	国際協力機構公共政策部 ガバナンスグループ 日本センター課
評価分析	松下 智子	株式会社アンジェロセック 人間環境開発部

(3) 日程

2010 年 1 月 7 日～1 月 20 日

(4) 調査方法

1) キーインフォーマント・インタビュー

以下のプロジェクト関係者などとインタビューを行った。

- a) 日本センター事業の受益者
 - i) ビジネスコース受講生
 - ii) 日本語コース受講生
 - iii) 相互理解活動参加経験者

b) 先方関係者

- i) 活動全般
 - ① カウンターパート（大学）
 - ② 経済予算計画省
 - ③ ナショナルスタッフ
- ii) ビジネスコース関連

c) 現地日本関係者

- i) プロジェクト専門家
- ii) 大使館
- iii) 現地日本企業

2) 既存資料のレビュー、インタビューの実施

プロジェクトにより作成された既存の情報・データを収集したほか、インタビューをプロジェクトの協力を得て実施した。

3) 直接観察

KJC 施設を見学、相互理解事業の一部授業を参観した。

2. 調査結果「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト 10 年の成果 取りまとめ」

成果 1. 中央アジア随一の発展を遂げたカザフスタン経済のなかで、取り残されがちであった中小企業の活性化に貢献

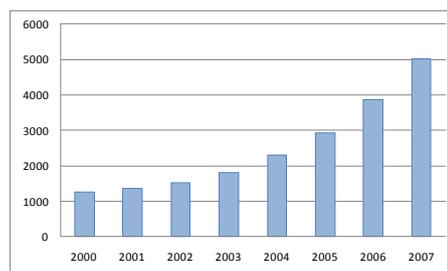
1. 過去 10 年間でカザフスタン経済は著しい成長を遂げてきており、GNI(国民総所得)は 1995 年の 1,280 米ドルから 2007 年 5,020 米ドルに増加した。
2. カザフスタンの国家開発計画「カザフスタン 2030」「カザフスタン産業振興プログラム 2003-2015」において中小企業振興、産業多角化は優先順位が高い。
3. KJC は社会人が経営関連科目を学べる一般向けの数少ない機会を提供し、これまでの総受講生は 2,500 名に及ぶ。
4. フェーズ 1 よりマスタートークラスを導入し、受講者が大幅に拡大。特にコンサルティングサービスに従事する受講生を通じた企業活性化の波及効果が期待できる。
5. フェーズ 2 では、ビジネスコースの地方展開を実施。アスタナの行政官向け研修、コスタナイにおけるビジネス研修、海外のビジネス研修を受ける機会の少ない地方の中小企業に対し機会を提供した。
6. 近年発生した経済危機への対応として、KJC は、経済危機を乗り切るための企業戦略、対応策を取り扱った研修を実施している。

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。

【2000 年～2008 年の GNI 推移】

(単位：米ドル)



出典 ADB

その後、消費も拡大し、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。

危機以前は、原油価格の高騰から、潤沢に流入していた対外借入れを原資として、建設・不動産セクターを中心に業績を拡大した。しかし、サブプライム問題の顕在化により、欧州金融機関からの資金調達が困難となり、多額の債務返済に直面するに至っている。経済危機は建設及び不動産分野への打撃がより深刻となっており、当該分野は小規模な企業が占める割合が多いため、2009年のカザフスタン全体のGDPに占める小規模企業の割合は17%へと減少している〔危機以前は32%。欧州復興開発銀行（EBRD）による〕。こうしたことから、中小企業振興はカザフスタンが金融危機を脱するうえでの鍵とも言える。

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目指し、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は、政府の国家開発計画に対応させた国家的優先課題への取り組みとして、市場経済化に対応する人材の育成をめざし、フェーズ1より一般の中小企業社員を主な対象としたビジネス人材育成の中心的な存在として重要な役割を果たしてきた。戦略的経営、品質管理、5S〔整理・整頓・清潔・清掃・習慣化（しつけ）〕の実施といったコースで会得した知識を活用しているという具体的な事例も聞かれている。マスタークラスの導入で顧客層も拡大し、リピート顧客企業も複数あり、フェーズ1のビジネスコース総受講生は1,900名を超えている（2005年5月時点まで）。

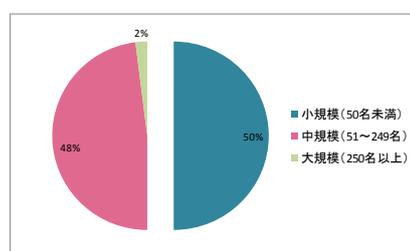
フェーズ2に入ってから、①一般ビジネスコース企業経営標準コース、②一般ビジネスコース企業経営特定コース、③一般ビジネスコース中小企業振興政策セミナー、④中小企業コンサルティング事業等から構成されており、これまでの修了生は延べ2,500名を超えている。

カザフスタンでは、他ドナーや他国企業主催によるビジネスコース実施機関が複数存在するが、フェーズ2の時点で、中小企業を対象とした類似コースは行われておらず、例えば当地のトップビジネススクールの1つであるKIMEP（Kazakhstan Institute of Management, Economics and Strategic Research）は大規模石油系企業社員を対象としたコースであり、高額な授業料が設定されており、

【主要セクターのGDP構成比（2008年数値）】

鉱業	18.6
不動産業	15.4
商業	12.5
製造業	11.4
運輸業	8.2
建設業	8.2
金融業	5.4
農林水産業	5.2
その他	15.1

【経済に占める中小企業の割合】



一般の中小企業社員をはじめとするビジネスマンに対して門戸が開かれているとはいえない。他方、トップスクールを除いて、ビジネス教育を実施する学校は発展途上の段階にあり、依然ソ連式の理論重視の教育が行われているか、教育の質が劣っているといわれている。

その点、KJCの講義は理論ではなく、経営現場への適用ができるよう実用性が重視されている。カザフスタンは、政治・文化などの背景において日本とは相違点が多く見受けられるため、必ずしも日本人講師による講義内容のすべてを実践に適用することは現実的でないものの、受講生の多くが生産管理や戦略計画、人材管理等、経営現場に適用できる内容であるとして高く評価している。

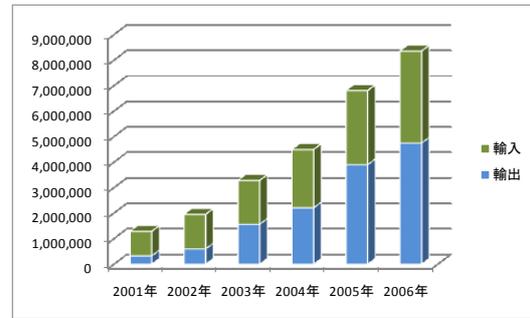
また、調査団が行ったインタビューにおいて、コースで得た知識を具体的に現場で活用する実例も複数聞かれるほか、顧客となっている企業のなかで、幹部クラスの人材を繰り返しビジネスコースに送ってきている企業も複数あり、他のビジネススクールに比して、講義内容の実用性・質、低廉な授業料、講師の質から、カザフスタン国内である程度の評価を確立していると判断できる。特に人材管理、生産管理等のコースで高い満足度を示している。

また、フェーズ2より地方への事業展開が積極的に行われ、首都アスタナの行政官に対するビジネス研修や、研修機会が限られた遠隔地に所在する企業にも研修の機会を提供しており、例えばコスタナイで行われた「ビジネスプラン」の講義に対する受講生の満足度は97%に達するなど高い評価を得ている。また、受講したことで企業の業績が向上したといった地方企業の活性化の例が報告されている。

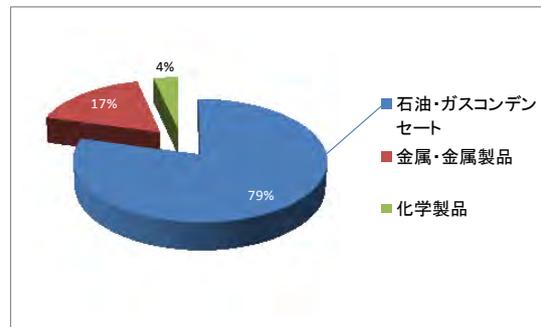
顧客層の拡大が見られ、コンサルタント企業からの受講生も増加傾向にある。これらコンサルタント企業は、実際の企業コンサルテーションにおいて、コースで学んだ日本的経営に係る知識を生かしている事例も聞かれ、顧客企業に対する間接的な裨益効果も確認された。

現在、こうした経済危機に対応し、KJCは各種研修〔経済危機対応セミナー（製造業向け、非製造業向け）、融資審査能力向上、ビジネスプラン作成、省エネ〕を実施しており、1990年代にわが国が経験した金融危機に学び、金融危機を乗り越えようとするカザフスタン企業から一定の評判を得ている。

【2001年～2008年の輸出入推移】



【主要輸出品目】



【成功事例①：雑誌社社長 Ms. Sofia MUSTAFAEVA、企業戦略コース、マーケティングコース受講】

- 友人からの紹介で KJC を知った。現在 31 チャンネルという TV 局で TV 番組制作に従事する傍ら、出版社を経営。TV 番組制作スタッフは 12 から 13 名、出版社は 4 名。
- 企業戦略（2007 年）に参加したあと、2007 年 12 月出版社を登記、2008 年 5 月に最初の雑誌（Family Budget）を出版。
- 企業戦略コースではレオンチェバ講師が、インターコンチネンタル・アスタナの経営危機について取り上げていた。実際にホテルの担当者から話を聞いたり、従業員のサービスを見学する機会があり、実務的な内容であった。
- 2008 年にはマーケティングを自己研鑽のため受講。山本講師はマーケティングの知識も豊富で、教授法が面白く、特に顧客との関係構築について学んだ。出版社で雑誌を発刊する前に、マーケティング専門家を雇用し、潜在的な読者層を調査し、雑誌の内容を検討するうえで役に立てた。カザフスタンでは顧客優先という考えがなく、「付き合いは一度だけ」という考えである。
- 2009 年には 10 年以上の歴史をもつ雑誌が休刊になるなど、出版界の現状は厳しいが、研修で身に付けたマーケティング調査の知識を生かし、読者のニーズを反映させた雑誌作りを続けていきたい。

【成功事例②：エンジニア兼コンサルタント Ms. Olga ALESKOVSAYA、生産管理、人材管理、生産管理受講】

- 会社あての受講案内を通じ、2006 年河口講師の人材マネジメント（HRM）、2009 年に鈴木講師の生産管理を受講した。カザフスタン国内では認定証や修了証は重みがあるととらえられており、KJC の修了証を持っていると、受注に有利である。
- 2006 年の受講当時は建設会社の子会社に勤務していたが、その後現在の会社にうつり、現在はエンジニア及びカウンセラーとしてコンサルタント会社に勤務している。現在の会社で初めて HRM にかかわり、スタッフの研修管理計画の作成などを任されるようになったほか、クライアントのデータベース作成等を行っている。特に金融機関に対して、人事関連を担当する幹部に対するアドバイス業務をしているほか、社内の従業員モチベーションシステムを開発し、効率的なマネジメントや顧客への対応の方法を教えている。
- HRM 受講後、人材、顧客、お金などのすべてのリソースを有効に活用するよう実践している。主な顧客はアリアンス銀行や ATF 銀行などの金融機関で、HRM アドバイザーや社員研修にかかわっている。そのほかカイゼンを可能な限り導入している。
- また、ミッグ〔両替所のネットワーク（国内最大）〕が「顧客一番」をモットーにしていることから、ドアマンや警備員を含む全従業員が顧客への対応の質を改善するよう指導し、結果、業績は向上したと聞いている。

成果 2. カザフスタンの豊富な資源を背景に、急速に進展しつつある日・カ両国の関係を担うカザフスタンの親日層形成に貢献

1. カザフスタンは日本にとって戦略的に重要な国であり、特にレアメタル等の資源外交において重要性を急速に増している。
2. 近年、資源外交への関心を背景に日・カ経済関係も進展している（カザフスタンの石油埋蔵量は世界の3.2%を占め、ウラン及びクロム埋蔵量は世界第1位、要人往来は19回、2009年、第1回日本カザフスタン経済官民合同協議会開催。また、2010年1月から租税条約が発効し、2010年3月、原子力協定成立予定）。
3. 主要各国もカザフスタンとの結びつきをより一層深めている（米国は出張駐在官事務所を総領事館に格上げ。主要各国は文化センターを設置：ブリティッシュカウンシル、孔子学院、韓国文化センター、ロシア文化センター設立構想など）。
4. カザフスタン国内では若者を中心に日本に対する関心が急速に高まっている（受講生フェーズ1：1,300名、フェーズ2：3,000名）。
5. 一方、日本のプレゼンスは必ずしも高いとはいえず、「顔が見える日本の協力が限定的」であるなか、KJCは日本に関心をもつ一般市民がアクセスでき、社会人及び中高生が日本語を学べる唯一の機関である。

カザフスタンは世界で有数の資源国であり、石油埋蔵量は398億バレル（世界全体の3.2%）、天然ガス埋蔵量1兆8,200m³（同1.0%）であり、レアメタルを含め、ウラン・クロムの埋蔵量は世界第2位、亜鉛は世界第5位を占めている¹。

豊富な資源を巡り、カスピ海周辺では大規模な石油開発、探鉱が行われ、欧米石油メジャーや日系企業が参画している。原油の輸送ルートとして、ロシア経由及び中国経由のパイプラインの建設が進められており、コーカサス地域経由で欧州向けの輸出も開始されている。

各国も同様に同国内でのプレゼンスの拡大に努めており、米国はアルマティに中央アジア随一の総領事館を設置しているほか、英国、中国、韓国が広報・文化センターを有している。

わが国も、2000年以降、より頻繁に要人がカザフスタンを来訪しており、これまでの来訪件数は19件となっている。このうち、2006年には小泉元首相が首相としては初めて訪カし、「原子力の平和的利用の協力促進に係る覚書」を締結しているほか、2007年4月の甘利経済産業大臣の訪カでは「原子力の平和的利用の分野における戦略的パートナーシップ強化に関する共同声明」に基づき、日本企業とカズアトムプロムによるウエスト・ムイックドック・ウラン鉱山開発プロジェクトにおけるウラン生産開始、ハラサン鉱山開発プロジェクトにおけるウラン生産開始、日本企業によるウラン冶金工場の活用に関する基本合意が締結されている。なお、カザフスタンの要人による訪日は21件で、ナザルバエフ大統領は3度の訪日を果たしており、石油、ウラン、レアメタル等の資源の探鉱・開発に対する日本企業の一層の積極的参加を求めている。日本企業のカザフスタン進出数は、2005年の5社に対し²、2009年までに20社（邦人商工会会員）に増加している。またこれまで日本・カザフスタン経済合同会議も過去9回開催されたほか、2009年には同会議の発展形である第1回日本カザフスタン経済官民合同協議会が開催された。こうした日・カ関係の急速な進展は、わが国にとっての同国の戦略的な重要性の証左であるといえる。

¹ 外務省ホームページ <http://www.mofa.jo/MOFAJ/area/kazakhstan/data.html>

² 外務省国別データブック

これに対し、わが国は 2006 年までの援助実績として、円借款 887 億 8,800 万円、無償資金協力 58 億 9,900 万円（以上は交換公文ベース）、技術協力 101 億 7,000 万円（JICA 経費実績ベース）となっている³。2008 年度の中央アジアコーカサス地域における JICA 事業規模〔技術協力の経費、円借款（実行額）、無償資金協力〕としては、総額 285 億 4,000 万円のうち、同国への支援規模は 67 億 7,200 万円となっており、アルメニア（85 億 1,400 万円）に次いで 2 位となっている（3 位はタジキスタンの 65 億 1,700 万円、4 位はウズベキスタンの 45 億 8,700 万円）。

他方、アスタナ市には連絡所があるものの、近隣国のように首都に JICA 事務所がなく、したがって、青年海外協力隊、シニア海外ボランティアの派遣は行われておらず、また、日本貿易振興機構（JETRO）事務所もないため、KJC が所在するアルマティにおける日本政府のプレゼンスは全体の機能として決して高いとはいえない。それゆえに、KJC がこれらを代替する役割を果たしてきたといえることができる。

概して、カザフスタンにおける一般市民からの日本に対する関心の度合いは増加傾向にあり、これら市民の期待に応えるため、日本語コース、相互理解事業を積極的に開催している。日本語コース受講生は、フェーズ 1 では合計約 1,300 名であったが、フェーズ 2 では 3,000 名を超えた。受講生は社会人・中高生が大半を占めており〔内訳は、アルマティでは大学生の割合が 57%、中高生の割合が 21%、一般人（主に大学生や 20 代の社会人が大半）が 22%〕、同国内における数年前からのアニメ・漫画ブームの影響で、主に富裕家庭の中・高校生等の日本文化・日本語に関心をもつ若年層が増えていることの証左といえる。当地では日本語力が必ずしも日系企業等への就職に結びつくとはいえないものの、こうした日本語熱の高まりに対応し、日本への留学希望者も増加傾向にあるといわれている。

また、相互理解事業への参加者はフェーズ 2 を通じて計 2 万 5,000 名に及んでいる。大規模イベントのほか、毎週のように小規模イベントがコンスタントに行われるなど、さまざまな形態の催し物が行われ、幅広い市民のニーズに応えることができているといえる。

あわせて、フェーズ 2 からはアスタナにおける日本語コースも開始された。アスタナの日本語コースは、日本に関心をもつカザフスタン北部の人々にとり、日本に関する情報を得られる唯一の窓口となってきている。広い国土をもつカザフスタンは、北部に位置する首都アスタナと、南部の拠点であるアルマティが地理的に大きく離れており、北部の人々にとってアルマティの KJC にアクセスするのは容易ではない。

³ 外務省国別データブック

成果 3. 日本の協力の「プラットフォーム」としての機能を果たしてきた

1. アルマティに JICA 事務所がないなか、事務所の補完的な機能を果たしてきている。
2. 留学フェアを通じ、両国の大学、及びカザフスタンの留学基金とのハブとしての役割を果たしている。
3. 在カザフスタン日本大使館、日本企業、在留邦人をつなぐ拠点として機能している。

同国では JICA 事務所が設置されておらず、連絡所の所在地であるアスタナからも距離的に離れた立地であることから KJC は JICA 事務所を部分的に補完する役割を担ってきた。これまで、計 39 名が同国から本邦研修に参加してきており、これら研修生に対するオリエンテーションが KJC により実施されてきた。

また、KJC は JICA の開発調査「アルマティ市防災計画」に係るセミナー、市民向けの文化デーに際してカスピ海の水質の開発調査のセミナーを行うなど、わが国支援において、名実ともに中核的な存在となっている。

さらに、2006 年には独立行政法人日本学生支援機構（JASSO）、2007 年には立命館アジア太平洋大学（APU）との共催による留学フェアが行われており、2009 年には日本から 7 大学が留学フェアに出席している。現在までに新アスタナ大学（2010 年秋に開校予定）と名古屋大学、明治大学との交流促進に発展してきている。

また、アルマティ市内で過去 3 年にわたり大使館と共催で日本文化デーを実施し、中央アジア最大規模と

【中央アジアの日本センター所在地における日本関連機関】

	大使館	JICA	JETRO	国際交流基金
アルマティ	分館のみ	- (アスタナに連絡所)	-	-
タシケント	○	○	○	- 大使館に出向枠
ビシケク	○	○	-	-

もいえる文化イベントを開催した。2009 年には 2,500 名のアルマティ市民を集客した。大使館、KJC、日系企業、在留邦人の下、伝統文化のデモンストレーションから、日系企業の最新技術の展示まで、さまざまな日本の魅力を伝える行事が行われ、極めて高い広報効果が得られたものと思われる。こうした文化交流事業において、日本大使館、日系企業、在留邦人との連携をつなぐ一助ともなっている。

主要面談者リスト（敬称略）

KJC 日本人専門家	三苫英太郎（所長） 阿部直美（ビジネスコース） 渡邊倫子（業務調整） 山口敏幸（日本語教育）
カザフ経済大学	Prof. Abishev Ali Azhimovich（学長） Prof. Alexey A. Shvydko（副学長）
KJC スタッフ	Ms. Meruert Kerim（総務） Ms. Cholpon Kanbalaeva（日本語コース運営）
経済予算計画省	Ms. Bibigul MASERBAYEVA
在カザフタン大使館	夏井重雄（特命全権大使）
New polymer Systems, Ltd	ヌルラン サルセンバイ社長

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

2010年2月作成
国際交流基金 日本語教育支援部
さくらネットワークチーム

1. 調査概要

1.1. 調査期間

2010年1月18日(月)～1月21日(木)

1.2. 調査者

小栗潔 (国際交流基金日本語教育派遣専門家)

1.3. 目的

カザフスタン日本人材開発センター(以下、「KJC」)プロジェクトは、国際協力機構(以下、「JICA」)の技術協力プロジェクトの一環として開始され、2000年10月から2005年9月までの5年間で第1フェーズ、2005年10月より第2フェーズ(2005年10月～2010年9月)として、実施されている。

2002年9月の開所時より、KJC日本語コースには、国際交流基金(以下、「基金」)がプロジェクト協力機関として、日本語教育専門家を派遣している。

第2フェーズ終了に際し、日本語教育事業のカザフスタンの日本語教育における位置づけと日本語コース運営に対する提言を行う。

1.4. 方法

- ・ 既存データの活用
- ・ 関係者からの聞き取り調査

2. カザフスタン日本語教育における KJC 日本語コースの位置づけ

2.1. 受講者の視点から

ここでは、2006年から2009年にかけて受講者を対象に実施されたアンケートの結果や本プロジェクトフェーズ2 中間評価時参考資料といった既存データを基に、受講者の視点から見た KJC 日本語コースのあり方を考察する

2.1.1. 日本語コースの質

既存のデータから見て、日本語コースは質の面で受講者の期待に十分応えるものだと

える。具体的なデータは次のようになっている。

2005、2006年の受講者の満足度は5段階で4以上である。また、2007、2008年は受講者の90%以上が満足しているとの結果が出ている。2009年度のフェーズ2中間評価時に実施したアンケートでも、アルマティの受講者の94%（非常に満足51%、満足43%）、アスタナの受講者の91%（非常に満足53%、満足38%）と、満足度はそれぞれ90%を超えている。

内容、教師、教材といったコースの構成要素にも目を向けてみよう。

2009年度のアンケート調査から、受講者がコース内容を自身の日本語学習目的に合致していると考えていることが見て取れる。アルマティの受講者の77%、アスタナの受講者の84%がコース内容を自分の希望と合致していると答えている。

教え方についても受講者は非常に肯定的な評価をしている。2009年度のアンケートの結果では、アルマティの受講者の88%（とても分かりやすい48%、分かりやすい40%）、アスタナの受講者の93%（同51%、42%）が教師の教え方を分かりやすいと回答している。

教材・資料に関しても受講者は高い評価を与えている。前述のアンケートでは、アルマティの受講者の82%（非常に適している44%、おおむね適している38%）、アスタナの受講者の86%（同56%、30%）がコースで使用されている教材及び資料をコースに適しているととらえている。

一方、極めて少ないながら、否定的な評価も見られる。

1クラス当たりの学習者数について否定的にとらえている受講者の割合が、他の項目と比較すると大きい。アルマティで33%、アスタナで29%の受講者が1クラス当たりの学習者数を多いと考えている。これは2009年の数字であるが、2005年から2008年のアンケート中にも同様の趣旨のコメントが見られる。

コース内容が学習者の希望に合致しているとはいえ、受講者が共通に感じている問題も存在する。

まず、日本人講師の授業に対するリクエストである。受講者はより多くの日本人講師の授業を望んでいるようだ。

次に、漢字学習についてである。これに関しては、漢字学習量が多いため負担が大きいというものと、漢字学習量を更に増やすようにというものに分かれる。

このように改善すべき点はいくつか見られるものの、アンケートの結果全般を見れば受講者のKJC日本語コースに対する評価が極めて高いことは明白である。

2.1.2. 日本語コースの役割

アンケート結果から、KJC日本語コースは「多様な目的をもつ人々に広く日本語学習の場を提供する」役割を担ってきたと推測できよう。

2009年度実施のアンケートの学習目的に関する回答を見ると、アルマティでは「日本人と交流したい」（43%）を挙げた受講者が最も多く、次いで「良い仕事に就くため」（25%）、「留学のため」（16%）、「日本の文化、芸術への興味」（12%）と続く。アスタナでは、「留学のため」（36%）が最多で、次いで「良い仕事に就くため」（25%）、そして、「日本人と交流したい」（22%）、「日本の文化、芸術への興味」（13%）となっている。これを見る限り明確な特徴は見られず、KJC受講者の学習目的が多様なことが分かる。

2.1.3. まとめ

KJC では多様な学習目標をもった受講者が一緒に日本語を学んでいる。受講者それぞれのコースに対する満足度は非常に高い。受講者の視点から見た KJC 日本語コースは、独自の目的をもった多様な学習者の要求を満たす質の高い学習機会を提供している場といえよう。

2.2. 日本語教育関係者の視点から

ここでは 2009 年 2 月に日本語教育関係者（主に教師）を対象に実施されたアンケートの結果と、今回の調査で実施した日本語関係者への聞き取り調査の結果を基に、KJC 日本語コースのあり方を考察する。

アンケート、聞き取り調査の対象者の概略は以下のとおり。

アンケートは日本人 1 名を含む 12 名（アルマティ 8 名、アスタナ 4 名）を対象に実施された。

聞き取り調査は日本人 1 名を含む 16 名¹に対して実施された。そのうち、4 名が KJC 常勤教務スタッフ（うち講師兼任 3 名）、11 名が KJC と他機関を兼任、1 名が他機関講師である。KJC 以外はすべて高等教育機関。

2.2.1. 日本語コースの質

日本語教育関係者のコースの質に対する評価は高い。理由として以下のような点が挙げられている。

・充実した設備並びに教材

KJC では最新の教材も揃えられており、教師は常に新しい教材に接し、必要に応じてそれらを教室で使える環境にある。カザフスタンの日本語教育は歴史も浅く、どの教育機関も十分に教材が揃っていない。基金の教材助成プログラムの利用等で充実を図ってはきたものの、まだ十分には進んでいないとのこと。

授業で使用するハンドアウト等も、大学の場合は教師が自前で準備しなければならないが、KJC では必要に応じてコピー機の使用が可能である。映像教材を使用する場合も、ほとんどの機関で、その都度 LL 教室の使用許可を取ることが義務づけられているようだが、KJC の場合は各教室に視聴覚機材が備え付けられており、そのような煩雑な手続きは必要ない。

・整備が進んだコース

KJC では、各レベルのカリキュラム、シラバスの策定が行われている。それに沿って主教材と進度も決定され、クラスで使用する副教材や実施するアクティビティの選定も進んでいる。これは、複数の講師がコースを担当する場合に生じる授業の質のばらつきの抑制につながっている。大学ではこの点の配慮はほとんどなされていないとのことだ。主教材は決められているものの、他はすべて授業担当者の裁量に任せられている場合が多い。

・教育に専念できる環境

カザフスタンの大学は授業以外の業務が極めて多いため、授業準備や研究が思うように

¹ 日本での国際交流基金日本語国際センター海外日本語教師長期研修の 1 名を含む。

できない。それと比較すると、KJC は授業に専念できることもあり、職場としても魅力的とのことである。

高評価ながら、改善すべき点もいくつか指摘されている。

多くの関係者から漢字教育の改善の必要性が挙げられた。KJC の受講者は全体的に漢字が弱いという点で意見が一致している。次に、クラス内での学習者間の日本語能力差。この点も複数の関係者から指摘があった。レベルが上がるほどその差は拡大する傾向にあるとのこと。ほかには、1 クラス当たりの学習者数、受講者の学習姿勢の甘さ等も改善すべき点として挙がっていた。

いくつかの問題点はあるものの、日本語教育関係者の KJC 日本語コースの質に対する評価は極めて肯定的である。KJC 日本語コースは、学習者に質の高い日本語教育を提供するための環境が整った場といえるであろう。

2.2.2. 日本語コースの役割

カザフスタンにおける KJC 日本語コースの役割として以下のようなものが挙げられた。

- ・広く一般に日本語学習の機会を提供する

KJC 日本語コースが開設されるまでは、カザフスタンでは高等教育機関以外で日本語を学べる機関はなかった。社会人や中高生は KJC 日本語コースが開設されて初めて日本語学習の場を得たのである。開設当初から受講希望者数が多く常にコースの定員を上回っていることは、カザフスタンの一般の人々が日本語学習の機会を必要としていることのひとつの表れといえよう。

また、アルマティだけでなく、他地域での日本語コースの開設も見逃せない。アスタナではコースを常設し、多くの受講生を集めている。カラガンダでは夏期集中講座を開催し、地域の人々の期待に応えている。

- ・日本に関する情報を発信する

KJC は日本語コースの運営とともに、日本や日本文化を紹介する催しを開催し、日本に関する情報を発信している。このような機関はほかになく、日本や日本文化に興味のあるカザフスタンの人々にとって非常に貴重な存在だ。

日本に関する情報拠点としての役割も大きい。KJC 日本語コースの受講者に限らず、日本語を学ぶ、また、日本に関心のある多くの学生がインフォメーションを得るため KJC を利用しているということが、聞き取り調査から明らかになった。

- ・カザフスタンの日本語教育のレベルを向上させる

良質な日本語コースを広く一般に提供することで、KJC 日本語コースはこの役割の一端を担っている。

通常コースに加え、必要に応じて講座を開設し日本語教育のレベル向上に努めている。能力試験対策講座、ビジターセッションといった学習者向けのものから教授法講座、日本語教師研修のような教師（志望者）向けのものまで幅広い。今回聞き取り調査を実施した日本語教育関係者のなかにも、KJC で本格的に教授法を学んだという者も少なくなかった。

2.2.3. まとめ

アンケート調査の結果並びに聞き取り調査から、日本語教育関係者にとって KJC 日本語

コースがどのような存在かが見えてきた。以下にそれらをまとめる。

- ・整備された環境

KJC 日本語コースは教員にとって非常に働きやすい環境が整っているといえよう。

教材、設備は他の日本語教育機関とは比較にならないほど充実している。コース構成、カリキュラム、シラバス等のソフトの面の整備も進んでおり、教師が授業ごとに一から準備を行う必要がない。それに、**KJC** 日本語コースでは、大学のように授業以外の業務に煩わされることなく、教師は日本語教授に専念できる。

次に、日本語教育関係者はカザフスタンにおける **KJC** 日本語コースの役割をどうとらえているかを見ていく。

- ・広く一般に日本に関する情報と日本語学習の機会を提供する場

この点に関しては既に繰り返し言及してきたため、ここでは繰り返さない。

- ・カザフスタンの日本語教育の支柱

KJC 日本語コースはカザフスタンの日本語教育を支える存在といえよう。

カザフスタンで日本語教育が開始されて 20 年近くになるが、まだ発展途上の感は否めない。そのなかで、**KJC** 日本語コースは開設以来、質の高いコースの提供、日本に関する情報の発信、教員養成支援、各種日本語関係のイベントの事務局的作用と、さまざまな面で貢献している。

アルマトィでは、6 機関で日本語教育を実施している。今回聞き取り調査をした範囲では **KJC** に代わってこの国の日本語教育を牽引していただくだけの体力のある機関は見当たらない。教師の多くが、日本語教育にかかわる問題は大学より **KJC** 日本語コース、なかでも、日本語教育専門家（以下、「専門家」）に相談するとのことであった。

2.3. フェーズ 2 終了後の **KJC** 日本語コース

2010 年 9 月をもって **KJC** プロジェクト（フェーズ 2）が終了する。それに合わせて、フェーズ 1 開始当初から継続されてきた基金の専門家派遣も終了する。

ここでは関係者がフェーズ 2 終了後の **KJC** 日本語コースのあり方と、専門家派遣終了の及ぼす影響についてどう考えているかを見ていく。なお、この作業には、これまでの考察に用いてきた情報並びに資料に加え、プロジェクト運営に携わる者（**KJC** 所長、業務調整員、日本語コースマネジャー）への聞き取り調査の結果も参考とする。

コースの運営については、スタッフが協力していくことで十分対応可能という見方で日本語教育関係者はおおむね一致している。既にコース整備が進み、シラバス、カリキュラム、教材等も固まってきていることが、その見方を支えている。

プロジェクト運営に携わる側は、安定したコース運営維持のためにさまざまな対策を準備している。

日本語コース運営・管理マニュアルの作成、講座所属日本語教師に対する研修、そして、現地人コースマネジャーの養成等である。専門家派遣終了に伴い **KJC** 日本語コースに日本人講師不在の状況が生じる可能性もある。その状況を避けるべく、日本人講師確保にも取り組んでいる。

現在 **KJC** 日本語コースにかかわっている者の多くはフェーズ 2 終了後の状況を認識している。引き継ぎに伴う多少の混乱は避けられないにせよ、コース運営に関しては関係者が

協力してやっていけると思われる。

しかし、日本語コース運営以外の業務の扱いについては若干不安が残る。

KJC は日本語コースの運営だけでなく、弁論大会、日本語能力試験など日本関連行事の実施に大きな役割を果たしてきた。これらの業務の中心だった専門家の派遣終了後もその役割を続けていけるかどうかは現段階では不透明である。

本来これらの業務は日本語教師会が行うべき性質のものなので、教師会を受け皿に、という意見もある。以前よりも活動が活発になってきているとのことだが、組織規模、活動状況、ノウハウの有無を考えると、教師会にそれらの業務を全面的に移管するには、更なる教師会の活動の見直しが必要である。

3. 提言

ここでは「2.」で示した「位置づけ」を踏まえて、KJC 日本語コースへの提言を示す。

3.1. 増加する受講希望者への対応

受講希望者の増加に対応することは非常に重要だ。

近年、日本のアニメや漫画がカザフスタンの中高生の間で非常に人気があり、その年代の受講希望者の増加が顕著だとのこと。「広く一般に日本語学習の場を提供する」「日本に関する情報を発信する」といった KJC の役割を考えると、より多くの受講者の受入れはその役割に合致したものだ。

これまでも、コース構成の見直し〔「超級」廃止と「子どもクラス」(現「中高生クラス」)の開設]、教室の増設等により、より多くの受講希望者を受け入れてきた。アスタナ、カラガンダといった他地域での日本語コースの開設も対応の一環ととらえることができる。

受講者の増加はプロジェクトにとっても大きなメリットがある。受講生の増加による受講料収入の伸びはプロジェクトの収益に寄与する。受講者の施設利用や相互理解促進のイベントへの参加も見込めるため、来館者数の伸びにもつながる。

より多くの受講生の受入れは、KJC 日本語コースの目的及びカザフスタン社会のニーズ双方を満たす有意義なものといえる。

3.2. 業務構成の見直し

現在、KJC 日本語コースは 2 つの役割を担っている。1 つは日本語教育機関としての役割、もう 1 つはカザフスタン日本語教育を牽引する役割。そのため、KJC 日本語コースはその本来の機能である日本語教育に加え、さまざまな日本語関連のイベント実施の中心となっている。複数ある弁論大会や能力試験の実施などはその例である。

フェーズ 2 終了に合わせて専門家の派遣も終了する。既に述べたように、KJC 日本語コース内での専門家の存在は大きいですが、既にコース整備が進んでいることに加え、また安定したコース運営維持のためにさまざまな対策を講じてきており、専門家派遣終了後も、KJC スタッフが協力して、これまでどおりの日本語コースを運営することは可能であろう。しかし、その体制が軌道に乗るまでにはある程度の期間とこれまで以上の労力を見込んでおかなければならない。その間、コースの質を維持するためにも、教育以外の業務を見直すことが必要であろう。弁論大会や能力試験などはこれまで KJC が中心となり実施してきた。

しかし、本来は日本語教師会のような組織が教員をまとめ、自立した形で行うべきものである。

「2.3.」でみたように、弁論大会や能力試験といった業務を全面的に移管するには日本語教師会はまだ脆弱である。だからこそ、健全な役割分担の形を確立するためにも徐々に業務を移管して、個々の教師に自覚をもたせることで教師会の自立を促し、KJC は日本語教育、日本文化の発信などの本来果たすべき役割に集中すべきではないだろうか。

4. おわりに

本レポートでは、過去の評価時に得られた情報と今回の調査で得た情報に基づき KJC 日本語コースのカザフスタンにおける「位置づけ」と当プロジェクト（フェーズ2）終了にあたっての日本語コースへの「提言」を述べた。これらが、今後の KJC 日本語教育事業の発展に多少なりとも資することができれば幸いである。

最後になったが、今回このレポートを作成するためにご協力頂いたカザフスタンの日本語教育関係者、学習者、KJC、JICA の方々にこの場を借りて御礼申し上げたい。

以 上

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) バージョン1
 カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト (フェーズ2)

2009年3月改訂

協力期間：2005年10月1日～2010年9月30日(5年間)
 裨益対象者：1. カザフスタン日本人材開発センター (KJC) 事業への参加が想定される中小企業経営者・従業員、起業家、コンサルタント、NGO、大学関係者、学生、行政官、一般市民
 2. KJCのカウンターパート及びKJCスタッフ

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件
<p>上位目標</p> <p>1. カザフスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される</p> <p>2. 日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される</p> <p>プロジェクト目標</p> <p>「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのKJCの機能が強化される</p>	<p>1. KJCビジネスコース受講生のうち、所属企業の収益及び効率性向上に寄与した受講生の事例及びその数</p> <p>2. 両国の市民・企業間連携・交流につながった事例及びその数</p> <p>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</p> <p>2. 1年間のKJC利用者数：ビジネスコース500名以上、日本語コース500名以上、文化講座2,000名以上、その他1万名以上</p> <p>3. センター収入による現地活動費カバー率が30%以上</p>	<p>- 質問票、インタビュアー</p> <p>- 質問票、インタビュアー</p>	<p>政治が安定している</p> <p>カザフスタンの市場経済化への興味や努力が低下しない</p> <p>日・カ双方における相手国に対する経済、社会、文化面での興味を持続する</p>
<p>成果</p> <p>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</p>	<p>1-1.1年間に実施されたスタッフ研修の数が5以上</p> <p>1-2. センター収入が2005年と比較し10%増</p> <p>1-3. 作成され、改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</p>	<p>- 組織図</p> <p>- 年間報告書</p> <p>- 収支対照表</p> <p>- コースカリキュラム</p> <p>- 受講者への質問票</p>	<p>両国のプロジェクト支援が持続する</p>

<p>2. ビジネスコース運営事業：企業経営・中小企業振興等についての実践的ノウハウ・知識を民間・公的セクターに効果的に提供するとともに、そのシステムが構築される</p>	<p>2-1.1年間に行われるビジネスコースの数がアルマティで15以上、その他の都市で10以上</p> <p>2-2.1年間のビジネスコース受講者が500名以上、受講者の満足度が平均80%以上、KJCコースが役立つと感じた受講者が80%以上</p> <p>2-3.商工会議所等経済団体や行政組織との連携事業数が年間5件以上</p>	
<p>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</p>	<p>3-1.1年間の日本語コースの数が25以上</p> <p>3-2.1年間の日本語コース受講者の数が500名以上、受講者の満足度が平均80%以上、受講者のコース修了率が80%以上</p> <p>3-3.日本語を教えるカザフスタンの大学・日本語連盟への指導回数が年間6以上</p>	
<p>4. 相互理解促進事業：さまざまな分野におけるカザフスタンと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される</p>	<p>4-1.1年間の相互理解促進のための各種活動の開催数が10回以上</p> <p>4-2.1年間の相互理解促進のための各種活動への参加者数が2,000名以上、参加者の満足度が80%以上</p> <p>4-3.1年間の両国それぞれに関する紹介資料が2回以上発行される</p>	
<p>5. 広報事業：カザフスタンにおけるKJCの認知度が高まる</p>	<p>5-1.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</p> <p>5-2.ホームページのアクセス数が1日50ヒット以上、MLメンバー数が1,500以上</p> <p>5-3.ML送信数がひと月1回以上</p> <p>5-4.ニュースレターの発行回数が半年に1回以上、メディアに取り上げられた回数が年間10回以上</p>	

活動	投入：	投入：
<p>1. センター運営</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>1-3. 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する</p> <p>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</p> <p>1-5. 事業部間の連携を強化する</p> <p>1-6. 業務マニュアルを整備する</p> <p>2. ビジネスコース運営事業</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>2-3. ビジネスササビズ提供者（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</p> <p>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</p> <p>2-5. 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する</p> <p>3. 日本語コース運営事業</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>（日本側）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 専門家 1) 長期専門家 2) 短期専門家 - 研修員受入れ - 資機材：パソコン、AV、コピー機、プリンタ、ファックス等 - その他：書籍、雑誌、インターネット接続料、コース運営に係る費用等 	<p>（カザフスタン側）</p> <ul style="list-style-type: none"> - センター設備の提供 - センタースタッフの配置 - 総務に係る費用

<p>4. 相互理解促進事業</p> <p>4-1. 双方方向の情報発信を基本として、相互理解促進事業に関する年度計画を策定する</p> <p>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</p> <p>4-3. 日本への留学情報を提供する</p> <p>4-4. 必要に応じて日本への留学生及び研修生に対して、事前オリエンテーションを実施する</p> <p>5. 広報事業</p> <p>5-1. 広報戦略を策定し、年度計画を作成する</p> <p>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</p> <p>5-3. ニュースレター/MLの定期的な発行を継続する</p> <p>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</p>	
---	--

前提条件

両国が責任をもってプロジェクトを行う

カザフスタン日本人材開発センター（フェーズ2）終了時評価
評価グリッド結果表

実績の 確認	評価設問		必要なデータ (指標)	情報源	調査結果
	大項目	小項目			
	【投入の実施状況】		日本側・カ側による投入実績（研修員受入れ、供与機材、現地活動費）	日本センター資料、各種報告書等	【日本側投入】長期専門家4名〔所長、ビジネスコース運営管理総括、業務調整員（総務・相互理解）、日本語コース運営指導専門家（アスタナ）〕 2009年2月より、ビジネスコース運営が契約コンサルタントから、長期専門家に変更（各種報告書） 【カザフスタン側投入】コーデイナー4名。プロジェクトで採用したスタッフを KazEU 学長）、経理担当、運転手、清掃員の4名。プロジェクトで採用したスタッフを KazEU の契約職員として登録済みである。 【プロジェクト雇用の契約職員（現地活動予算により支出）】ビジネスコースオフィサー3名、同アシスタント1名、日本語コースオフィサー3名、相互理解、総務主任、受付・ロビー、営繕機材保守。長期パートとして庭師、アルバイトとして受付・ロビー
			日本側・カ側による投入実績（研修員受入れ、供与機材、現地活動費）	日本センター資料、各種報告書等	【日本側投入】2009年10月の収支表参照〔専門家派遣（実績・派遣時期）、研修員受入れ、供与機材、現地活動費） 【カザフスタン側投入】人件費負担額の推移、土地・建物・設備、資機材購入及び維持管理、光熱水道費
			収支バランス（JICA現地業務費からの支出割合、C/P支出割合、センター収入からの支出割合）	日本センター資料、各種報告書等	センター運営経費に占めるセンター収入の割合は13.8%と低く（2007年度～2010年10月の平均）、2004年度の13.45%から変化はないが、内部留保を含めれば、センター運営費の30%程度をKazEU側は支出することができる。
	【成果の達成状況】 成果1. 「KICが効率的に運営される体制とシステムが確立される」	活動に追記あり（青字） 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） ②合同調整委員会開催、運営計画の承認・モニタリング ③人材育成計画に基づいた人材育成、研修 ④中央アジア域内のセンター間でのノウハウ共有 ⑤部門間の連携強化の現況 ⑥事業マニュアルの作成状況、改訂状況	①OJT、C/P研修の実施状況（実施回数、内容、参加者数）（年間5回以上） ②センター財務諸表（収支バランス） ③センター収入が2005年度比10%増（③中間評価後、追記） （中間評価で提言された包括的なマネジメントスキルの技術移転の成果）	日本センター資料、各種報告書等	<ul style="list-style-type: none"> ①23名を対象に研修を実施 ②収支表によれば年々収支バランスは改善してきている。 ③日本語部門はフェーズ1後半で作成されたマニュアルあり。ビジネス部門は業務一括コンサルタントが2007年作成したものが活用されているが、更新の必要あり。一部の部門（総務、相互理解、広報）は未整備。 センタースタッフに対する本邦研修：延べ6名（C/P研修2名、センター運営管理及び相互理解促進事業2名、ビジネスコース担当者2名）。財務面では、過去1年の間に事業収入の伸びがみられる一方、支出も年々増加傾向にあるため、より効率的な事業運営が望まれる。
	成果2. 「企業経営・中小企業振興等についての実践的ノウハウ・知識を民間・公的セクターに効果的に提供するとともに、そのシステムが構築される」		①ビジネスコース実施回数（カザフスタン側・日本側） ②ビジネスコース受講者数、コース参加者による役立つと感じた割合（カザフスタン側・日本側）、経営能力向上 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	日本センター資料、各種報告書等	<ul style="list-style-type: none"> ①計101コース実施 ②合計3,500名以上が受講 受講者からの評価は平均して高い。フェーズ2前半の日本人講師による2006年～2008年一般ビジネスコースは平均88.92%、企業経営特定コースは平均87.75%（うち人材育成、プロジェクトマネジメント、財務管理が90%超）、現地人講師によるコース評価も平均89.1%。高評価を得た講義は、講師が実務経験が豊富で、実践的な講義内容、飽きさせない講義運営であったため。 フェーズ1後半では、サービスタレント（コンサルタント）を対象としたコースや、経済危機のニーデ調査を行い金融政策などの講義や省エネに関する講義も行われ、平均した満足度は90%前後。アルマティ、アスタナ以外に、地方でも実施し、コストナインでのセミナー・個別診断等、サービス（コンサルタント）業のニーズも満たしている。満足度も90%前後と高い。

実績の 確認	評価設問		必要なデータ (指標)	情報源	調査結果
	大項目	小項目			
成果3.「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」		①日本語コース活動の数(25以上)と種類 ②受講者数(500以上)、満足度(80%以上)、修了率(80%以上) ③カザフスタンの大学、日本語連盟への指導回数(年間6回以上)	日本センター資料、各種報告書等	・2009年度のアンケートによれば、教授法について受講者の88%(アルマテイ)、93%(アスタナ)が高く評価し、教材・資料について同82%(アルマテイ)、86%(アスタナ)がコースに適していると評価している。なお中間評価によれば、これまでおおむね各年度目標を達成できてきており、ほぼ計画どおり実施されている。 ・現地化率はアルマテイで講師数で92%(2006年～2010年)、時間単位で97%(2009年度秋期)となっている。運営面でもマニュアルが整備されており、ローカルスタッフ・講師のみで事業実施がほぼ可能な状況である。	
成果4.「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」		①相互理解促進のための各種活動の開催数(10回以上) ②相互理解促進のための各種活動の参加者数(2,000名以上)、及び参加者の満足度(80%以上) ③両国それぞれに関する紹介資料(2回以上)	日本センター資料、各種報告書等	<ul style="list-style-type: none"> ①92事業実施 ②参加者数は2万5,000名 ③年間ニューレター発行数は2~4回 ・第1次派遣におけるインタビュー(アルマテイ2名、アスタナ2名)では事業に対する満足度は大変高く、日本への関心・理解向上につながっていることが確認された。人的投入が限られているなか、大使館、日本人会、日系企業との連携で行われる文化事業の知名度は大変高く、評価も高いものとなっている。 ・JICA事業(カスピ海環境調査報告時の日本文化紹介祭(アティライウ市)、マンギスタウ開発調査団の発表における日本紹介)など、JICA事業との広報に相互理解事業が組み込まれるといったユニークな取り組みが行われている。 ・カザフスタン政府の留学プログラムとの連携など、留学関連の事業も他センターに比して豊富に行われている。 ・人員体制として専従1名、兼務1名でほぼ十分。業務マニュアルも作成されており、定型的なイベント(折り紙、着付け、料理教室)は自立した運営が可能。企画運営もある程度可能だが、外部との連携が必要な事業など、内容によってはアドバイザーとして日本人の参加が必要。 	
成果5.「カザフスタンにおけるKJCの認知度が高まる」		①ホームページ更新頻度 ②ホームページアクセス数(1日50件) ③ML会員数(1,500) ④ML送信数(ひと月一度以上) ⑤ニューレター発行回数(半年に一度) ⑥新聞、雑誌等各種メディア掲載回数(年間10回以上)	日本センター資料、各種報告書等	<ul style="list-style-type: none"> ①定期的に更新している。 ②アクセスカウンター設置以降の2009年9月～2010年1月で6,135件 ③ML会員数は約6,700名 ④MLは継続的に送付されている。 ⑤過去数年間で年間4回以上 ⑥大型事業のみならず、地方でのビジネスコース・日本語コースの実施に際してメディア掲載が行われている。 	
【プロジェクト目標達成状況】「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」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。		①KJCスタッフの事業運営能力(自己評価及び管理職評価で80%以上) ②KJC利用者数(ビジネス500名以上、日本語500名以上、文化2,000名以上) ③センター収入による現地活動カバー率(30%以上)	日本センター資料、各種報告書等	<ul style="list-style-type: none"> ・2009年12月に人事考課制度を導入。年度末にも人事考課を実施する見込みであり、スタッフの能力の定期的な評価が行われる予定。 ・センター全体を通じた戦略的な企画立案を行えるスタッフの育成が今後の課題であり、プロジェクト目標にある「KJCの機能が強化される」をより確実なものとするためには、センタースタッフの運営能力強化のための技術移転を行う必要がある。 ・センター運営経費に占めるセンター収入の割合は13.8%と低く(2007年度～2010年10月の平均)、2004年度の13.45%から変化はないが、内部留保を含めれば、センター運営費の30%程度をKazEU側は支出することができると見込まれる。 	
【上位目標達成状況】「1.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「2.日本とカザフスタン両国の相互理解が促進される」		①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企業間連携、交流につながった事例及びその数	日本センター資料、各種報告書等	<ul style="list-style-type: none"> ・現下の経済危機下では、必ずしも上位目標達成度の指標①の達成見込みは高いとはいえないが、調査団が実施したインタビューでは、プロジェクトの所属企業の取向上人材マネジメント(HRM)を受講したコンサルタントが、国内最大の両替所のネットワーク機関に対し、「顧客一番」をモットーとして、全従業員が顧客への対応の質を改善するよう指導し、結果、業績が向上したとの事例が聞かれた。 ・日系企業の経済活動が活発ではない状況では、②の達成はたやすくはない。 	

妥当性	評価設問		必要なデータ (指標)	情報源	調査結果
	大項目	小項目			
妥当性	プロジェクトが想定する目標・成果は、カザフスタンの国家政策等に合致しているか わが国援助政策に合致しているか	わが国の中央アジア地域に対する援助政策に合致しているか わが国の対カザフスタン援助政策に合致しているか その他地域経済協力方針との適合性	<ul style="list-style-type: none"> ・国家開発計画における市場経済化に寄与する人材育成の位置づけ ・両国関係強化、相互理解促進の必要性 ・わが国の対中央アジア地域援助重点分野 ・わが国の対カザフスタン援助重点分野 ・海外経済協力会議における人材育成に係る提言 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存資料 ・長期開発計画「カザフスタン2030」 ・「カザフスタン産業革新発展工業開発戦略プログラム(2003-2015年)」 ・中央アジア+日本対話日本対話 ・対カザフスタン国別援助計画 	<ul style="list-style-type: none"> ・1997年策定の「カザフスタン2030」では、2030年を目標に市場経済を基盤として、アジアの中進国レベルまでの経済成長、及びそのための人材開発に重点的に取り組むための開発戦略を掲げている。 ・「カザフスタン産業革新発展工業開発戦略プログラム(2003-2015年)」では、中小企業振興の重要性に着目しつつ、特に製造業を中心とする産業多角化をめざしている。 ・2006年6月の「中央アジア+日本」対話第2回外相会合において採択された「行動計画」では、カザフスタンを含む中央アジアにおける企業人材育成、企業間交流促進、相互理解促進、文化交流などの分野を援助の柱とすることが合意された。こうした日本の援助政策は、本プロジェクトの活動内容との整合性が非常に高い。 ・「対カザフスタン国別援助計画」では、開発の課題として、天然資源に過度に依存する経済からの脱却が重要と考え、「長期経済の安定的発展を實現するために、実体経済を重視し、既存産品に付加価値を付ける産業の高度化や中小企業の振興を通じた製造業の育成等による産業構造の多角化を図る必要がある」としており、本プロジェクトの活動と合致する。 ・2009年3月5日に行われた、第20回海外経済協力会議において、政府は中央アジア及びコーカサスに対する海外経済協力の方針について議論したが、そのなかで、当該地域に対する海外経済協力を積極的に進めていくことを提言するとともに、その効果的な展開の一環として、「日本人材開発センターの活用等、人材育成や制度構築等への支援の重点的実施」について提言している。
	ターゲットグループの選定は妥当であったか、ターゲットグループのニーズに合致しているか	KJCで実施している活動は現地のニーズに対応しているか 認められるか	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズは何か ・関係者の認識はどうか ・他の機関の活動はどうか 	<ul style="list-style-type: none"> ・CP・専門家 ・受講生ヒアリング ・実績データ ・受講後アンケート 	<ul style="list-style-type: none"> 【ビジネス】 経済に中小企業の占める割合が圧倒的に高く、中小企業経営者、コンサルタントのビジネスニーズに対するニーズは非常に高い。ただし、プロジェクト開始当時に想定していた製造業をターゲットとした経営知識ニーズに加え、アルビニヤとアスタナで異なる地域性など、ニーズや地域性に対応したカリキュラムの改訂等の必要性もあり、引き続きそれに対応した実施が必要。例えばフェーズ2後半からは、地方(コスタナイ、アティライウ)のニーズへの対応として、当該地域でのセミナー(プロジェクト管理)・企業への個別診断を展開した。また金融危機後のニーズに対応させた講義も行われ、受講生の満足度も90%前後と高いものとなっている。 【日本語】 幅広いニーズに対応したコースの提供、アルマティ、アスタナ拠点での日本語学習ニーズを満たしているほか、日本語能力試験対策講座、ビジネスの場での日本語を教える実践的な実務日本語講座も開催。カラガンダでは夏期集中講座を開催し、地域の人々の期待に応えている。 【相互理解事業】 過去数年間で、若年層を中心に急増した日本フアンの多様なニーズに対応できる唯一の文化施設となっている。
	類似プロジェクトとの重複の有無 日本の技術の優位性	他機関による類似施設の有無(ビジネス、日本語、相互理解それぞれ) 日本の技術・知識に優位性があるか	<ul style="list-style-type: none"> ・CP・専門家 ・調査団の質問票 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースのうち、日本が得意とする製造業の経営戦略・ノウハウ・効率性向上手法を提供する講義については、日本の技術の優位性は高く、製造現場への適用ができるような実用性が重視された講義は有用性が高い(政治、文化面での両国間の相違性から、すべての講義を実践に移すことは現実的ではないといえるのと一部の受講生からの指摘あり)。 	

有効性	評価設問		必要なデータ (指標)	情報源	調査結果	
	大項目	小項目				
	プロジェクトマネジメント体制	定例会合は適切に機能してきたか	・実施回数・頻度	・CP・専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・活動の進捗モニタリングの週1回のミーティングを実施、事業部間で情報を共有することで、プロジェクト全体のモニタリング活動を実施（KazEUのカウンターパートも毎回出席）。問題解決等に実質的な役割を担っており、円滑に機能しているとの意見あり。 ・年に1回のJCCの場合は直近の話題・問題について情報を共有する場であり、目標値の管理や、中・長期的なプロジェクトの展望について議論される場として認識はされているがなかった。スタッフが事業進捗の確認を行ううえでPDMが十分活用されているとはいえない。 	
		プロジェクト運営体制・手法は改善されてきたか	・PDMの使用 ・業務マニュアルの作成状況	・プロジェクト記録 ・CP・専門家		
		センター全般の運営能力は改善されてきたか（中間評価で提言された包括的なマネジメントスキルの技術移転の結果）		・CP・専門家 ・各種報告書		<p>【センター全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまででローカルスタッフには、管理職はいなかったが、各部門ごとにチーム的な実質的な責任者を任命し、事業のマネジメントの意識をもたせよう、体制を整備した。 【総務部門】 ・KazEUから派遣されている職員のうち、経理担当の1名がセンター運営に携わっている。2009年4月より勤務を開始し、会計処理能力は十分あり、定型業務を遂行する能力は十分に期待。 ・総務部門はマニュアルが未整備で、業務のひとつである機械・備品の維持管理のためのマニュアルは整備されておらず、スタッフ交代の際には混乱が起こる可能性がある。 ・KazEUはプロジェクトにより雇用したたスタッフを大学の職員として登録済み。
		各コース運営能力は改善されてきたか		・CP・専門家 ・各種報告書		<ul style="list-style-type: none"> ・フェーズIとは異なり、本フェーズは、首都アスタナにも拠点を置いて活動が実施され、カザフスタ国内の主要2都市のニーズに広く対応しつつあり、KICの機能は強化されつつある。 【ビジネス】 2008年10月ごろからの補正予算案件による膨大な数のコース提供で、ローカルスタッフは安定した運営能力を身に付けた。2008年まで定員割れの講座が見られ、集客力と収益性の面から課題を抱えていたが、2009年には受講料収入も安定しており、引き続きさまざまな事業改善による集客率と事業収入の向上をめざしている。 【日本語】 マニュアルの整備等により、上級クラスを除き、ローカルスタッフ・講師のみで事業実施がほぼ可能。安定した集客率による財務面での安定性がある。 【相互理解】 定型業務を遂行するうえで問題はないが、自ら戦略的に企画・立案したり、戦略的・効率的に事業を実施する能力は十分とはいえない。双方向の情報発信の強化の必要性は継続してある。
		・PDMに沿った事業運営、進捗管理の有無 ・モニタリング体制 ・CPと専門家との間の意思疎通、協働状況は改善されているか	・定例会議開催回数・出席者、機能したか ・JCC開催回数・頻度 ・PDMに沿った事業運営、進捗管理の有無 ・モニタリング体制 ・CPと専門家との間の意思疎通、協働状況は改善されているか	・プロジェクト記録 ・CP・専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・センタースタッフ会議、部門会議により、プロジェクトの進捗管理がなされていた。 ・CP・センタースタッフは、事業運営においてPDMを意識していない（インタビューでは、中間評価で初めてPDMの存在を知ったと回答する者がほぼ全員。その後も数値目標については、事業数を除き、特に意識をしていないとのこと）。 	
		・連絡事務所とJICA本部との情報共有や意見交換が適切に行われてきたか ・運営管理体制は定期的にモニタリングされてきたか ・カザフスタン側のオーナーシップ（当事者意識）は高いか	・連絡事務所とJICA本部との情報共有や意見交換が適切に行われてきたか ・運営管理体制は定期的にモニタリングされてきたか ・カザフスタン側のオーナーシップ（当事者意識）は高いか	・プロジェクト記録 ・CP・専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・JICAアスタナ連絡所はアスタナでの活動にさまざまな協力を行ってきている。ただし、最近では連絡所業務も多忙のため、現体制では難しくなってきたとの指摘もある。 	

	評価設問		必要なデータ (指標)	情報源	調査結果
	大項目	小項目			
	人員体制（ローカルスタッフの管理職割合）の改善は見られるか、技術移転が行われているか				
	プロジェクト目標達成への貢献・阻害した要因はあるか	プロジェクト目標達成への貢献要因	関係者の意見、実施プロセスの情報	<ul style="list-style-type: none"> C/P、専門家 プロジェクト進捗報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ローカルスタッフのなか管理職がおらず、組織の意思決定にかかわっていったため、スタッフの技術移転に重きを置かない傾向がみられていたが、各部門ごとにチーフなどの実質的な責任者を任命し、スタッフ、研修生などに指示・指導を行っている。今後経営的な視点での計画立案・財務管理など、経営戦略にかかわる部分での運営能力に係る技術移転を進めていくことが期待される。 部門間連携の活発化（所属部門を問わず、スタッフは緊密な連携の下、活動を行っている） 限られた人的リソースのなかで、他機関との連携事業（ビジネス：EBRD、日本語：カザフ人文法科大学、相互理解：大使館、日本人会、日系企業）が効果促進に貢献している。 KJCが展開する各部門の活動が、カザフスタン市民の日本理解・関心、親日感を高め、相乗効果を生み出している。
効率性	達成されたアウトプットからみて、投入の質・量・タイミングは適切か	専門家派遣人数、専門分野・能力、派遣時期・期間は適切か 研修員受入人数、研修内容、研修期間、受入時期は適切か	派遣実績、関係者の意見 機材供与実績、機材利用状況、関係者の意見 研修員受入実績、関係者の意見	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト資料 C/P、専門家 C/P、専門家 研修員受入実績表 C/P、専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 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。量的にも質的にも必要十分な資機材が提供され、長期専門家、短期専門家ともおおむね予定どおりに派遣されている、との報告あり。 大規模な相互理解事業は現地人材不足のなか、現地スタッフが総出で協力して実施している例が多い。 アスタナにおける事業展開では、日本側からの投入は長期専門家1名、必要最小限の設備という限られた投入のなか、ローカルスタッフや在アスタナ KazEU姉妹校、カザフ人文法科大学などを有効に活用して効率的な事業運営が行われている。 研修員の日本への受入れに関しては、計画どおり行われ、参加者の研修内容に対する評価はおおむね高い。 中間評価時点で指摘された、パソコン等の一部機材は更新され、適切に使用されている。
	効率的に貢献・阻害した要因はあるか	カザフスタン側のプロジェクト予算は適切な規模か、計画どおり投入されているか	建物・施設の現状、関係者の意見 相手側コスト負担実績、関係者の意見 オナーナレーション	<ul style="list-style-type: none"> 施設・機材配置状況 C/P、専門家 コスト負担実績データ C/P、専門家 	<ul style="list-style-type: none"> カザフスタン側からの投入については、R/Dに約束されたとおり行われており、C/P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。 相互理解：プロジェクト費用。1件当たりの参加者数は多い（147名と中央アジアやウクライナと比較して最も多い）。
			C/P、専門家の意見	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト進捗報告書等 C/P、専門家 	<ul style="list-style-type: none"> 【ビジネス】 ビジネスプログラム運営専門家の契約形態の変更により、講師を公募し、変化する受講生のニーズに柔軟に対応したコース運営が可能となった。 【相互理解】 第1次調査の日本人関係者（大使館、日系企業他）との面談では、人的リソースは限られているものの、KJCの大規模行事（文化デー）は知名度が極めて高く、大使館、日系企業、KJC、日本人会が協力のうえ、おそらく中央アジア最大規模の事業を実施していることへの評価が高い。
		その他の要因はあるか（ex.PDM等プロジェクト管理）			<ul style="list-style-type: none"> 概してカザフスタンは雇用の流動性が高いため（2003年時点のスタッフのうち、継続しているスタッフは1名のみ）他センターと比較して、離職率が高い時期もあったが、定着率は安定してきており、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の声も多い。現地スタッフに企画・運営のノウハウが蓄積されていくことを期待。

インパクト	評価設問		必要なデータ (指標)	情報源	調査結果
	大項目	小項目			
自立発展性	上位目標の達成見込みはあるか	その他の影響（正負）はあるのか	・ 両国政府関係者の意見	・ C/P、民間企業、専門家	・ プロジェクト終了後の財政面を中心とした自立発展性が確保できるかどうか、上位目標達成の鍵。 ・ KazEUがKJCを自立的に運営していくためには、引き続き不確実な部分もあり、財政的・組織的にコミットメントをだれがどう行っていくか引き続き関係者間での協議が必要。
	その他の波及効果はあるか	その他の影響（正負）はあるのか	・ 関係者の意見	・ 民間企業、政府機関、C/P、専門家	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。
自立発展性	事業を継続するだけの能力がKJCに備わっているか	組織的自立発展性センター運営能力	・ 運営管理スタッフの配置と能力、モニタリング体制の定着状況	・ スタッフ配置と能力 ・ モニタリング体制 ・ C/P、専門家	・ KazEUから派遣されている職員のうち、経理担当の1名がセンター運営に携わっている。2009年4月より勤務を開始し、会計処理能力は十分あり、定型業務を遂行する能力は十分である。今後、事業収入の使途や、経営戦略立案のための財務分析を行う能力の向上に期待。 ・ これまでローカルスタッフには、管理職はいなかったが、各部門ごとにチームなどの実質的な責任者を任命し、事業のマネジメントの意識をもたせるように整備した。 ・ 総務部門はマニュアルが未整備。例えば業務のひとつである機械・備品の維持管理のためのマニュアルは整備されておらず、スタッフ交代の際には混乱が起る可能性がある。
	財務的自立発展性（収支状況、JICA協力終了後、KICは各種コース実施に必要な予算を確保できるか）	財務的自立発展性（収支状況、JICA協力終了後、KICは各種コース実施に必要な予算を確保できるか）	・ KICの財政状況、関係者の意見	・ C/P、専門家	・ 技術面では、2007年まではプロジェクト契約雇用者の離職率が高く、効率性を阻害していた。2009年度前半に配置された各部門のチーフを通じ、主にOITによる技術移転を行っている。 【ビジネス】経済危機の影響で、定員割れの講座もあり、収益面での影響が懸念されていたが、過去1年ほどでさまざまなコースが提供され、収入も増加している。 【日本語】安定した集客率で、財務的な自立発展性は高い。 【相互理解】大使館との文化デーなど、外部での大規模な一般広報事業は、多大な資金や人材コストがかかり、97%の費用はプロジェクト経費を充当。
自立発展性	人材面での自立発展性（人員体制（公務員化等））の改善は見られるか	人材面での自立発展性（人員体制（公務員化等））の改善は見られるか	・ 自主財源の記録、関係者の意見	・ C/P、専門家	・ プロジェクトで採用したスタッフを、KazEUの正規職員として登録済み。
	技術的自立発展性（各コースのカリキュラムや内容を必要に応じて開発・改訂する能力が備わっているか）	技術的自立発展性（各コースのカリキュラムや内容を必要に応じて開発・改訂する能力が備わっているか）	・ 専門家による評価結果、C/Pによる自己評価	・ C/P、専門家	【日本語】比較的運営能力が高い。教授能力は上級クラスを除き、カザフ人現地講師による指導が可能。現地講師自らの教師養成の技術は十分ではない。安定した集客率による財務面での安定性がある。
自立発展性	機材の維持管理は適切に行われる見通しがあるか	機材の維持管理は適切に行われる見通しがあるか	・ 関係者の意見		
	自立発展性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か	自立発展性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か	・ 関係者の意見		