

キルギス共和国
日本人材開発センタープロジェクト
(フェーズ2)
中間レビュー調査報告書

平成23年4月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
11-016

キルギス共和国
日本人材開発センタープロジェクト
(フェーズ2)
中間レビュー調査報告書

平成 23 年 4 月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

JICAは、キルギス共和国政府の要請に基づき、キルギス共和国における市場経済化の促進及び定着を目的に、2003年4月から「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト」を開始しました。現在、本プロジェクトのフェーズ2協力として、独立行政法人国際交流基金の協力を得つつ、「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」が、2008年4月から2013年3月までの5年間を協力期間として実施されています。

本プロジェクトフェーズ2においては、市場経済化を担うビジネス人材の育成、日本語教育及び相互理解促進事業の三本柱で事業を展開している「キルギス共和国日本人材開発センター」の機能の強化と自立発展を目的にプロジェクトを実施していますが、これまでの協力の成果により、「キルギス共和国日本人材開発センター」は既に日本とキルギス共和国の架け橋として広くキルギス国民に知られるようになりました。

2011年1月から2月にかけて、プロジェクトの中間点を迎えるにあたり、評価5項目に照らしてこれまでの成果をレビューし、プロジェクト後半の活動計画・内容に反映させるため、中間レビュー調査団を派遣しました。同調査団は、キルギス共和国側カウンターパートとともに合同で調査を実施しました。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、プロジェクトの成果達成のために、広く活用されることを願うものです。

終わりに、本調査にご協力とご支援をいただきました関係者の皆さまに深い謝意を表します。

平成23年4月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 桑島 京子

目 次

序 文

略語表

中間レビュー調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査日程	3
第2章 中間レビュー調査の方法	4
2-1 評価手法	4
2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法（評価グリッド）	5
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 投入実績	7
3-1-1 日本側投入	7
3-1-2 「キ」国側投入	7
3-2 成果の達成状況	8
3-3 プロジェクト目標の達成状況	16
3-4 上位目標の達成見込み	17
第4章 プロジェクト実施体制	20
第5章 評価5項目による評価結果	21
5-1 妥当性	21
5-2 有効性	21
5-3 効率性	23
5-4 インパクト	24
5-5 持続性	24
第6章 結 論	27
第7章 提 言	28
7-1 KNUのオーナーシップと関係改善・強化	28
7-2 KRJCの持続性－組織面－	28
7-3 KRJCの持続性－財務面－	29
7-4 KRJC広報の拡充	29

第8章 教訓	30
第9章 団長所感	33
付属資料	
1. ミニッツ	37
2. 主要面談者リスト	106
3. 面談記録	108
4. 評価グリッド結果表	124
5. 質問表・面接調査の回答集計結果	137
6. キルギス日本センター日本語教育事業 中間レビュー調査報告書	156

略 語 表

略語	正式名称	日本語
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
CDS	Country Development Strategy	国家発展戦略
C/P	Counterpart	カウンターパート
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	
IBC	International Business Council	
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JDS	Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship	人材育成支援無償
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
KNU	Kyrgyz National University	キルギス民族大学
KRJC	Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development	キルギス共和国日本人材開発センター
MBA	Master of Business Administration	
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
NPO	Non-Profit Organization	非営利団体
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画表
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

中間レビュー調査結果要約表

I. 案件の概要	
国名：キルギス共和国	案件名：キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署： 公共政策部日本センター課	協力金額（中間レビュー時点）：4.05億円
	協力相手先機関： 監督機関：キルギス共和国財務省、教育科学省 実施機関：キルギス民族大学（KNU）
協力期間：2008年4月～2013年3月 （5年間）	日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金
	他の関連協力：
<p>1. 協力の背景と概要</p> <p>キルギス共和国（以下、「キ」国と記す）は1991年に独立後、いち早く政治の民主化及び市場経済化を軸として改革を推進した。1991年のIMF加盟、1998年の独立国家共同体（CIS）で初となるWTO加盟等、国際社会との密接なかかわりを堅持してきた。しかし、天然資源、リーディング産業に恵まれない同国では、急速な自由化により国内産業は厳しい国際競争にさらされ、国民がいまだ経済改革の成果を享受できていない。そのため、安定した開発軌道に乗り切れず、依然として高い貧困率を抱え、国際経済支援から脱却できないでいる。</p> <p>他方、開発ポテンシャルのある地域や観光資源、農畜産物生産に適した気候、また教育水準の高い労働力等の利点も存在することから、これらの長所を最大限に活用し、牽引力のある基幹産業を確立しつつ、外資を誘致し、脆弱な産業基盤を強化することが急務となっている。また、同時にそれを支える人材の育成及び組織・制度整備、経済インフラの整備が必要不可欠である。</p> <p>こうした背景の下、「キ」国における市場経済への移行をめざす改革の促進及び経済分野における人材の育成を目的として、1995年4月14日に「キ」国政府と国際機関である支援委員会の間で「キルギス共和国日本人材開発センターの整備及び運営に関する支援委員会決定」が合意され、「キルギス日本センター」が1995年5月18日に正式に開所した。2003年4月からは、それを引き継ぐ形で「キルギス共和国日本人材開発センター（KRJC）プロジェクト」として、JICAがKNUをカウンターパート（C/P）に、①ビジネスコースの提供を通じた市場経済化に資する実務人材の育成、②様々な学習者のレベルに合わせた日本語教育事業の実施、③「キ」国・わが国両国の相互理解促進事業を三本柱に活動を行ってきた。</p> <p>ビジネスコースに関しては、「実務的なビジネス知識・スキルを提供する機関」として「キ」国内で高い評価を得ており、実際にコース修了生の中から起業、事業改善・拡大する企業を多数輩出しているほか、講師の現地化も進んでいる。日本語教育事業では、質の高い日本語教育の提供に加え、現地日本語教師及び学習者への情報提供拠点としての機能が確立された。相互理解の促進については、わが国の社会・文化を紹介する催しの開催や、「キ」国・わが国両国に関する図書・映像資料を利用できる図書室を設置するなどの取り組みを行っており、「キ」国国民に開かれたセンターとして地位を確立している。</p> <p>以上の成果を踏まえ、本案件はフェーズ2プロジェクトとして、センターの自立運営に向けた人材育成ニーズへの対応力強化及び組織体制の強化をめざして、2008年4月から5年間の計画で実施しているものである。</p>	

2. 協力内容

(1) 上位目標

1. KRJCがビジネス分野において「キ」国の市場経済化に資する人材育成のための中核的な役割を果たせるようになる。
2. KRJCが「キ」国と日本両国の人々との相互理解を促進する拠点として活用される。

(2) プロジェクト目標

市場経済化に向けてKRJCの「キ」国の中小企業における人材育成機能が強化される。
「キ」国と日本両国の人々との相互理解を促進するKRJCの機能が強化される。

(3) 成果（アウトプット）

1. KRJCの事業実施体制が改善される。
2. ビジネスに関する必要な知識及び実践的な技術を提供する機能が強化される。
3. 日本語の学習機会並びに多様化するニーズに基づいた日本語教育を提供する機能が強化される。
4. 経済、社会、文化に関する「キ」国・日本双方の情報を提供する機能が強化される。

(4) 投入（2008年4月～中間レビュー調査時点）

<日本側>：

長期専門家派遣：7名（88.5M/M）

短期専門家派遣：13名の専門家により計40回（53.3M/M）

資機材供与：プロジェクト実施に必要な機材供与（総額86,930USドル）

研修員受入れ：16名（本邦研修）

在外事業強化費：総額926,820USドル

<「キ」国側>：

C/P配置：1名（「キ」国側共同所長）

施設の提供：KRJC施設としてKNU7号館フロアを無償提供（総面積950m²）

II. 中間レビュー調査団の概要

調査者：

団長/総括	伏見 勝利	ICA公共政策部ガバナンスグループ日本センター課	課長
日本語教育評価分析	立間 智子	国際協力基金	日本語上級専門家
日本語教育評価企画	牧野 美保	国際協力基金さくらネットワークチーム	
協力企画	水野由起子	JICA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	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー	パートナー

調査期間：2011年1月17日～2011年2月2日

評価種類：中間レビュー

III. 調査結果の概要

1. 調査結果の要約

(1) 妥当性

以下に記述する観点から本プロジェクトの総合的な妥当性は「高い」と評価できる。

「キ」国政府は、「国家発展戦略2009-2011（Country Development Strategy 2009-2011）」において「労働生産性向上と開発促進による国家競争力向上に基づく持続的経済成長」と「成長加速と輸出多様化によるキルギス経済の世界経済システムへの統合の強化」を国家開発目標とし、中小企業振興、人材育成を通じた市場経済化促進を重要課題としている。この

ように、本プロジェクトは「キ」国政府の開発政策と整合性が取れている。また、本プロジェクトの直接裨益者はKRJCの現地職員・講師であり、それら人材の人的・組織運営能力向上ニーズは高い。さらに、主要ターゲット・グループは中小企業オーナー、企業のトップと中間管理職、新規起業家、日本及び日本語への関心をもつ「キ」国市民であるが、KRJCの各コース及び事業活動への応募者は定員を超えており、参加者の満足度も高い。したがって、本プロジェクトは裨益者ニーズと合致している。

「キ」国に対する日本のODA政策の基本方針は「市場経済原理に基づいた経済成長を通じた貧困削減促進」であり、対「キ」国支援政策における3つの重点分野の一つである「経済成長基盤の確立」の下に、市場経済化促進に資する人材開発が位置づけられている。このように、本プロジェクトは日本のODA政策に合致しており、実施妥当性は高い。

(2) 有効性

指標の達成状況を踏まえると、プロジェクト終了時までのプロジェクト目標達成の見込みは非常に高いとみられ、本プロジェクトは「比較的高い有効性をもつ」と評価する。

本プロジェクトはオン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) を通じて、KRJCの現地職員・講師の能力強化を行っており、3つの主要事業分野すべてで円滑な事業活動が実施されている。一方、組織面及び財務面の運営管理課題のいくつかについて、残り期間にさらなる検討と強化が進められる必要があり、それによってプロジェクト設計時に期待された程度のプロジェクト目標の達成を確実にすることが可能となろう。また、プロジェクト目標の達成を確実にするためには、KNUと本プロジェクトの間の安定的かつ緊密な協力メカニズムの構築が不可欠である。

(3) 効率性

本プロジェクトは比較的大規模の投入を行ったが、そのほとんどが適切に成果発現に転換されており、総合的にみて「中程度の効率性をもつ」と評価できる。

日本側投入としての専門家派遣は人数、専門性、能力、派遣期間・タイミングの点でほぼ適切だった。プロジェクト開始から中間レビュー時点までに、合計7名の長期専門家が共同所長、業務調整員、日本語の3分野で派遣された。ビジネス分野では13名の短期専門家が延べ40回派遣され、ほとんどの短期専門家が2回以上派遣されたことで効果的な技術移転を促進した。「キ」国人材に対する本邦研修もほぼ適切に実施された。しかし、プロジェクト経費の大部分は日本側が支出しており、KRJCの自己収入を増加させ、コスト削減を図るべく努力したものの、JICA経費に大きく頼った本プロジェクトの基本的財務構造は中間レビュー時点までにまったく変わっていない。

「キ」国側投入については、KRJCの建物・施設にかかわる電気・水道・光熱費等のユーティリティー・コストが「キ」国側によって支出され、KNUによるとその金額は毎年、約50万円程度（約5,500USドル）に上っている。同時に、KNUはKNU7号館の2階と3階の建物・教室・事務スペースを本プロジェクトのために無料で提供している。

過去のKNUトップマネジメント陣による、本プロジェクトの重要性にかかわる理解不足によって、KNUとKRJCとの間のコミュニケーションがうまくいかず、実施プロセス上の大きな課題となっていた。しかし、2010年終盤に就任した新たなKNU学長をはじめとするトップマネジメント陣からの理解を得られたことにより、プロジェクト運営の効率性は近い将来、高まることが期待されている。

(4) インパクト

総合的にみて、本プロジェクトの「インパクトは比較的大きい」と評価する。ビジネスコース参加者に対する正の経済的効果がすでいくつか確認され、日本について学ぶこと

のできる中心的な機関としてKRJCが確固たるブランドネームを確立してきていることから、上位目標の達成は十分見込まれると判断される。

上位目標達成度を図る指標の面で、中間レビュー調査時点で本プロジェクトはすでにいくつかの肯定的な数字を出してきている。ビジネスコースの修了生による起業や経営改善による経済効果のほか、経済政策の諮問委員会の構成メンバーである経済団体（ビジネス協会等）に多くの修了生が入っているなどの例が挙げられる。本プロジェクトが残り期間でその努力を継続し、プロジェクト終了後も自立発展していくようであれば、本プロジェクトの上位目標達成の見込みはかなり高い。しかし、上位目標の達成は本プロジェクトの持続性に完全に依存している、という点が強調されなければならない。

(5) 持続性

次のような観点から、本プロジェクトの総合的な「持続性は中程度と判断されるが、不確実」である。組織面・技術面において、本プロジェクトはかなり自立発展的であるとみられるが、現在、最も重大な要因と考えられる制度面と財務面の対応が改善されない限り、全体としての自立発展性確保は難しいと評価する。

制度面におけるKRJCの自立発展性にかかわる最大の懸念事項はKNUとの関係である。今後、KRJCの運営管理と実施上の課題に関してKNUとの間で効果的かつ定常的な議論の機会を形成していくことが必要である。同時に、JCCの機能が再開され、プロジェクト全体のモニタリングを適切に実施していくことが必要である。

組織面では、マネージャーの職位にいる者を中心としてKRJCのすべての現地職員がそれぞれの職責に対する強い責任感を有しており、組織内のコミュニケーションの流れが十分に整えられ、毎週の会議が情報共有と相談の機会として効果的に機能している。高い意欲を有し、プロジェクトで能力向上した職員が海外留学やより良い報酬を求めてKRJCを離職する傾向があることは事実だが、KRJCの蓄積された良い評判が存在することから、日本語コースや相互理解促進活動を経験した若者を中心としてKRJC職員への潜在的な応募者は数多く存在するとみられる。組織的な自立発展性を強化していくためには、職位ごとの業務マニュアルや人事異動にかかわるシステムチックなルールを策定していくなどの、一定期間ごとに職員が交代していくことを織り込んだ効果的な組織メカニズムを構築していくことが必要である。

KRJCの財務状況は自立発展的であるというには程遠い。KRJCの支出に対する自己収入の比率（カバー率）は7～16%の水準で低く、まったく変化していない。コスト削減を努力するとともに、収入創出指向の活動の増加、各種イベントにおける課金や参加費値上げ、コース受講料の値上げなどによって、KRJCの財務状況は改善する可能性がある。いかにして組織の財務状況を着実に改善していくかについての明確な方針をつくり継続的なモニタリングを実施していくことが強く求められる。

技術面での自立発展性は比較的高いと評価するが、今後、各職員の技術能力を研修等によって向上しつつ、逐次、他の職員に移転していくための効果的な仕組みづくりが求められる。

2. 阻害・貢献要因の総合的検証

(1) 貢献要因

本プロジェクトの貢献要因には以下の3点が挙げられる。

- 1) 本プロジェクトと過去の努力の双方による蓄積されたKRJCの高い評判

本プロジェクト開始時点またはそれ以前からKRJCに勤務している職員はわずか2名だが、意欲をもった有能な若いキルギス人が数多くKRJCの雇用機会に応募し、採用された職員は与えられた責任の遂行に真摯に取り組み、能力向上に最大限の努力を払ってきた。また、KRJC事業への応募者（参加希望者）は、KRJCが提供するサービスの質の高さを十分に理解している。これまでの努力の効果的な蓄積が、KRJCのブランドネームを確立しており、プロジェクト目標と成果の達成を成功裏に実現するうえで、大きなプラス効果をもたらしてきている。

2) 他のパートナー機関との効果的な協力・協働

多くの他のパートナー機関との効果的な協力・協働が行われ、特にビジネスコース課と相互理解促進課において各種活動が他機関とのパートナーシップで効果的に実施された。合同で実施された活動やイベントはKRJCの活動と名前を宣伝・啓蒙することにも貢献し、KRJCと日本に対する「キ」国の人々の認知度を高めた。

3) 現地職員の間での良好なコミュニケーションと協働

リーダーと目されている2名の現地職員が主導して、KRJC現地職員の間、及び複数の課の間で非常に良いレベルのコミュニケーションと協働が行われている。

(2) 阻害要因

本プロジェクトの主要な阻害要因として以下の2点が挙げられる。

1) 政治面の不安定さ：2010年に発生した大規模な政治上の抗議行動・混乱によって、相互理解促進活動分野を中心に多くの活動がキャンセルまたは延期された。また、(2)の2)に記述するように、政治面の不安定さはKNU学長の頻繁な交代をもたらし、KNUの本プロジェクトに対する理解と支持を確保することが困難となった。

2) 本プロジェクトに対するKNUの不十分な理解度：継続的な政治的不安定性とKNUトップマネジメント・レベルでの本プロジェクトの存在と意義にかかわる不十分な情報共有によって、KNUと本プロジェクトの間での効果的なコミュニケーションと協働が実現しなかった。しかし、新たなKNUトップマネジメント陣を得て、中間レビュー時点で状況は急速に改善しており、当該要因は残り期間において、阻害要因から貢献要因に転換していくことが期待される。

3. 結 論

2008年4月に開始された本プロジェクトは、5年間の協力期間のほぼ中間点を迎えた。中小企業分野の人材育成と二国間の相互理解促進に資するKRJCの一層の強化をめざした本プロジェクトはおおむね効果的、効率的に実施されてきたと評価する。5項目評価の観点からは、本プロジェクトは高い妥当性、相対的に高い有効性、中程度の効率性、比較的大きなインパクト、中程度であるが不確実な自立発展性を有すると判断する。

有効性を一層、高め、プロジェクト目標達成を確実にしていくためには、制度的、組織的、財務的な自立発展性を高めていくための検討を行いながら、活動の優先順位を付け、制度的・組織的メカニズムを一層、強化していかなければならない。新たなKNUトップマネジメントを得て、改善しつつあるKNUとKRJCとの間の建設的対話環境の下で、いかにしてKRJCの管理運営と事業をさらに強化していくかについての具体的な計画と施策を、両者の間で検討・協議していく必要がある。それが、KNUとKRJCの双方の評判と組織的業績を高めるといった共通の関心に合致し、満足させていくことにつながる。

4. 提 言

(1) KNUのオーナーシップと関係改善・強化

1) KRJCの効果的かつ自立発展的な管理運営と事業実施にかかわるKNUとKRJCの間の頻

繁なコミュニケーションと対話のメカニズムを構築する。

2) 本プロジェクトを円滑かつより効果的に実施していくために、**KNU**と**KRJC**の関係が「相互の裨益」の観点から強化されるべきである。プロジェクトの残り期間において**KNU**と**KRJC**の「相互の裨益」を明確化し、双方に利益をもたらす活動の実施を通じて目に見える成果を生み出す必要がある。

3) 相互の裨益に関して、**KRJC**が**KNU**に貢献できる可能性ある例は、人材育成に関する活動、**KNU**と日本の大学との間の学术交流や学生交流の機会提供や活動促進等であろう。**KNU**学生のための「留学フェア」の実施も推奨される。

(2) **KRJC**の持続性（組織体制の見直し）

1) **KRJC**の組織図では、日本人専門家が依然、**KRJC**の管理運営と事業実施の主要ポストを占めている。管理運営と事業実施を担当する中心的な現地職員に対して、より多くの研修機会を提供し職務権限を拡大していくことで、さらなる能力とモチベーションの向上を図ることが望まれる。

2) 訓練を受け、能力向上した職員が海外留学やその他の理由により**KRJC**を離職する一般的傾向があることは否定できず、一定期間ごとに職員が交代することを織り込んだ組織メカニズムを構築する必要がある。業務マニュアルやシステムチックな人事異動の構築等の対策を検討・実施する必要がある。

(3) **KRJC**の持続性（財務基盤の強化）

1) **KRJC**の財務状況については、センター運営経費の総支出に対する自己収入比率が7～16%と低水準にとどまっているのが現状である。これを改善するためには、すべての**KRJC**職員の間で収支バランスに対する意識を高めるとともに、コスト削減を迫っていく必要がある。具体的には次の対策を講じるべきである。

2) 自己収入の効果的活用にかかわる明確な方針と中期的な財務計画の策定

3) 事業ごとの自己収入拡大（収支バランス向上）のための一層の努力

4) 適切な市場価格の調査を基にした主要事業・イベントの受講料（参加費）の見直し

5) 一層の収入拡大を図るための、利益率の高い活動の多様化

(4) **KRJC**広報の拡充

1) 持続性を確保するために、**KRJC**は「キ」国国民に、より広く支持され活用されなければならない。したがって、広報活動を強化し、**KRJC**と日本にかかわる魅力的かつ有益な情報をより効果的、効率的に提供していくことが推奨される。

5. 教 訓

(1) ネットワークの構築・拡大・強化

JICAがプロジェクトを開始する以前の支援委員会時代から**KRJC**が蓄積しているアセットや、JICA事業全体における関係者は膨大な数に上り、人口の小さい「キ」国において大きな存在感を示している。今後は**KRJC**事業参加者及びJICA事業関係者のネットワークを拡大・強化することが、本プロジェクトのインパクト拡大と自立発展に寄与することと考える。

(2) PDMの共有

本プロジェクトは、フェーズ1協力から積算すると8年実施しているが、プロジェクトのフェーズの切り替わりの際に、プロジェクトのPDMも変わっているが、これまでの基盤が確立しているがゆえに、新たなPDMが顧みられなかった。本プロジェクトのプロジェクト

目標達成のためには、ステークホルダーがPDMをきちんと理解・把握するのが前提であり、これらへの十分な情報提供が必要不可欠である。

(3) プロジェクト終了時の姿を念頭に置いた体制づくり

KRJCの自立発展においては現地職員の離職問題をいかに回避するかが重要であるが、業務実施体制の見直しによる現地職員の兼務活用（効率的活用による給与の確保）、給与以外のインセンティブの付与（昇格による業務の幅や権限の拡大、研修機会の提供等）を行うことが重要である。つまり、KRJCを運営する「人」の体制をきちんと構築することが、プロジェクト終了後の自立発展を大きく左右するものと考えられるため、「人」の育成と「人」を中心とした組織体制づくりをしっかりと行わなければならない。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

キルギス共和国（以下、「キ」国と記す）は、1991年に独立後、いち早く政治の民主化及び市場経済化を軸として改革を推進した。1991年のIMF加盟、1998年の独立国家共同体（Commonwealth of Independent States : CIS）で初となるWTO加盟等、国際社会との密接なかかわりを堅持してきた。しかし、天然資源、リーディング産業に恵まれない同国では、急速な自由化により国内産業は厳しい国際競争にさらされ、国民がいまだ経済改革の成果を享受できていない。そのため、安定した開発軌道に乗り切れず、依然として高い貧困率を抱え、国際経済支援から脱却できないでいる。

他方、開発ポテンシャルのある地域や観光資源、農畜産物生産に適した気候、また教育水準の高い労働力等の利点も存在することから、これらの長所を最大限に活用し、牽引力のある基幹産業を確立しつつ、外資を誘致し、脆弱な産業基盤を強化することが急務となっている。そしてそれを支える人材育成及び組織・制度整備、経済インフラの整備が必要不可欠である。

こうした背景の下、「キ」国における市場経済への移行をめざす改革の促進及び経済分野における人材の育成を目的として、1995年4月14日に「キ」国政府と国際機関である支援委員会の間で「キルギス共和国日本センターの整備及び運営に関する支援委員会決定」が合意され、「キルギス日本センター」が1995年5月18日に正式に開所した。2003年4月からは、それを引き継ぐ形で、JICAがキルギス民族大学（Kyrgyz National University : KNU）をカウンターパート（Counterpart : C/P）として「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト」（2003年4月～2008年3月）を実施した。以降、市場経済化に資する人材の育成と「キ」国・わが国両国の相互理解の促進をめざして、①ビジネスコースの提供を通じた市場経済化に資する実務人材の育成、②様々な学習者のレベルに合わせた日本語教育事業の実施、③「キ」国・わが国両国の相互理解促進事業を三本柱として活動を行ってきた。

2008年4月からは、それまでの成果を踏まえ、センターの自立運営に向けた人材育成ニーズへの対応力強化及び組織体制の強化をめざし、「キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクトフェーズ2」（2008年4月～2013年3月）を実施しているところであるが、プロジェクト開始から2年半を経過し、中間レビュー調査団を現地に派遣し、「キ」国側と合同評価を実施した。本調査団の目的は以下のとおりである。

- (1) これまでのプロジェクトの活動実績・実施プロセスを確認し、プロジェクトの成果を評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から検証し、プロジェクトの目標達成状況を確認する。
- (2) プロジェクトの残り期間の事業実施方針について提言を行うとともに、事業実施に係る課題に対する関係者の共通認識の形成を図り、対応策を検討する。

1-2 調査団の構成

担当	氏名	所属及び職位
団長・総括	伏見 勝利	独立行政法人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 課長
日本語コース評価分析	立間 智子	国際交流基金日本語上級専門家
日本語コース評価分析	牧野 美保	国際交流基金さくらネットワークチーム
評価分析	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
協力企画	水野 由起子	独立行政法人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 主任調査役

1-3 調査日程

Date		活動内容				
		JICA HQ (TOKYO)		Consultant	JF	
		伏見 勝利 (総括)	水野 由起子 (協力企画)	岩瀬 信久 (評価分析)	牧野 美保 (日本語コース 評価分析)	立間 智子 (日本語コース 評価分析)
1月14日	Fri	対処方針会議 (JICA 本部)				
1月17日	Mon			(トルコ経由) 03:00 ビシュケク着 (TK346) 午後 プロジェクト訪問、 打合せ 14:15 JICAキルギス事務 所訪問、打合せ	(トルコ経由) 03:00 ビシュケク着 (TK346) 午後 プロジェクト訪問、打合せ 14:15 JICA事務所訪問、打合せ	
1月18日	Tue			午前 所長、専門家、KRJC スタッフへのインタビュー 午後 日本語インタビュー (JF調査団員と合同)	午前 日本語専門家、KRJCスタッフへのインタビュー 午後 日本語現地講師及び受講生インタビュー	
1月19日	Wed			終日 KRJCスタッフ、日本 語及び相互理解受講生へ のインタビュー-KNUへの インタビュー	終日 日本語現地講師及び受講生インタビュー 夜 日本語評価に関する岩瀬氏へのフィードバック	
1月20日	Thu			終日 ビジネスコース関係 インタビュー (専門家、 KRJCスタッフ、現地講師、 受講生)	07:20 ビシュケク発 (TK349) 17:50 イスタンブール発 (TK050)	
1月21日	Fri			午前 ビジネスコース関係 インタビュー (専門家、現 地講師、受講生) 午後 データ分析	12:25 成田着	
1月22日	Sat			データ分析及び評価報告 書案の準備		
1月23日	Sun			データ分析及び評価報告 書案の準備		
1月24日	Mon	1/16 13:05 成田発 (SU576) 1/16 21:55 モスクワ発 (SU179) 05:10 ビシュケク着 14:00 JICA事務所 (丸山所長、吉村、村尾、スベ トラーナ) 16:00 在キルギス日本大使館表敬 (丸尾大使、堀 口書記官)		午前 データ分析及び評価 報告書案の準備 午後 官団員と同様日程		
1月25日	Tue	09:30 経営アカデミー 11:00 人事局 14:00 KNU (アクノフ学長) 16:00 財務省 (シャイディエヴァ次官)				
1月26日	Wed	午前 ビジネスコンテスト参加、ミニッツ準備 15:00 教育科学省 16:00 経済規制省 17:00 EBRD/BAS インタビュー				
1月27日	Thu	10:00 ビジネスコンテスト参加 11:00 ビジネスコース成功事例訪問「キルギス コンセプト」 13:30 ビジネスコース成功事例訪問トルドイマー ケット内起業家 (婦人服) 15:30 KNU (テミル国際関係部長) とのミニッツ 協議 17:30 日系企業訪問 (ペリーレッド社)				
1月28日	Fri	10:00 JICA事務所との打合せ (JOCV関係) 14:00 JDS参加教授陣によるセミナー参加 18:00 ビジネスコース (Aコース) 修了式				
1月29日	Sat	団内協議、資料作成				
1月30日	Sun	団内協議、資料作成				
1月31日	Mon	10:00 財務次官及びKNU学長とのミニッツ署名式 11:30 大使館報告 14:00 JICA事務所報告及び今後の打合せ				
2月1日	Tue	終日 プロジェクトとの協議 (KRJC運営全般、各 事業の運営等々)		07:20 ビシュケク発 (TK349) 17:50 イスタンブール発 (TK050)		
2月2日	Wed	04:30 ビシュケク発 (TK347) 08:50 イスタンブール 発 (TK457)	04:10 ビシュケク発 (HY778) 07:00 タシケント発 (HY527) 18:55 成田着	12:25 成田着		

第2章 中間レビュー調査の方法

2-1 評価手法

本中間レビュー調査では、『新JICA事業評価ガイドライン 第1版』に沿って、①プロジェクトの当初計画と活動実績、②現時点での計画達成状況及び達成のための課題を確認し、③評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に基づき評価を行った。これらの結果、及び評価結果を踏まえたプロジェクトの今後のより効果的な実施のためのいくつかの対処案（提言）についてKNUをはじめとする「キ」国側関係機関と協議し、ミニッツを締結した。

具体的な調査方法は以下のとおりである。

(1) 文献資料調査と評価グリッド・質問表の作成

国内において、事前評価調査報告書、実施協議結果（Record of Discussion：R/D）、運営指導調査関連資料、専門家業務完了報告書、その他プロジェクト関連資料の精査を行った。これに基づいて、プロジェクトの概要表であるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）の内容を確認したうえで、当初、合意したPDM（2008年1月31日付）の一部を修正し、評価用PDM（PDMe）として利用することとした。そして、同PDMに基づいて調査項目を設定し、各項目に対する情報収集方法を「評価グリッド」として取りまとめた。また、プロジェクトの（日本人）専門家、C/P及びキルギス共和国日本人材開発センター（Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development：KRJC）の職員・講師、ビジネスコースと日本語コースの受講者及び相互理解促進活動への参加者（KRJCサービス・ユーザー）の三者に対する質問表を作成し、現地プロジェクト・チームを通じた配布と回収を依頼した。

(2) 質問表調査及び質問表に基づく面接調査

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

- ・ 専門家に対する質問表調査と個別面接調査（長期専門家4名（現在、派遣中の3名と前調整員の1名）と短期専門家1名の合計5名）
- ・ C/P機関のKNU関係者（国際関係部長）1名に対する個別面接調査
- ・ KRJC職員に対する質問表調査（計11名）と個別面接調査（質問表回答者の内の8名）
- ・ KRJC現地講師（非常勤）に対する質問表調査と個別面接調査（ビジネスコース講師7名と日本語教師5名）
- ・ ビジネスコース受講者（KRJCサービス・ユーザー）に対する質問表調査（計7名）と個別面接調査
- ・ 日本語コース受講者（KRJCサービス・ユーザー）に対する質問表調査（計20名）と個別面接調査
- ・ 相互理解促進活動参加者（KRJCサービス・ユーザー）に対する質問表調査（計8名）と個別面接調査
- ・ 経済団体や他ドナー等のプロジェクト関連機関との面接調査

を行った（質問表調査・面接調査の結果については付属資料5を参照）。

(3) 現場観察を含めた現地調査の実施

中間レビュー調査団全員が現地入りした後、KRJC施設の見学と教室、機材、図書館等のリソースの稼働・利用状況、KRJCの運営管理業務の実態を観察した。その上で、すでに集められた情報を基に、プロジェクトのこれまでの活動実績及び実施プロセスを検証し、評価5項目に基づいて評価を行い、それらの結果を評価グリッド結果表（「2-2」参照）と中間レビュー・レポート（付属資料1. ミニッツを参照）にまとめた。

(4) 「キ」国側との協議とミニッツの署名・交換

本中間レビュー調査の分析結果を基に、KNUをはじめとする「キ」国側関係機関及び日本側関係者と情報共有と協議を行ったうえで、それらの結果を踏まえてミニッツとして取りまとめて署名・交換した。

2-2 主な評価項目と情報・データ収集方法（評価グリッド）

本中間レビュー調査では主な調査項目と情報・データ収集方法を評価グリッドとしてまとめたうえで活用した。本調査で作成・活用した評価グリッドでは、以下に記述する実績及び実施プロセスの検証と評価5項目の観点から評価設問を設定し調査を行った。

(1) 実績及び実施プロセスの検証

1) 実績の検証

- ・投入は計画どおり実施されたか（計画値との比較）
- ・成果は計画どおり産出されたか（目標値との比較）
- ・プロジェクト目標は達成されたか（目標値との比較）
- ・上位目標達成の見込みはあるか（目標値との比較）

2) 実施プロセスの検証

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

(2) 5項目評価

1) 妥当性

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

- ①必要性（ターゲット・グループのニーズとの整合性）
- ②優先度（「キ」国の開発政策・わが国の援助計画との整合性）
- ③手段としての妥当性（適用方法の妥当性、ターゲット・グループ選定の適切性、日本の技術の優位性等）

2) 有効性

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

3) 効率性

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

4) インパクト

上位目標の達成見込み、その他の波及効果を評価。

5) 持続性

政策・制度面、組織面、財務面、技術面等の観点から、総合的な持続性を評価。

上記の視点に基づく調査・評価結果を「評価グリッド結果表」に取りまとめた（和文については付属資料4を参照、英文については付属資料1. ミニッツのAnnex 15を参照）。なお、上記（1）の実績及び実施プロセスの検証に係る調査項目については、その調査・評価結果を評価5項目の有効性、効率性、インパクトの項にまとめたうえで、総合的に評価・整理した。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

調査の結果、プロジェクト開始から約2年半が経過した中間レビュー時点まで、当初のスケジュールに従って適切な投入が行われていることが確認された。投入実績概要は以下のとおりである。

3-1-1 日本側投入

(1) 専門家派遣（付属資料1のミニッツAnnex 2を参照）

これまで、合計7名の長期専門家が、①KRJC共同所長、②業務調整員、③日本語¹、の3分野で派遣された（現在、3名を派遣中）。また、延べ40回に13名の短期専門家が派遣されている²。

(2) 「キ」国人材の本邦研修（ミニッツのAnnex 3を参照）

合計16名のC/P、KRJC職員、プロジェクト関係者が、①日本のODA・教育・産業、②ビジネスコース実践研修、③中央アジア地域経済連携強化、④日本式経営、の4分野で2008年と2009年に派遣された。

(3) 機材供与（ミニッツのAnnex 4を参照）

JICAは本プロジェクト実施に必要な機材を供与し、プロジェクト開始から2010年12月までの総額は86,930USドルとなっている。

(4) 在外事業強化費（ミニッツのAnnex 5を参照）

本プロジェクト実施に必要な在外事業強化費として、JICAはプロジェクト開始から2010年12月末までに総額926,820USドルを支出している。

3-1-2 「キ」国側投入

(1) C/PとKRJC職員の配置（ミニッツのAnnex 2を参照）

KNUが1名のC/PをKRJC共同所長として配置するとともに、KRJC職員がミニッツのAnnex 6及び7に示されるように配置されている³。

(2) 予算措置

「キ」国側はKRJCが入居する建物・施設の電気、水道、暖房等の光熱費を支出しており、KNUによればその額は年間約50万円程度（約5,500USドル）となっている。

¹ KRJCの日本語コースの企画・運営については、国際交流基金による専門家派遣等の人的・技術的支援によるプロジェクト運営が行われている。

² KRJCのビジネスコースは本邦コンサルタントとの業務実施契約によって計画・運営されており、必要分野・時期に対応した短期専門家派遣で実施している。

³ プロジェクト専任のフルタイムの現地職員9名を含む約45名の職員と講師（非常勤）がKRJCによって雇用されている。事実上のC/Pとして技術移転対象となる現地職員と講師をプロジェクト運営当事者（KRJC）が確保して運営するように、プロジェクトが設計されており、その設計に沿った投入が行われている。これらの現地職員・講師の給与・謝金は日本側が供給する在外事業強化費によって賄われている。

(3) 建物・施設

プロジェクト用の建物、教室、執務室として、「キ」国側がKNU7号館の2階と3階のフロアを無償で提供している。2010年2月に建物3階のスペースが小規模の改装とともに追加提供され、総床面積は850m²から950m²に拡大した。

3-2 成果の達成状況

成果1：KRJCの事業実施体制が改善される。	
指 標	達成状況
1-1 年次及び特別JCCの開催	<ul style="list-style-type: none"> 合同調整委員会（JCC）は2009年10月7日に1回だけ開催された。学長をはじめとするKNUトップマネジメントの頻繁な交代と「キ」国の不安定な政治情勢によって、緊密なコミュニケーションと効果的なプロジェクト・モニタリングのための安定的な仕組みをつくるのが困難だった。
1-2 3事業間の連携促進のためのセンター内月例会議の開催	<ul style="list-style-type: none"> 週間会議（毎週金曜日15時）が主要なキルギス人職員が集まって定常的に開催され、3事業間の緊密なコミュニケーションを促進している。日本人専門家全員が参加する運営管理課題にかかわる会議も開催されている。
1-3 年間運営計画、財務計画、組織計画の作成、実施、実施状況のモニタリング及び四半期ごとの見直し	<ul style="list-style-type: none"> 年間運営計画がJICA支出分の予算計画とともに適切に作成され、それに基づいた実施とモニタリングが行われ、モニタリング結果に基づいて計画が四半期ごとに改訂されている。 KRJC自己収入によって支出されるべき経費項目にかかわる明確な方針を含めた体系的な財務計画（予算計画）は策定されておらず、それに基づいた運営は行われていない⁴。
1-4 KRJCの職員研修計画	<ul style="list-style-type: none"> 明確なKRJCの職員研修計画は策定されていない。 KRJC職員はOJTによって訓練されている。一方、2010年12月にプロジェクトに派遣された1名の長期専門家（業務調整員）のTORに現地職員の能力向上が含まれている。
1-5 ビジネス、日本語教育、相互理解促進事業の3事業間の連携による活動件数	<ul style="list-style-type: none"> 日本語コースに関するプログラムが2008年と2009年のさつき祭りで実施され、ビジネスコースの宣伝が同祭りで行われた。
1-6 KRJCの活動向上のための広報の種類及び件数	<ul style="list-style-type: none"> KRJCとその活動にかかわる情報は新聞、インターネット、ラジオ等の種々の広報媒体に常に送られている。2008年5月から2010年11月の間の主要媒体でのKRJCの広報件数は71件だった（付属資料1. ミニッツのAnnex 8を参照）。 日本センタージャーナルが四半期ごとに発行されている。
1-7 毎月のウェブサイトの更新件数	<ul style="list-style-type: none"> KRJCウェブサイトが円滑に運営され、必要に応じた更新が行われている。

⁴ 「KRJC自己収入によって支出されるべき経費項目」の例としては、KRJC職員の給与等が想定される。本プロジェクト第1フェーズ終了時評価調査で、この指標にかかわる提言が行われ、第2フェーズでは初期段階から事業計画とリンクした財務計画（予算計画）の策定と予算執行が期待されていた。プロジェクトによる一層の努力によって、プロジェクト残り期間におけるこの分野での具体的な作業の進展が強く期待される。

<p>1-8 ウェブサイトのアクセス数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2010年1～11月（11カ月間）のウェブサイトへのアクセス件数は10,808件で、毎月524件（11月）から1,776件（4月）の間の数のアクセスがあった。 ・ 英語とキルギス語の詳細な情報ページはアクセス件数が少なかったため閉鎖された。
<p>全体的な達成度：</p> <p>2011年1月時点で、45名の職員（9名のフルタイムの管理・事務職員と36名のパートタイムの職員・講師）がKRJCに勤務している（ただし、「キ」国側共同所長を除く数。ミニッツのAnnex 7を参照）。「確立したサービス提供機関」として事業実施の経験とノウハウを積み上げることで、KRJCの全体的な管理は着実に向上している。本プロジェクトの当初からKRJCに勤務しているキルギス人管理・事務職員は2名しかいないが（注：同2名の職員はフェーズ1プロジェクト実施時からの長い経験を有する）、各職位の業務と責務が明確に定義されており、必要に応じて離職する職員から次の者へ業務が引き継がれている。何名かのKRJC職員は自身が一定期間、不在になる際の備えとして簡単なマニュアルや作業手順書を作成している。中間レビュー調査の質問表・面接調査では、すべてのKRJC管理・事務職員が高いモチベーションと能力を有しており、それらは本プロジェクトのOJTを通して強化されると同時に、KRJCが確固たる運営管理基盤を構築していることが確認された。</p> <p>一方、KRJC職員全員が本プロジェクトの目的、意義、並びに各自の責任等について高い理解度を有しているものの、PDMの存在と内容はKRJC職員の間で周知されておらず、プロジェクト設計の全体像やPDM指標の重要性については理解または意識がなかった。</p> <p>専門家はKRJC職員、特に管理職の立場にある職員達と緊密に業務を実施している。しかし、運営管理課題、特に効果的な財務計画やそのモニタリングについては、専門家とKRJC職員の間で十分に議論と情報共有が行われているとは言い難い。本プロジェクト終了までに成果1が達成される見込みは高いものの、KRJCの組織的自立発展性を高めていくためには、KRJC内で運営管理課題にかかわる一層の検討と能力向上を促進する必要がある。</p>	

成果2：ビジネスに関する必要な知識及び実践的な技術を提供する機能が強化される。

指 標	達成状況																																			
2-1 年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコース課の実実施方針と計画が毎年、適切に策定されている。 ・ビジネスコースが計画通りに実施されている（ミニッツのAnnex 9を参照）。 																																			
2-2 モニタリング方法の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、1名のKRJC職員（ビジネスコース課課長）がビジネスコース計画・実施のモニタリング能力を向上させている。 ・卒業生のデータベースが整備され、モニタリングやフォローアップが適宜、実施されている。 																																			
2-3 地域、セクター、役職別の受講者数	<table border="1"> <thead> <tr> <th>コースNo、コース名</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>合 計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A：「実践経営コース」</td> <td>51</td> <td>113</td> <td>109</td> <td>273</td> </tr> <tr> <td>B1：「新商品開発コース」</td> <td>50</td> <td>34</td> <td>0</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>B2：「コンサルタント育成コース」</td> <td>74</td> <td>64</td> <td>0</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>C：「経営改善コース」</td> <td>138</td> <td>268</td> <td>142</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>セミナー</td> <td>341 (8 events)</td> <td>445 (14 events)</td> <td>699 (10 events)</td> <td>1,485 (32 events)</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td>654</td> <td>924</td> <td>950</td> <td>2,528</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Aコース（2008：第4ラウンド, 2009：第5 & 6ラウンド, 2010：第7 & 8ラウンド）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2008年から2010年までのビジネスコース参加者総数は2,528名である。 	コースNo、コース名	2008	2009	2010	合 計	A：「実践経営コース」	51	113	109	273	B1：「新商品開発コース」	50	34	0	84	B2：「コンサルタント育成コース」	74	64	0	138	C：「経営改善コース」	138	268	142	548	セミナー	341 (8 events)	445 (14 events)	699 (10 events)	1,485 (32 events)	合 計	654	924	950	2,528
コースNo、コース名	2008	2009	2010	合 計																																
A：「実践経営コース」	51	113	109	273																																
B1：「新商品開発コース」	50	34	0	84																																
B2：「コンサルタント育成コース」	74	64	0	138																																
C：「経営改善コース」	138	268	142	548																																
セミナー	341 (8 events)	445 (14 events)	699 (10 events)	1,485 (32 events)																																
合 計	654	924	950	2,528																																
2-4 受講者のコースの修了率	<ul style="list-style-type: none"> ・第4ラウンドから第7ラウンドまでのAコース参加者の内、75%がコースを修了した。 																																			
2-5 受講者の満足度	<ul style="list-style-type: none"> ・Aコース参加者の81%がコースに対する満足度を表明した。 																																			
2-6 改善されたコースの数及び教材数	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースの計画・運営を行う日本のコンサルタント・チームとの3年契約（日本の年度では4年度）に基づき、すべてのコースと教材が継続的に改善された。 																																			
2-7 認定及び研修を受けた現地講師数	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースのデータベースに登録された50名以上の現地講師の中から、30名が研修を受け、20名が現在コース運営を行っている（ミニッツのAnnex 10を参照）。 																																			
2-8 他の開発援助機関との協力、助言の下、実施されたコースの数	<ul style="list-style-type: none"> ・EBRD-BAS（Business Advisory Service）プログラムとの緊密な協力が、Aコース参加者によるプレゼンテーションへのEBRD-BAS職員の招聘や、同プログラムからの要請により同プログラム補完のためのB2コースが実施されるなどの形で、企画・実施された。 ・「改善」にかかわる2つのセミナーがAIESEC（Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales）との協力で2010年に企画・実施された。 																																			

<p>2-9 現地スタッフにより企画、実施されたコース数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家がコース設計と基本計画策定の大部分を行う一方、計画・実施・モニタリング・評価のすべての監理業務はビジネスコース課の1名の現地職員（課長）の主導で実施された。 ・ 現地講師は主に会計（基礎会計と管理会計）、財務分析、企業法・規制、労働法・規制、組織管理、ビジネスプラン・レポート作成（アドバイス）、エクセル・パワーポイントの7科目を運営した。 ・ B2コースとCコースでは「日本の経験とノウハウ」が主に必要とされるため現地講師による実施はなかったが、2010年に現地講師が講義を担当した時間数の比率はAコースで57%、B1コースで92%であった。セミナーを除く2010年の現地講師による総講義時間数の加重平均は49.9%となった。
----------------------------------	---

全体的な達成度：

成果2はプロジェクト終了までにほぼ達成される見通しである。

指標の達成レベルから、KRJC現地職員と現地講師の能力向上が着実に進展したといえる。現地講師は複数の科目を教えることができるようになり、彼らの現地市場にかかわる理解がB1コース（新商品開発コース）で効果的に適用されている。また、現地講師はB2コースやCコースの多くの機会にも積極的に参加して、それらコースの設計・実施にかかわる実践的な知識やノウハウを向上させた。現地職員はコースの広告、授業でのハンドアウト（副教材）の準備、参加者に対するフォローアップ等の業務の管理・運営面で訓練を受けてきた。

Aコース志願者数は一般的にコース参加者数の2倍となっており、KRJCビジネスコースが同国ビジネス界で高く評価されていることを示している。KRJCビジネスコースの良い評価と推奨に関する多くのコメントがインターネット上のソーシャル・ネットワーキング・サイトに時々掲載され、何人かの人々はそれによってコース志願を決めたということが報告されている。KRJCがEBRD-BASの要請と協力によって本プロジェクトにおける「コンサルタント育成（B2）コース」を開始したという事実は、KRJCのブランドネームを確立させることに貢献した。本プロジェクトの実施機関であるKNUとともに、EBRD-BAS、若手起業家協会、キルギス経済大学、AIESEC等との協力と効果的な協働が増加してきている。KRJCとKNUの共同セミナー開催数は7回に及び、計217名の参加があった。さらに、専門家はKNUの経済・財務学院（Institute of Economics and Finance）において自発的に講義やセミナーを実施しており、KNUの教育機関としての質と比較優位の双方を高めることに貢献した。また、複数のセミナーがJ-CEP（イシククリ地方におけるJICAコミュニティ活性化プロジェクト）等の他のJICAプロジェクトとの連携によって実施された。

成果3: 日本語の学習機会並びに多様化するニーズに基づいた日本語教育を提供する機能が強化される。

指 標	達成状況																																																											
3-1 年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施	<ul style="list-style-type: none"> 日本語課の実実施方針と計画が毎年、適切に策定されている。 日本語コースはほぼ計画通りに実施された。ただし、いくつかのコースが2010年の政治混乱により延期を余儀なくされた(ミニッツのAnnex 11を参照)。 																																																											
3-2 モニタリング方法の改善	<ul style="list-style-type: none"> 日本語コースの計画と監理にかかわるモニタリング方法は改善しており、同課は以前から実施してきたコース終了後の調査に加えて、現在ではコース開始1カ月後に、もう1回の質問表調査を追加実施している。 卒業生のデータベースが整備され、モニタリングやフォローアップに適宜、活用されている。 																																																											
3-3 地域、職種、目的別の受講者数	<table border="1" data-bbox="560 786 1401 1413"> <thead> <tr> <th colspan="2">コース</th> <th>2008*</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>合 計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">一般コース</td> <td>初級I</td> <td>75</td> <td>46</td> <td>38</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td>初級II</td> <td>44</td> <td>15</td> <td>23</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>中級I</td> <td>36</td> <td>16</td> <td>12</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>中級II</td> <td>18</td> <td>8</td> <td>11</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">その他</td> <td>日本語能力試験</td> <td>10</td> <td>45</td> <td>41</td> <td>96</td> </tr> <tr> <td>上級</td> <td>26</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>教師研修</td> <td>12</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>入門</td> <td>15</td> <td>26</td> <td>0</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>日本語で考え話 しましょう</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合 計</td> <td>236</td> <td>166</td> <td>136</td> <td>538</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="560 1417 1401 1442">* 2008年データは2007年9月と2008年9月に開始した両方の一般コース参加者数を含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010年12月時点での日本語コース参加者総数は538名である。 計538名の参加者中、就業者(日本語教師を除く)が最も多い42.8%(230名)を占め、学生が38.7%(208名)、その他10.8%(58名)、日本語教師7.8%(42名)が続いている。 	コース		2008*	2009	2010	合 計	一般コース	初級I	75	46	38	159	初級II	44	15	23	82	中級I	36	16	12	64	中級II	18	8	11	37	その他	日本語能力試験	10	45	41	96	上級	26	10	0	36	教師研修	12	0	0	12	入門	15	26	0	41	日本語で考え話 しましょう	0	0	11	11	合 計		236	166	136	538
コース		2008*	2009	2010	合 計																																																							
一般コース	初級I	75	46	38	159																																																							
	初級II	44	15	23	82																																																							
	中級I	36	16	12	64																																																							
	中級II	18	8	11	37																																																							
その他	日本語能力試験	10	45	41	96																																																							
	上級	26	10	0	36																																																							
	教師研修	12	0	0	12																																																							
	入門	15	26	0	41																																																							
	日本語で考え話 しましょう	0	0	11	11																																																							
合 計		236	166	136	538																																																							

<p>3-4 受講者のコースの修了率</p>	<p>・2009年9月開始の日本語コースの参加者修了率は以下のように相対的に高かった。</p> <table border="1" data-bbox="638 347 1324 676"> <thead> <tr> <th rowspan="2">コース</th> <th colspan="2">生徒数</th> <th rowspan="2">修了率</th> </tr> <tr> <th>参加者数*</th> <th>修了生数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>初級I</td> <td>37</td> <td>20</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>初級II</td> <td>14</td> <td>10</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>中級I</td> <td>14</td> <td>13</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>中級II</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table> <p>* コース開始時点の参加者数</p>	コース	生徒数		修了率	参加者数*	修了生数	初級I	37	20	54%	初級II	14	10	71%	中級I	14	13	93%	中級II	8	6	75%
コース	生徒数		修了率																				
	参加者数*	修了生数																					
初級I	37	20	54%																				
初級II	14	10	71%																				
中級I	14	13	93%																				
中級II	8	6	75%																				
<p>3-5 受講者の満足度</p>	<p>・日本語コース参加者の満足度は十分、高い。2010年の日本語コース参加者に対するアンケート調査では全回答者の88%が、また初級・入門コースを受講した回答者の100%がコースに満足したと回答した。</p>																						
<p>3-6 改善されたコースの数及び教材数</p>	<p>・中級コース(IとII)のカリキュラムが2008年と2009年に改訂され、同コースの教材が2010年に改善・改訂された。</p>																						
<p>3-7 認定及び研修を受けた現地講師数</p>	<p>・2011年1月時点で「キ」国には約30名の現地日本語教師がいると推定される。</p> <p>・18名の日本語教師(日本人専門家を除くKRJC日本語講師を含む)が2008～2010年の間、KRJC日本語コースに講師として参加した(ミニッツのAnnex 12を参照)。</p>																						
<p>3-8 現地スタッフにより企画、実施されたコース数</p>	<p>・専門家がコース設計と基本計画策定の大部分を実施したが、日本語課の1名の現地職員がより多くの主体性をもって、計画・実施・モニタリングのすべての監理業務を実施した。</p> <p>・日本語コースの87%が現地講師によって実施され、特に2010年にはすべての初級コースが現地講師による講義で運営された。</p>																						
<p>全体的な達成度：</p> <p>上記の指標の達成状況は、現地職員・講師の能力向上が着実に進んでおり、成果3がプロジェクト終了までに達成される見通しが相対的に高いことを示している。</p> <p>KRJC日本語初級コースが常に200名規模の志願者を得ていることに示されるように、KRJCにおける質の高い日本語コースに対するニーズは高い。現地講師は今や、すべての初級コースを教えている。本プロジェクトは講師研修コースで12名の現地講師の能力向上を図るとともに、OJTを通して多くの日本語教師の能力強化を図ってきた。しかし、専門家によると、KRJCの現地講師のレベルは依然、中級程度であり、潜在的な講師の数も限られている。KRJCの日本語教育を強化するためには、現地講師の日本語能力の一層の強化が必要である。</p> <p>日本語コースの管理運営を行う日本語課の1名の現地職員が実務能力を向上させている。しかし、日本語課としては、組織的・財務的な自立発展性の観点を中心に、管理運営能力を一層、高めていくことが期待されている。</p>																							

成果4：経済、社会、文化に関する「キ」国・日本双方の情報を提供する機能が強化される。

指 標	達成状況																									
4-1 年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施	<ul style="list-style-type: none"> 相互理解促進課の実実施方針と計画が毎年、適切に策定されている（ミニッツのAnnex 13を参照）。 																									
4-2 モニタリング方法の改善	<ul style="list-style-type: none"> 多くのイベントで質問表調査が行われるなど、計画と監理にかかわるモニタリングと評価が改善している。 モニタリングやフォローアップを適宜、実施するための過去の参加者のデータベースが十分、整備されている。 																									
4-3 現地スタッフにより計画、実施された活動数	<ul style="list-style-type: none"> 現在、1名の常勤現地職員（課長）が相互理解促進課にいる。KRJCはすでに確立した組織として経験とノウハウを積み上げてきており、当該職員が相互理解促進活動や行事の管理運営のほとんどを実施することができる。 さつき祭りや秋の音楽祭等の主要行事で当該職員の業務量が過大になる場合は、総務課を中心とする他のKRJC職員が協力している。 																									
4-4 相互理解促進活動への参加者数（キルギス人・日本人）	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクト開始当初からのコース・行事の参加者数は17,000名を超えている。ただし、2010年4月の同国の政変によって多くの行事がキャンセルされたという点も指摘される必要がある。 <table border="1" data-bbox="555 1037 1394 1308"> <thead> <tr> <th>年度（日本の年度）</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>合 計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>行事・コースの数</td> <td>19</td> <td>32</td> <td>25</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>参加者数</td> <td>5,050</td> <td>8,200*</td> <td>3,500</td> <td>16,750</td> </tr> <tr> <td>（さつき祭り）</td> <td>1,300</td> <td>1,500</td> <td>キャンセル</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>（秋の音楽祭）</td> <td>800</td> <td>1,300</td> <td>NA</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="555 1312 1394 1373">* 数字はKRJC がカザフスタン日本センターやタジキスタン日本大使館と協力を行った、カザフスタンとタジキスタンでの行事の参加者数を含まない。</p>	年度（日本の年度）	2008	2009	2010	合 計	行事・コースの数	19	32	25	76	参加者数	5,050	8,200*	3,500	16,750	（さつき祭り）	1,300	1,500	キャンセル	-	（秋の音楽祭）	800	1,300	NA	-
年度（日本の年度）	2008	2009	2010	合 計																						
行事・コースの数	19	32	25	76																						
参加者数	5,050	8,200*	3,500	16,750																						
（さつき祭り）	1,300	1,500	キャンセル	-																						
（秋の音楽祭）	800	1,300	NA	-																						
4-5 来館者数及び活動参加者の満足度	<ul style="list-style-type: none"> 日本人専門家による文化関連コースでの指導を期待する声はいくつかあるものの、来館者や参加者の全体的な満足度は高い。 																									
4-6 地域別の参加者	<ul style="list-style-type: none"> 2009年度に開催された32の主要なコースや行事の内、ビシュケク市以外で開催された数は5つだった。これらの行事への参加者数は約3,100名で、同年の総参加者数の38%を占めた。 																									

全体的な達成度：

相互理解促進活動は十分、効果的に実施されてきている。主要な活動や行事が依然、生け花、大江戸太鼓、折り紙等の日本の伝統文化に集中しているものの、コスプレやアニメーション等の日本のポップカルチャーを含めた様々な分野に拡大している。

JICA青年海外協力隊（JOCV）等の他の組織やプログラムとの連携が、社会的課題により多くの配慮を含め、活動の地理的範囲の拡大に貢献した。さらに、1名のJOCV隊員が2010年2月からKRJCに配置されており、KRJCの関連活動の補完・強化に大きく貢献している。「留学フェア」等の活動での日本の大学との連携も、教育界の人々に両国間の国際プログラムにかかわる情報を共有させる点で貢献した。

さらに、本プロジェクトにおいて聴覚障害者のための13回にわたるITコースが実施され、164名の人々が参加した。それによって、社会的弱者のコミュニケーションと知識獲得のための機会の拡大に貢献できたと考えられる（ミニッツのAnnex 14を参照）。

経済的側面における情報提供は本プロジェクトで十分に対応できていないが、成果4はプロジェクト終了までにほぼ達成される見通しである。

3-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標： 1. 市場経済化に向けてKRJCの「キ」国の中小企業における人材育成機能が強化される。 2. 「キ」国と日本両国の人々との相互理解を促進するKRJCの機能が強化される。	
指 標	達成状況
認知度の向上	
来館者数	・2010年12月時点で合計98,050名がKRJCに来館している。
KRJCにおける活動の受講者数	・ビジネスコース（2,528名）、日本語コース（538名）、相互理解促進活動（16,750名）の3事業の参加者数を合わせると、2008年から2010年までの、すべてのKRJC活動への参加者総数は約2万名に達する。
来館者と活動参加者の満足度	・ビジネスコースAで81%、日本語コースで88%の参加者が満足を示し、日本の太鼓グループ「大江戸太鼓」がKRJC外の多くの文化行事にも招待されるなど、KRJC活動全体に対する満足度は高いものがある。
ビシュケク市以外の地域からの参加者の割合	・本指標の達成度を明確に示すデータはない。 ・ビジネスと日本語のコースではほぼ全員がビシュケク市からの参加者と推定される。 ・相互理解促進活動では、KRJCが開催したビシュケク市以外での行事の参加者割合が2009年に全体の38%に達した。また、さつき祭りや秋の音楽祭等の主要行事では、ビシュケク市以外からの参加者もいるとみられる。
オーナーシップの促進	
全コース時間に占める現地講師による講義の割合	・ビジネスコースでは、現地講師がほぼ半分（49.9%）の授業時間を教えている。 ・日本語コースの総授業時間の内、87%が現地講師によって教えられている。
KRJCのマネージャーに任命された現地スタッフの人数	・ビジネスコースと相互理解促進の2つの課で2名の現地職員が課長職に就いている。課長職には就いていないものの、日本語コース、図書館、会計、ITメンテナンス等を担当する現地職員もそれぞれのプログラムと活動の管理運営を担える能力を有している。
現地スタッフによる、より上位の業務責任	・2名のチーフマネージャーが共同所長補佐と総務全体管理の職位に就いている。 ・フェーズ1プロジェクト期間からKRJCでの業務経験をもつこの2名のチーフマネージャーは、現地職員全員が参加する毎週の会議を主導することによって、KRJC内の異なる課、業務の間のコミュニケーションと協力を効果的に促進している。
財務的自立発展性	
運営経費の支出に対するKRJCの収入の割合	・総支出に対するKRJC自己収入の比率は8～16%の間で低迷しており、特段の改善がみられない（すべての日本センターの中で最も低い数字（比率））。

ネットワーク	
関連機関（EBRD、GTZ、JICEなど）との連携による活動件数	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースでは計25回のセミナーとコースがKNU、EBRD-BAS、国際アタテュルクアラタウ大学、キルギス経済大学、若手起業家協会等の機関との協力で実施された。 ・日本語ではキルギス日本語教師会によって組織された6回の行事をKRJCが支援した。 ・多くの相互理解促進活動が在キルギス日本大使館、諸大学、JICAプロジェクト・プログラムとの連携で実施された。
日本留学から帰国した学生、JICA帰国研修員との連携による活動件数	<ul style="list-style-type: none"> ・この指標に関するデータは本プロジェクトによって把握・分析されておらず、中間レビューでは評価することが困難である。
<p>全体的な達成度：</p> <p>さらなる向上にかかわるいくつかの前提条件はあるが、本プロジェクト終了時までのプロジェクト目標達成の見込みは高い。</p> <p>4つすべての成果の相対的に高い達成度を受けて、上記の指標達成度に示されるように、ビジネスと日本語のコース、及び相互理解促進活動の3つすべての活動が十分、効果的に実施されてきた。さらに、本プロジェクトによってもともと、比較的高い能力を有していたKRJCの現地職員・講師の能力がOJTでさらに強化されてきている。KRJCは今や「確立した」組織として効果的に事業運営を行う強固な基礎をつくりあげ、「一流の質の高い」研修及び日本関連のサービス提供機関としての高い評判を確立している。</p> <p>しかし、成果1、すなわちKRJCの全体的な管理運営については、財務的自立発展性にかかわる面を中心に、今なお多くの改善余地がある。さらに、本プロジェクトの実施機関による協力と理解が十分かつ適切でなかったことも事実である。これは「キ」国の政治的状況が不安定だったことも一因であるが、効果的かつ自立発展的なKRJCの事業運営にかかわる議論のメカニズムを構築していく努力とともに、KNUとプロジェクトとの間のコミュニケーションを改善していくことが極めて重要である。</p>	

3-4 上位目標の達成見込み

中間レビュー時点で、プロジェクト終了後3～5年以内に発現することが期待される上位目標の達成見込みを予測することは時期尚早ではあるが、以下に記述するように、本プロジェクトはすでに上位目標の指標達成度の点で、いくつかの肯定的な数字を出している。

<上位目標>

1. KRJCがビジネス分野において「キ」国の市場経済化に資する人材育成のための中核的な役割を果たせるようになる。
2. KRJCが「キ」国と日本両国の人々との相互理解を促進する拠点として活用される。

(1) ビジネスコースに関連する上位目標の指標

- ・ KRJCを認知している民間企業数
- ・ KRJCのビジネスコースを修了したことにより事業効率/収益が向上した企業数
- ・ KRJCのビジネスコースを修了し、新規に事業を立ち上げた企業数

2008年から2010年までのAコース卒業生に対して実施したフォローアップ調査によれば、本プロジェクトはすでに正の経済効果を生み出している。以下に示されるように、回答した70名の卒業生の内、23名がAコース修了後、新規ビジネスを立ち上げ（全コース卒業生の11%）、19名が既存ビジネスの改善を果たし（全体の9%）、16名が既存ビジネスの拡張または新規ビジネスを立ち上げ（全体の7%）、12名が昇進に成功した（全体の6%）。

ラウンド		4	5	6	7	合 計
年		2008	2009	2009/2010	2010	
新規ビジネス立ち上げ	数	7	2	6	8	23
	比率*	14%	3%	11%	16%	11%
既存ビジネス改善	数	7	0	3	9	19
	比率*	14%	0%	5%	18%	9%
事業拡張/新規ビジネス拡大	数	9	0	2	5	16
	比率*	18%	0%	4%	10%	7%
昇進	数	5	0	3	4	12
	比率*	10%	0%	5%	8%	6%
回答者数		28	2	14	26	70
コース卒業整数		51	58	55	51	215
回答者数/卒業生数 (%)		55%	3%	25%	51%	33%

*: コース卒業生数に対する該当者数の比率

(2) 日本語コースに関連する上位目標の指標

- ・ KRJCを認知している日本語教育機関数、日本語教師数
- ・ 日本語能力検定を受験した日本語コース受講者数
- ・ 日本語教師になった受講者数

2011年1月時点で「キ」国には38名の日本語教師と16の日本語教育機関があると推定される。教師、教育機関ともに数が多くないため、すべてではないが、ほとんどの教師・教育機関がKRJCを認知している。日本語コースの提供に加えて、KRJCは「日本語わいわい大会」等の日本語イベントを毎年開催し、以下のようにキルギス日本語教師会によって組織される日本語行事の支援も実施している。

No	日付	行 事	場所	主催者	支援者
1	2008年5月3日	第12回中央アジア日本語教育セミナー	KNU	KAJLT*	KRJC
2	2008年5月31日	第2回日本語わいわい大会**	KRJC	KRJC	-
3	2008年12月20日	第7回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KRJC	KAJLT	KRJC
4	2009年4月3日	2009年キルギス日本語弁論大会	KNU	KAJLT	KRJC
5	2009年5月30日	第3回日本語わいわい大会**	KRJC	KRJC	-
6	2009年12月19日	第8回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KRJC	KAJLT	KRJC
7	2010年5月28日	2010年キルギス日本語弁論大会	BHU***	KAJLT	KRJC
8	2010年12月18日	第9回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KNU	KAJLT	KRJC

* KAJLT : Kyrgyz Association of Japanese Language Teachers (キルギス日本語教師会)

** 同行事には平均100名の参加者があった。政治的混乱により2010年の同行事はキャンセルされた。

*** BHU : Bishkek Humanities University (ビシュケク人文大学)

(3) 相互理解促進活動に関連する上位目標の指標

- ・ 日本に留学したキルギス人学生数

2009年10月22日から27日まで、KRJCは山口大学、筑波大学、東海大学、国際大学、立命館アジア太平洋大学が参加する「留学フェア (Study in Japan)」を開催した。10月24日にはこれらの大学が教育省、KNU、その他3大学を訪問し、日本と「キ」国両国の大学での留学生プログラムにかかわる情報交換・共有を行った。それにより、日本の大学側は、学生だけでなく教育セクターの関連人材の日本での教育機会について情報を提供することができた。この行事は留学先オプションとしての日本の認知度を高めることとなった。

(4) 3事業すべてに共通する上位目標の指標

- ・ KRJCのコースで得られた知識・スキルを活用している受講者数

ビジネスコース卒業生に対するフォローアップ調査の結果は既述のとおりである。本プロジェクトの日本語コース参加者の中では、2名が日本の大学に留学し、合計6名が、KRJC (3名)、日本大使館 (1名)、JICAキルギス事務所 (1名)、キルギス国際大学 (1名) のそれぞれに就職機会をみつけている。キルギス国際大学で働いている卒業生は日本語の教授である。

第4章 プロジェクト実施体制

本プロジェクトは大部分において適切に運営されている。

- (1) プロジェクトの管理・運営を担当する人材の役割と責任が明確に定義されており、プロジェクト実施体制がKRJC内で十分に確立されている。
- (2) 専門家とKRJC現地職員・講師との間のコミュニケーションが緊密かつ十分に取れている。現地職員による毎週の会議が開催され、効果的な情報共有と相談が行われている。
- (3) 現地職員・講師の能力向上と技術移転が適切に実施されてきた。すべての専門家、KRJC職員、現地講師が、プロジェクト開始時点に比べて現地職員・講師の時間管理、顧客サービス、ビジネス・コミュニケーション・スキルが向上したと認識している。

プロジェクト実施体制のうえで最も困難だった課題は、本プロジェクトの重要性とKNUにおけるKRJCの存在双方の意義にかかわる、プロジェクト実施機関たるKNUのトップマネジメント層の間の認識の欠如だった。KNUは1名のC/Pを共同所長として配置した。しかし、配置されたC/Pの本プロジェクトへの参加と関与は十分ではなく、KNUとKRJCの間のコミュニケーションは頻繁でなかっただけでなく、極めて困難なものだった。JICA運営指導調査団が2009年9月にKNUを訪問した際、双方の相互利益につながる解決方法を模索する議論が行われたが、その努力は成功といえるものではなかった。これらの経緯により、R/Dで1年に最低1回開催することが規定されているJCCがその後一度しか開催されず、より効果的なプロジェクト実施体制の構築についての建設的議論がJCCでまったく行われなかったという事態となった。

しかしながら、2010年終盤に新たな学長、副学長、国際関係学部長が就任したことで、状況は徐々に良い方向に変化している。在キルギス日本大使館、JICAキルギス事務所、KRJC専門家等による、より多くの情報共有とコミュニケーションにかかわる努力とともに、本プロジェクトの重要性にかかわるKNUトップマネジメントの理解度は格段に向上している。中間レビューにおいて、KNU学長と調査団は、KRJCの事業運営と管理運営を双方にとって「Win-Win」にしていく観点から、さらなる議論を通じた共同努力を行っていくことについての理解と意思を共有した。

プロジェクト実施体制におけるもう一つの負の側面は、大多数のKRJC職員が本プロジェクトのPDMの重要性だけでなく、PDMの存在すらも十分認識していなかった点である。これについては、専門家が中間レビュー時点までKRJC職員・講師に対してこの基本的情報を積極的に周知してこなかったことも事実である。チーフマネージャーの職位にある2名の主要なKRJC職員だけが、フェーズ1プロジェクトでPDMを扱った経験を有していたため、PDMの存在を理解していた。一方、プロジェクト期間中にKRJCに参加（就職）した他のKRJC職員はPDMについて知る（注：知らされる）機会がなかったことによる。

第5章 評価5項目による評価結果

5-1 妥当性

本プロジェクトは「キ」国政府の開発政策の優先課題、ターゲット・グループのニーズ、及び日本政府のODA政策と国別援助計画と整合性が取れており、総合的な妥当性は高いと評価される。

(1) 「キ」国政府の開発政策との整合性

「キ」国政府は、「国家発展戦略2009-2011（Country Development Strategy 2009-2011: CDS-2）」において「労働生産性向上と開発促進による国家競争力向上に基づく持続的経済成長」と「成長加速と輸出多様化による「キ」国経済の世界経済システムへの統合の強化」を国家開発目標としている。CDS-2では「労働生産性の向上と輸出の多様化・促進は中小ビジネス・産業の発展に資する環境・条件の創造によって実現される」としている。このように、民営化、中小企業（Small and Medium-Sized Enterprises : SME）振興、人材育成を通じた市場経済化促進が同国の重要課題であり、本プロジェクトは「キ」国政府の開発政策と整合性が取れている。

(2) ターゲット・グループのニーズとの整合性

本プロジェクトのビジネスコースにおける主要ターゲット・グループはSMEオーナー、企業のトップと中間管理職、新規起業家である。ビジネスコースでは、ターゲット・グループのニーズに合致するように、コース参加者のニーズがきめ細かく確認されている。結果的に、コース応募者は定員を常に超えており、コース参加者の満足度も高い。日本語コースにおいても応募者数は各コースの定員を上回っており、大多数の参加者がコースに高い満足度を示している。これらの事実は本プロジェクトが裨益者ニーズと合致していることを示している。

(3) 日本のODA政策との整合性

「キ」国に対する日本のODA政策の基本方針は「市場経済原理に基づいた経済成長を通じた貧困削減促進」である。日本の対「キ」国支援政策における3つの重点分野の一つである「経済成長基盤の確立」の下に、市場経済化促進に資する人材開発が位置づけられている。以上の事実は、本プロジェクトが日本のODA政策に合致していることを意味している。

5-2 有効性

プロジェクト終了時までのプロジェクト目標達成の見込みは高いとみられ、本プロジェクトは比較的高い有効性をもつと評価される。

(1) プロジェクト目標達成の程度

プロジェクト目標の指標達成状況を考慮すると（「3-3 プロジェクト目標の達成状況」を参照）、プロジェクト期間終了までに、本プロジェクトはプロジェクト目標をほぼ達成すると想定される。本プロジェクトはOJTを通して、KRJCの現地職員・講師の能力強化に成功しており、KRJCの3つの主要事業分野すべてで円滑な事業活動が実施されている。一方、組織面及び財務面の運営管理課題のいくつかについては、残り期間にさらなる検討と強化が進められる必要があり、それによってプロジェクト設計時に期待された程度のプロジェクト目標の達成

を確実にすることが可能となろう。また今後、プロジェクト目標の達成を確実にするためには、KNUと本プロジェクトの間の安定的かつ緊密な協力メカニズムの構築が不可欠である。

(2) プロジェクト目標達成に貢献した要因

プロジェクト目標達成に最も貢献した要因は、本プロジェクトとKRJCの双方の努力がもたらしたKRJCの高い評判の確立（正の要因）であると判断できる。本プロジェクト開始時点またはそれ以前からKRJCに勤務している職員はわずか2名であるが、意欲をもった有能な若いキルギス人が数多くKRJCの雇用機会に応募し、採用された職員は与えられた責任の遂行に真摯に取り組み、能力向上に最大限の努力を払ってきた。ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進活動への応募者（参加希望者）は、KRJCが提供するサービスの質の高さを十分に理解している。本プロジェクトとKRJC自身によるこれまでの努力の効果的な蓄積がKRJCのブランドネームを確立しており、すべての成果とプロジェクト目標の達成を成功裏に実現するうえで、大きなプラス効果をもたらしてきている。

多くの他のパートナー機関との効果的な協力・協働がもう一つの貢献要因である。特にビジネスコース課と相互理解促進課において、各種活動が他機関とのパートナーシップで効果的に実施された。合同で実施された活動やイベントはKRJCの活動と名前を宣伝・啓蒙することにも貢献し、KRJCと日本に対する「キ」国の人々の認知度を高めた。

さらに、リーダーと目されている2名の現地職員が主導して、KRJC現地職員の間、及び複数の課の間で非常に良いレベルのコミュニケーションと協働が行われ、本プロジェクトの有効性を高めるうえで大きく役立ったと考えられる。

(3) プロジェクト目標達成を阻害した要因

次のような要因がプロジェクト目標の達成を阻害したと考えられる。

- ・政治面の不安定さ：2010年に発生した大規模な政治上の抗議行動・混乱によって、特に相互理解促進活動分野を中心に、多くの活動がキャンセルまたは延期された。中止された活動には、最大イベントであるさつき祭りや、複数都市での日本文化紹介イベントへの和太鼓チームの派遣、イタリア大使館で開催される予定の文化イベントなどが含まれた。
- ・本プロジェクトに対するKNUの不十分な理解度：継続的な政治的不安定性とKNUトップマネジメント・レベルでの本プロジェクトの存在と意義にかかわる不十分な情報共有によって、KNUと本プロジェクトの間での効果的なコミュニケーションと協働は実現しなかった。しかし、新たなKNUトップマネジメント・チームの登場によって、中間レビュー時点で状況は急速に改善しており、当該要因は残り期間において、阻害要因から貢献要因に転換していくことが期待される。
- ・不安定な雇用事情：本課題は特に懸念される要因ではないものの、高い意欲を有しプロジェクトで能力向上した職員が、海外留学やより良い報酬を求めてKRJCを離職する傾向があることは事実である。フェーズ1プロジェクトと比較すると、これまでにKRJCを離職した現地職員の数は減少している。KRJCの日本語コースや相互理解促進活動の経験者を中心として、KRJC職員への潜在的応募者は数多く存在するとみられる一方、一定期間ごとに職員が交代していくことを織り込んだ効果的な組織メカニズムを構築していくことが、同要因

による本プロジェクトに対する負のインパクトを軽減することにつながると考えられる。

5-3 効率性

本プロジェクトは比較的大規模の投入を行ったが、そのほとんどが適切に成果発現に転換されており、中程度の効率性をもつと評価される。

プロジェクト活動の規模を考慮すると、専門家派遣はその人数、専門性、能力、派遣期間・タイミングの点でほぼ適切だった。プロジェクト開始から中間レビュー時点までに、合計7名の長期専門家が共同所長、業務調整員、日本語の3分野で派遣された。ビジネス分野では13名の短期専門家が延べ40回派遣された。ほとんどの短期専門家は2回以上派遣されており、この現地業務の繰り返しで当該専門家の「キ」国のマーケット・ニーズに対する理解を深め、変化する同国経済のニーズに、より合致するように教材を適切に更新することができたなどの面で効果的な技術移転を促進した。

「キ」国人材に対する本邦研修もほぼ適切に実施された。合計16名のC/P、KRJC職員、プロジェクト関係者が2008年と2009年の両年に、①日本のODA、②ビジネスコース実践研修、③中央アジア地域経済連携強化、④日本式経営、の分野で研修を受けた。

プロジェクト経費の大部分は日本側が支出した。KRJCの自己収入を増加させ、コスト削減を図るべく努力したものの、JICA経費に大きく頼った本プロジェクトの基本的財務構造は中間レビュー時点までには大きく変わっていない。

「キ」国側の投入については、KRJCの建物・施設にかかわる電気・水道・光熱費等のユーティリティー・コストが適切に支出された。KNUによるとその金額は毎年、約50万円程度（約5,500USドル）に上っている。同時に、KNUはKNU7号館の2階と3階の建物・教室・事務スペースを本プロジェクトのために無料で提供している。2008年3月18日に締結されたR/Dの合意内容に沿って、「キ」国側（KNU）はその約束を果たしてきており、本プロジェクトへの必要な投入を継続していく意思を中間レビューの議論の場でも表明した。

ビジネス、日本語、相互理解促進の3つすべての主要プログラムにおいて、他機関との効果的な協力と協働が促進された。2010年初めからの1名のJOCV派遣と他のJICAプロジェクトとの協働が、本プロジェクトの効率性向上の面に寄与している。

過去のKNUトップマネジメント陣による本プロジェクトの重要性にかかわる理解不足によって、KNUと本プロジェクトの間のコミュニケーションの水準は非常に低い状態が続いた。JCCがこれまでにわずか1回しか開催されず、そのJCCでも建設的議論がまったく行われなかったという事実がこれを物語っている。しかし、2010年終盤に就任した新たなKNUトップマネジメント・チームを得て、本プロジェクト運営の効率性は近い将来、高まることが期待されている。

5-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは比較的大きいと評価される。ビジネスコース参加者に対する正の経済的効果がすでにいくつか確認され、日本について学ぶことのできる中心的な機関としてKRJCが確固たるブランドネームを確立してきていることから、上位目標の達成は十分見込まれると判断される。

(1) 上位目標達成の見込み

「3-4 上位目標達成の見込み」で既述のように、上位目標達成度を図る指標の面で、本プロジェクトはいくつかの肯定的な数字を出してきている⁵。本プロジェクトが残り期間でその努力を継続し、プロジェクト終了後も自立発展していくようであれば、本プロジェクトの上位目標達成の見込みはかなり高い。しかし、中間レビュー時点で多くの肯定的なサインがあるとはいえ、上位目標の達成いかんは本プロジェクトの自立発展性に完全に依存している、という点は強調されなければならない。

(2) その他の正・負のインパクト

中間レビューにおいては、本プロジェクトによる負のインパクトは確認されなかった。合計164名に達した聴覚障害者に対するITコースの実施は、「キ」国における社会的弱者の便益向上面で貢献しており、本プロジェクトによってもたらされた正のインパクトの一つである。

5-5 持続性

本プロジェクトの持続性は中程度と判断されるが、不確実である。組織面・技術面において、本プロジェクトはかなり自立発展的であるとみられるが、現在、最も重大な要因と考えられる制度面と財務面の対応が改善されない限り、全体としての持続性確保は難しいと評価される。

(1) 制度面

制度面におけるKRJCの持続性にかかわる最大の懸念事項はKNUとの関係である。「第4章 プロジェクト実施体制」の記述のように、KNUはプロジェクト設計時に期待された形で本プロジェクトに参画することはなかった。KNUの新たなトップマネジメント・チームの登場で、KNUとKRJCの間のコミュニケーションと理解のレベルは着実に改善してきている。今後、KRJCの運営管理と実施上の課題に関して効果的かつ定常的な議論の機会を形成していくことが必要である。KNUとKRJCの双方が参加するワーキンググループや運営管理検討会（Management Discussion Group）等の形態の組織が設立され、できるだけ早期に活動を開始することが望まれる。同時に、JCCの機能が再開され、プロジェクト全体のモニタリングを適切に実施していくことが必要である。

⁵ 本プロジェクトのみならず、KRJCの過去のビジネスコース卒業生の「キ」国経済界での活躍ぶりをみると、Aコース修了生が所属する15の企業等がInternational Business Councilのメンバー（同組織参加企業数の11%）となっている。同組織は大統領が委員長を務めるBusiness Development and Investment Councilの民間側の最大組織としてビジネス環境改善にかかわる政策や法律に関する発言・提言を行っている。また、Shoro（飲料水メーカー）やKyrgyz Concept（旅行会社）等の「キ」国経済・産業界のリーディング・カンパニーに成長した例があり、これらの事実は「キ」国経済・産業界で広く知られている。

(2) 組織面

本プロジェクトはKRJCの運営・管理能力を強化してきた。マネージャーの職位にいる者を中心としてKRJCのすべての現地職員がそれぞれの職責に対する強い責任感を有しており、組織内のコミュニケーションの流れが十分に整えられ、毎週の会議が情報共有と相談の機会として効果的に機能している。高い意欲を有し、プロジェクトで能力向上した職員が海外留学やより良い報酬を求めてKRJCを離職する傾向があることは事実だが、KRJCの蓄積された良い評判が存在することから、日本語コースや相互理解促進活動を経験した若者を中心としてKRJC職員への潜在的な応募者は数多く存在するとみられる。組織的な持続性を強化していくためには、職位ごとの業務マニュアルや人事異動にかかわるシステムチックなルールを策定していくなどの、一定期間ごとに職員が交代していくことを織り込んだ効果的な組織メカニズムを構築していくことが必要である。KRJCはコース参加者のデータベースを構築しており、関連情報の送付やコース参加者に対するフォロー、KRJCとのネットワーク維持に活用している。しかし、中間レビューの面接調査では、KRJCが開催する将来のコースやイベントに関する情報が近年、広く提供されておらず、コース卒業生にも情報が来ないという声があいづか聞かれた。KRJCの組織的能力をさらに高めるためには、「顧客指向アプローチにおけるビジネスマナー」や「会計・財務計画の基礎」等の面での職員の研修を適宜、実施することも必要となろう。

(3) 財務面

KRJCの財務状況は自立発展的であるとは言い難い（ミニッツAnnex 5を参照）。下表のように、KRJC支出に対する自己収入の比率（カバー率）は7～16%の水準で低く、変化していない。実際、この数字はすべての日本センターの中で最も低いものである。KRJCの財務状況は、収入創出指向の活動の増加、人気ある和太鼓チーム派遣にかかわる課金、留学フェア等の主要イベントにおける参加費値上げ、コース受講料の値上げ等によって、改善する可能性がある。「キ」国においては日本企業の存在や同国への投資がほとんどないことを考慮すると、KRJCの財務的自立発展性を高めるため努力することが困難であることは事実だが、いかにして組織の財務状況を着実に改善していくかについて明確な方針をつくり、継続的なモニタリングを実施していくことが強く求められている。

表5-1 KRJCの支出と収入(2003-2010)

(USドル)

プロジェクト フェーズ	年度*	KRJC支出** (1)	KRJC自己収入 (2)	カバー率 (2/1)
1	2003	361,180	0	0.0%
	2004	305,138	0	0.0%
	2005	191,178	12,743	6.7%
	2006	232,260	35,728	15.4%
	2007	272,055	29,112	10.7%
2	2008	281,050	44,259	15.7%
	2009	401,406	33,592	8.4%
	2010	244,364	28,910	11.8%

*年度：日本の会計年度（4月～翌年3月）、2010年の数字は2010年12月まで。

** 支出額は日本側が負担した現地経費（現地業務費）額である。「キ」国側支出によるユーティリティ・コストは含まれていない。

(4) 技術面

技術面では、本プロジェクトの持続性は比較的高いと評価される。フェーズ1プロジェクト以来、進められてきたOJTによって、現地職員・講師の各活動における計画・実施・評価、さらには評価結果を活動にフィードバックする能力が強化されている。日本側が供与した機材の適切な維持管理についても、プロジェクトで作成した機材リストを活用して、自分達でできるようになっている。技術的持続性にかかわる唯一の懸念事項は、能力向上した職員が今後どの程度の期間、KRJCにとどまるかという点である。したがって、各職員の技術能力を研修等によって逐次、他の職員に移転していくための効果的な仕組みづくりがKRJCに求められる。

第6章 結 論

2008年4月に開始された本プロジェクトは、5年間の協力期間のほぼ中間点を迎えた。中小企業分野の人材育成、「キ」国と日本の人々の間の相互理解促進に資するKRJCの一層の強化をめざした本プロジェクトは効果的、効率的に実施されてきた。

5項目評価の観点からは、本プロジェクトは「キ」国の開発政策の優先課題、ターゲット・グループの開発ニーズ、日本のODA政策と国別援助計画との整合性が取れており、高い妥当性をもつと判断できる。プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標がほぼ達成されることが見込まれることから、有効性についても相対的に高いと評価できる。比較的規模の大きな投入が行われたが、成果の発現にはほぼ適切に転換されており、効率性は中程度と評価される。本プロジェクトはビジネスコース参加者にいくつかの正のインパクトをもたらしており、KRJCが日本にかかわる中心的な機関として良い評判を確立していることもあり、プロジェクトの持続性が確保されるようであれば、比較的大きなインパクトを発現することが期待される。しかし、プロジェクトの持続性は、KRJCのKNUとの関係と財務面での懸念があることから中程度であると同時に、現時点では不確実であると評価する。

KRJCは「確立された、一流の、効果的な」組織として、効率的に運営が行われてきた一方、JICA技術協力プロジェクトとしてはさらなる改善が必要である。有効性を一層高め、プロジェクト目標達成を確実にしていくためには、プロジェクトは、制度的、組織的、財務的な自立発展性を高めていくための検討を行いながら、活動の優先順位を付け、制度的・組織的メカニズムを一層強化していかなければならない。新たなKNUトップマネジメントを得て、改善しつつあるKNUとKRJCの間の建設的対話環境の下で、今こそ両者がKRJCの管理運営と事業を、プロジェクトの残り期間でいかにしてさらに強化していくかについて、具体的な計画と施策を協議するテーブルに着く時である。それが、KNUとKRJCの双方の評判と組織的業績を高めるという共通の関心に合致し、満足させていくことにつながると考えられる。

第7章 提言

第6章の結論のとおり、本プロジェクトはビジネスコース、日本語コース、相互理解促進活動の3つの事業分野を中心に、期待された成果をほぼ順調に達成しつつある。KRJCの自立発展性をさらに高めていくために、プロジェクトの残り半分の期間で双方が次の対策を取ることを提言する。また、以下の提言はプロジェクト残り期間において、必要に応じて現実的かつより効果的に実施されていくことが期待される。

7-1 KNUのオーナーシップと関係改善・強化

もともと、C/PであるKNUの関与がフェーズ1の時代から少なかったものの、学長の交代等により本プロジェクトは日本と「キ」国の共同プロジェクトであるという認識がなされず、もっぱら日本側のイニシアチブで行われてきたことは否めない事実である。しかしながら、学長の交代等のKNU側トップマネジメントの交代もあって、最近ではKNU側の理解が得られる状況になり、事態は好転しているといえる。この機会を捉え、以下のアクションを早急に取ることが望まれる。

- (1) KNUとプロジェクトの間でのコミュニケーションの欠如により、プロジェクト期間の最初の半分ではKRJCの管理運営と事業実施にかかわる建設的対話がなされなかった。したがって、KRJCの効果的かつ自立発展的な管理運営と事業実施にかかわるKNUとKRJCの間の頻繁なコミュニケーションと対話のメカニズムを構築することを提案する⁶。
- (2) 本プロジェクトを円滑かつより効果的に実施していくために、KNUとKRJCの関係が「相互の裨益」の観点から強化されるべきである。プロジェクトの残り期間においては、KNUとKRJCの「相互の裨益」を明確化し、双方に利益をもたらす活動の実施を通じて目に見える成果を生み出す必要がある。
- (3) 相互の裨益に関して、KRJCがKNUに貢献できる可能性のある例は、人材育成に関する活動、KNUと日本の大学との間の学術交流や学生交流の機会提供や活動促進等であろう。KNU学生のための「留学フェア」の実施も推奨される。

7-2 KRJCの持続性 —組織面—

本プロジェクトの目的はKRJCが自立的に事業を運営・実施していくことにあるが、現状では、特に組織面及び財務面で大きな課題を抱えている。プロジェクトの残り期間において、以下の点について取り組むことを提言する。

- (1) KRJCの持続性を確保するうえで組織的な安定性が最も重要である。KRJC職員の管理運営能力は大幅に強化されたものの、KRJCが提供するサービスを現地職員自ら計画、設計、向上させていくためには依然、改善の余地がある。KRJCの組織図では、日本人専門家が依然、KRJC

⁶ 具体的には、プロジェクトのモニタリングが主要な責務である年に一度の公式行事としてのJCCに加えて、KRJCの計画、事業内容、課題等について具体的な協議を行うKNUとKRJC関係者が集まるワーキング・グループ、または管理運営委員会の設立が想定される。

の管理運営と事業実施の主要ポストを占めている。管理運営と事業実施を担当する中心的な現地職員に対して、より多くの研修機会を提供し職務権限を拡大していくことで、さらなる能力とモチベーションの向上を図ることが望まれる。

- (2) 訓練を受け能力向上した職員が海外留学やその他の理由によりKRJCを離職する一般的傾向があることは否定できず、一定期間ごとに職員が交代することを織り込んだ組織メカニズムを構築する必要がある。業務マニュアルやシステマチックな人事異動の構築等がその一例となろう。

7-3 KRJCの持続性 —財務面—

KRJCの財務は、ほとんどが日本からの投入に頼りきっている状況にある。プロジェクト残り2年間でどの程度の収益拡大による財務面での改善がみられるかは不透明であるが、以下の対応により、いわば“独立組織”として経営改善を図る必要がある。

- (1) KRJCの財務状況については、総支出に対する自己収入比率が7~16%と低水準にとどまっているのが現状である。これを改善するためには、すべてのKRJC職員の間で収支バランスに対する意識を高めるとともに、コスト削減を追及していく必要がある。具体的には次の対策を講じるべきである。
- 1) 自己収入の効果的活用にかかわる明確な方針と中期的な財務計画の策定
 - 2) 事業ごとの自己収入拡大（収支バランス向上）のための一層の努力
 - 3) 適切な市場価格の調査を基にした主要事業・イベントの受講料（参加費）の見直し
 - 4) 一層の収入拡大を図るための、利益率の高い活動の多様化

7-4 KRJC広報の拡充

これまでの活動（支援委員会からの活動を含め）により、KRJCの名前は「キ」国国民に広く周知されているものの、“どのような組織で何をやっているのか”については、実際にKRJCを利用したことのあるユーザー以外には知られていないのが実情である。HPの開設や各種イベントの実施等の努力は現在もなされているが、情報が集積する“拠点”として広い客層に支持・活用されるために、まずは広報戦略を拡充する必要があると考えられる。そのため、以下の提言についての取り組みを期待したい。

- (1) 持続性を確保するために、KRJCは「キ」国国民に、より広く支持され活用されなければならない。したがって、広報活動を強化し、KRJCと日本にかかわる魅力的かつ有益な情報をより効果的、効率的に提供していくことが推奨される。

第8章 教訓

本プロジェクト中間レビューから得られるJICA技術協力プロジェクト及び日本センター事業にかかわる教訓として、以下の点が挙げられる。

(1) ネットワークの構築・拡大・強化

KRJCは他の日本センターと同様、ビジネスコース運営、日本語コース運営、相互理解促進活動の3つを事業の柱としている。1995年に始まった支援委員会によるキルギス日本センターでの活動以来、3つの事業が継続的に実施されていることから、各事業の運営管理におけるノウハウ、経験等がKRJC内で蓄積され、本技術協力プロジェクトの有効性と効率性の向上に貢献している。特に、人口530万人程度の小さな「キ」国における過去15年の日本センターによる活動の蓄積は、首都ビシュケク市を中心にKRJCのブランドネームを一定程度、確立するにいたっている。また、現在のKRJC職員には日本語コースをはじめとするKRJC事業参加経験者が多く、KRJCの事業自体が効果的な組織運営のための人材と長期的な二国間相互理解促進のための中核人材の育成機関またはインキュベーター（孵化器）機能を果たしていると考えられる。さらに、「キ」国では多くのJICA（本邦）研修経験者が政府機関、ビジネス界の中心的人材として活躍している。以上を踏まえて、本プロジェクトの成功貢献要因や親日的人材が数多く存在するという「キ」国の特徴を十分に認識したうえで、KRJC事業参加者の名簿・データベースの一層の整備・拡充やOB会活動・OBに対するフォローアップ活動を強化して、KRJCネットワークの強化・拡大を図るとともに、ビジネス、日本語、相互理解促進交流活動の主要事業間の連携を強化していくことが重要と考えられる。KRJCがこれまでに育成した人材のネットワークを維持・強化し、他のJICA事業関係者とのネットワーキングを効果的に実施していくことで、本プロジェクトの一層のインパクト拡大や持続性強化につなげることが可能になると考えられる。以上の点は、すでに10年前後の協力経験を有する他の日本センター事業にも共通する教訓であるといえる。

(2) PDMの共有

すでに事業実施基盤が確立された日本センターに対するJICA技術協力プロジェクトにおいては、技術移転の中心分野が次第に変化していくことは当然である。すなわち、「(主に日本人が主導する)日本センターとしての円滑な事業実施」から「日本センターとしての円滑かつ自立発展的な事業実施を相手国の人材が主体的に実施する」ことに、プロジェクトの目的と技術移転の中心分野が移っていくことが自然である。本プロジェクトはJICA技術協力プロジェクトとしての第2フェーズであり、上記の趣旨を具体的な成果や活動内容に反映したプロジェクト設計が行われている。また、その具体的内容は本プロジェクトのPDMに記載されている。しかし、中間レビューで明らかになったように、PDMの存在と詳細内容は主要な技術移転先であるKRJC職員・講師に伝えられておらず、その内容を知る者はほとんどいなかった。これは、日本センターにおける技術協力プロジェクトにかかわる正負両面の要素を示唆している。

正の側面としては、事業実施基盤が確立しているがゆえに、PDMを意識しなくてもプロジェクトの円滑な実施が可能であり、プロジェクトへの投入が効率的に成果の達成に転換され

やすいという点が指摘できる。一方、負の側面としては「現地職員・講師の能力強化、及びKRJC全体としての組織機能強化」という本来的なプロジェクトの目標達成への活動に重点を置く以前に、これまでと同様、「日本センター事業の効果的・円滑な実施」の面にJICA関係者、専門家、C/P、現地職員・講師の意識が落ちてしまいがちになる、という懸念が指摘されよう。

以上のような懸念を払拭するためにも、プロジェクト設計の根幹であるPDMの詳細内容とその意図するところについては、派遣専門家に十分に周知・徹底したうえで、KRJC職員・講師への十分な情報提供と、PDM指標に基づく組織全体としてのプロジェクト・モニタリングを実施していく必要がある。残念ながら、本プロジェクトにおいては、上記のような対応がなされてこなかったというのが現実である。今後の教訓として、一定の協力期間を経て事業実施基盤が確立された日本センターにかかわる技術協力プロジェクトにおいては次のような点に留意することが重要であると指摘したい。

- 1) PDMの設計において、当該実施機関に対する過去の協力とは異なる目的と技術移転の中心分野がより明確に関係者が理解できるよう、成果の表現方法や指標をできるだけ具体的かつわかりやすい形にするよう工夫すること。
- 2) 事前評価調査において、主要な技術移転先（本件でいえば、KRJCの現地職員・講師）に対して、PCMワークショップの開催を中心として、PDMの内容にかかわる情報共有の場を確実に設定し、十分な議論を行うこと。
- 3) 長期派遣専門家については、JICA本部において派遣前に、事前評価調査の内容と趣旨、PDMの詳細とその具体的に意図する点を十分に周知し、理解を高めてもらうこと。
- 4) プロジェクト実施当事者（KRJC）においては、派遣専門家の主導または支援によって、新規に採用される現地職員・講師に対してPDMにかかわる説明を行うとともに、必要に応じてPDMの理解促進にかかわるワークショップ等を1年に一度程度、開催する。同時に、PDM指標に基づくプロジェクト・モニタリングを現地職員が中心になって確実に実施し、毎月または四半期に一度程度の定期的な全体会で、各指標の達成程度についてモニタリングと議論を共有していくこと。
- 5) 日本人専門家が共同所長または所長に就いている日本センターにおいても、ジェネラル・マネージャー的な現地職員を順次、採用または育成し、日本人専門家はあくまでアドバイザー的な位置づけで、組織運営の主体を現地人材に移転していくアプローチを検討・実施すること。

(3) プロジェクト終了時の姿を念頭に置いた体制づくり

日本センタープロジェクトでは、C/Pのスタッフを配置するよりも日本センターが独自に現地職員を採用しているケースがほとんどであるが、これは優秀な人材を採用することで、限られた一定の期間内で、質の高い事業を実施し、確実に成果を上げるための措置である。KRJCも、現地職員をC/Pのスタッフよりも高い給与で採用しており、「キ」国内でも優秀な人材を確保しているといえるが、プロジェクト終了後にKRJCの組織全体がC/Pに移管するにあたり、今の時点から現地職員が離職しないような体制をつくる必要がある。つまり、C/Pに移管され、C/Pのスタッフとなった際に離職しないためには、最低でも現行給与額のレベルを維持する必要があり、C/P機関から支給される給与のほかに、事業収益により補填するといったメカニズムをつくらなければならない。そのためには、まずは収益の拡大が最大の課題であり、KRJC

の経営陣（共同所長及びジェネラルマネージャークラスの現地職員）がその意識をもって経営にあたる必要がある。また、収益拡大のためには、コストの削減も同時に行わなければならない。業務実施体制の見直しを行い、極力兼務などにより内部人材の効率的な活用を図るとともに、給与ではない部分でのインセンティブの付与、例えば、昇格による業務の幅や権限の拡大、研修機会の提供等も行うことも一考である。また、現地職員が離職すること自体は、当該国の文化・社会・習慣によるところも大きく（日本のように終身雇用が一般的ではない）、それ自体について否定するものではないが、現地職員の離職により事業実施に支障を来たさないためにも、組織として離職を想定した体制をあらかじめ構築しておく必要がある。業務マニュアルの整備がその一つの解決策であり、これを適切に整備しておくことが重要である。日本センターは「人」の集まりである。つまり、KRJCを運営する「人」の体制をきちんと構築することが、プロジェクト終了後のサステナビリティを大きく左右するものと考えられるため、内部の「人」の育成と「人」を中心とした組織体制づくりをしっかりと行わなければならない。

第9章 団長所感

(1) 「キ」国における日本センターの存在意義

一般の日本人にとって「キ」国という国は、過去のJICA専門家の拉致事件を除けば、ほとんど知られていない国の一つではないだろうか。他方、「キ」国では日本人とキルギス人とがよく似ていることから「昔モンゴル付近に日本人とキルギス人の祖先が住んでいて、そこから東へ行ったのが日本人、西へ行ったのがキルギス人」と人々の中で語られるほど、日本人に親しみをもっている。

キルギス人の日本に対する関心は大きいものの、進出する日系企業はほとんどなく（今次調査時点でカーテンや日本食材等を扱う販売店1社のみ）、支援委員会の時代からも含め、KRJCがこれまで果たしてきた日本の発信拠点としての役割は大きい。地理的また歴史的背景から「キ」国には中国人や韓国人が非常に多く、それぞれ孔子学院や韓国教育センターをビシュケク市内に設置し、言語、文化を普及している。仮に日本センターが「キ」国に存在しなかった場合、当該国における日本のプレゼンスが極めて限定的であったことは疑いないであろう。

(2) ビジネスコースの成果

「キ」国におけるKRJCの存在意義が高いなか、とりわけビジネスコースのインパクトが大きいことを確認した。例えば、ビジネスコース修了生（Aコースだけで約465名）が勤める企業で、食品産業、観光業、販売業等の業界におけるリーディング・カンパニーに成長しているところがある。政変により、政府による民間企業育成が行われていないなか、このような実体経済を担う人材の育成を着実にやってきたことが、KRJCの強みであり、成果である。

「キ」国では、首相が委員長を務める「ビジネス・投資開発評議会」（Council on Development of Business and Investments）⁷という、ビジネスと投資環境の改善、特に規制緩和に係る官民合同の評議会が設置されている。本評議会には、「民」を代表していくつかのビジネス協会が参加しているが、このビジネス協会に属するKRJCビジネスコース修了生も多い。例えば、International Business Council（IBC）⁸という最大のビジネス協会には、140の企業が所属し、これら企業全体がGDPの約3分の1を占めるといわれるが、IBCの15社（全体の約11%）にAコース修了生（延べ29名）が勤務する。また、IBCには属さないリーディング・カンパニーに勤務する修了生も多い（約436名）。これら修了生を組織化することで、民間企業を代表して政府に政策提言を行える組織が形成できよう。さらに本組織を、1,300名を擁する主に行政官を中心したJICA帰国研修員同窓会と連携させれば、「キ」国の政治・経済の発展に、多大なる影響を及ぼす一大勢力を形成することが可能となるかもしれない。

(3) KNUとの関係

今回の調査ではKNUとの関係修復が最重要課題であったが、KNU学長からは再三にわたり、これまでの誤解（KRJCの施設問題）について謝罪があった。また、本調査団側からKNU国際

⁷ 事務局長は JICA 帰国研修員同窓会長

⁸ もともと外資系企業のビジネス環境整備を目的に、欧米ドナーのイニシアチブで設置された。事務局長は新潟にある国際大学の卒業生（JDS）

関係部長に対し、KNU側の本プロジェクトにおける役割として「R/Dに記載されているKNUの負担事項（施設使用料や光熱水費）をプロジェクト終了まで大学が負担していくこと」旨説明し、先方から了解を得た。

他方で、KNU側が負担している施設や光熱水料は相当な額に上るため、KNUにとってKRJCが負担と感じぬよう、KNUにメリットとなる活動を確認し、これに応えていく必要がある。その場合でも、KRJCにできることは、あくまで「人材育成」であることを強調し、大学間交流等を通じてKNU学生や教員らが知識を得られるよう配慮する必要がある。

なお、今次調査実施中、現地大使館及びKRJCの調整により、JDS留学生の面接のため「キ」国を訪問していた本邦大学の教授2名（神戸大学と国際大学）が、KNU学生を対象に、日本の経済に係る特別講演会を実施した。講演会には、150名近い学生に加え、KNU学長、駐キルギス日本国大使、JICA事務所長らも参加し、活発な質疑応答が行われた。KNU側はこのような本邦大学教授による特別講義を期待しているため、今後もこのような機会を捉え、類似のイベントが継続的に実施されることを期待する。

(4) 自立に向けた取り組みの強化

上述のとおりKRJCの活動による成果は大きい。「だからキルギスに日本センターは残すべきだ」という意見はよく理解できる。しかし、日本センターはJICAの技術協力プロジェクトを通じて自立化を支援しているため、技術協力プロジェクトとしての成果、つまり組織の持続性が着実に向上しているといえなければならない。プロジェクトフェーズ2の残り期間、大学との関係構築も含め、組織の持続性向上に向けて、関係者が一丸となって取り組むことが不可欠である。

具体的には、現地スタッフによるマネジメント体制の構築と収益向上である。今次調査においてプロジェクト及びJICA事務所との協議を通じ、詳細なチェックリストを作成したので、堅実なる実施をお願いしたい。

特に、JDS事務所のKRJC施設内への移転は、KRJCが国費留学も含めた留学情報の拠点となるだけでなく、本邦大学とKRJCとの接点が深まることでKNUと本邦大学との大学間交流への発展が期待されること、さらにはKRJCの収益向上にもつながることから、早期実現が望まれる。

付 属 資 料

1. ミニッツ
2. 主要面談者リスト
3. 面談記録
4. 評価グリッド結果表
5. 質問表・面接調査の回答集計結果
6. キルギス日本センター日本語教育事業 中間レビュー調査報告書

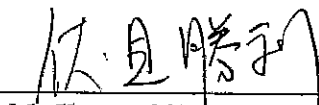
MINUTES OF MEETING BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE KYRGYZ REPUBLIC
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
“KYRGYZ REPUBLIC-JAPAN CENTER
FOR HUMAN DEVELOPMENT PROJECT (Phase 2)”

The Japanese Mid-term Review 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 Kyrgyz Republic from January 17 to February 2, 2011, and had a series of discussions with the authorities concerned of the Government of the Kyrgyz Republic for the purpose of conducting the Mid-Term Review concerning the Japanese Technical Cooperation on Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development Project (Phase 2) (hereinafter referred to as “the Project”).

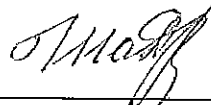
During its stay in the Kyrgyz Republic, the Team also had a series of discussions with the Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as “KRJC”) and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on March 18, 2008.

Based on these discussions, the Team and the Government of the Kyrgyz Republic exchanged views on the mid-term review and future directions of cooperation in the Project, and both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

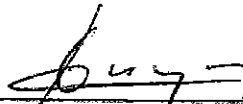
Bishkek, January 31, 2011



Mr. Katsutoshi FUSHIMI
Leader,
Japanese Mid-term Review Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Ms. Dinara Dzaparkulovna SHAIDIEVA
Permanent Secretary,
Ministry of Finance,
Kyrgyz Republic



Mr. Aalybek Akunovich AKUNOV
Rector,
Kyrgyz National University named after
J. Balasagyn
Kyrgyz Republic

(Attached)

Mid-Term Review Report
For
KYRGYZ REPUBLIC-JAPAN CENTER
FOR HUMAN DEVELOPMENT PROJECT (Phase 2)

January 2011

The Mid-Term Review Team

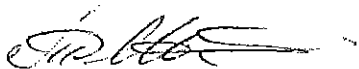


TABLE OF CONTENTS

1. Evaluation of the Project
 - 1-1. Purpose of the Mid-Term Review
 - 1-2. Method of the Mid-Term Review
 - 1-3. Members of the Japanese Mid-Term Review Team
 - 1-4. Participants of the Mid-Term Review from the Kyrgyz side

2. Outline of the Project
 - 2-1 Background of the Project
 - 2-2 Summary of the Project
 - 2-3 Project Period
 - 2-4 Implementing Agency

3. Achievements of the Project
 - 3-1. Achievements of the Project Inputs
 - 3-2. Achievements of the Outputs
 - 3-3. Achievement of the Project Purpose
 - 3-4. Prospects of the achievement of the Overall Goal

4. Implementation Process of the Project


5. Results of the Evaluation by Five Criteria
 - 5-1. Relevance
 - 5-2. Effectiveness
 - 5-3. Efficiency
 - 5-4. Impact
 - 5-5. Sustainability

6. Conclusion

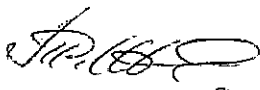
7. Recommendations

(Annexes)

- Annex 1. PDM
- Annex 2. List of Japanese Experts Dispatched
- Annex 3. Training of C/Ps, Staff and Project-related People
- Annex 4. Machinery and Equipment Provided by the Japanese Side
- Annex 5. Revenue and Expenditure of KRJC
- Annex 6. Allocation of C/Ps and Staff of KRJC



- Annex 7. Organization Chart of KRJC
- Annex 8. List of articles and TV/Radio programs on the KRJC activities
- Annex 9. Implementation Results of Business Courses
- Annex 10. List of Local Lecturers in Business Courses (2008 – 2010)
- Annex 11. Implementation Results of Japanese Language Courses
- Annex 12. List of Lecturers in Japanese Language Courses (April 2008 – December 2010)
- Annex 13. Implementation Results of Mutual-understanding Promotion Activities
- Annex 14. List of IT Courses for the Deaf/Hearing-Impaired (2008 – 2010)
- Annex 15. Evaluation Grid (Results of Evaluation)



1. Evaluation of the Project

1-1 Purpose of the Mid-Term Review

“The Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development Project (Phase 2)” (hereinafter the “the Project”) was launched in April 2008. The five-year Project has reached the mid-point of its scheduled cooperation period. As agreed in the Record of Discussions (R/D) signed between the Kyrgyz Republic and Japan International Cooperation Agency (JICA) on March 18, 2008, the Mid-Term Review was conducted from January 17 to 31, 2011.

The purpose of the Mid-Term Review is as follows:

- (1) To review and confirm the achievements and the implementation process of the Project, as indicated by documents such as the Record of Discussions (R/D) and the Project Design Matrix (PDM).
- (2) To evaluate the activities and achievement in terms of five evaluation criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability, and discuss them.
- (3) To clarify issues and recommendations with both the Project and the Kyrgyz authorities based on the discussion, and exchange views on the project activities planned for the second half of the Project term.
- (4) To revise the PDM, if necessary.
- (5) To compose the Mid-Term Review Report based on the discussion and exchange the minutes of meetings (M/M) based on the results of the evaluation.
- (6) To clarify the responsibility, expectation, and achievements of KRJC based on the review, and exchange views on the activities and framework of KRJC among the Government of the Kyrgyz Republic and Japanese side.

1-2 Method of the Mid-Term Review

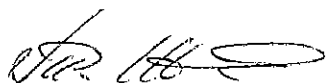
The Mid-Term Review was jointly conducted by both the Kyrgyz and the Japanese sides. Firstly, the Team collected and analyzed data and information on the objectively verifiable indicators (OVIs) defined on the Project Design Matrix (PDM). While the original PDM dated on January 31, 2008 was attached to M/M signed on March 18, 2008, at the Mid-Term Review PDMe (PDM for Evaluation: Annex 1) with a very slight modification of Objectively Verifiable Indicators (OVIs)¹ was used as well as other data and information relevant to the Project.

1-2-1 Criteria of Evaluation

This evaluation was conducted based on the following five criteria, which are the major points of consideration when assessing the value of development of the Project.

- (1) **Relevance:** The Project’s relevance is assessed in terms of validity of the Project Purpose and the

¹ One OVI to measure the achievement of the Overall Goal “No. of participants of Japanese language course passed the Japanese Language Proficiency Test” was changed to “No. of participants of Japanese language course who took the Japanese Language Proficiency Test”, because the number of passed examinee by each institution is not disclosed by the organizer.



Overall Goal in relation to the development policy of the Kyrgyz Republic, Japan's ODA policy, and the needs of the Project beneficiaries.

- (2) **Effectiveness:** Effectiveness is determined based on whether the Project Purpose is being achieved as expected and whether this is due to the Project's Outputs.
- (3) **Efficiency:** An assessment of the Project's efficiency verifies whether the Project used its resources effectively. This criterion examines to what extent the Inputs are converted to the Outputs in consideration of the achievements of both Inputs and Outputs.
- (4) **Impact:** An assessment of the Project's impact examines the degree or the prospect the Overall Goal's achievement. The analysis also extends to the effects which include direct or indirect, positive or negative, and intended or unintended effects in the long run.
- (5) **Sustainability:** The Project's sustainability is assessed by focusing on the Project's institutional, organizational, financial and technical aspects in an examination of the extent to which the Project's achievements will be maintained or further extended by the Kyrgyz side after the Project completion.

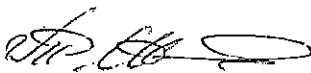
1-2-2 Sources of Information

The following sources of information were used in the Mid-Term Review.

- (1) Documents agreed by the both sides prior to and/or during the course of the Project implementation including:
 - Record of Discussions (R/D)
 - Minutes of Meeting (M/M)
 - Project Design Matrix (PDM)
 - Plan of Operations (PO)
- (2) Records of Inputs from the both sides and activities of the Project.
- (3) Data and statistics indicating the degree of achievement of the project outputs and the project purpose.
- (4) Interviews and questionnaires with/from Project's Counterpart Personnel (C/P), Experts from Japan (the Experts) and other project related people, such as local staff of the Kyrgyz Republic-Japan Center (KRJC), and participants of KRJC business and Japanese language courses.

1-3 Members of the Japanese Mid-Term Review Team

Mr. Katsutoshi Fushimi	Leader Director, Japan Center Program Division Public Policy Department, JICA
Ms. Yukiko Mizuno	Cooperation Planning Japan Center Program Division Public Policy Department, JICA



Ms. Miho Makino	Japanese Language Course Evaluation Planning Sakura Network Section, Teacher and institutional Support Department The Japan Foundation
Ms. Satoko Tatsuma	Japanese Language Course Evaluation Analysis Japanese-Language Senior Specialist The Japan Foundation
Mr. Nobuhisa Iwase	Evaluation Analysis Partner, IMG Inc.

1-4 Participants of the Mid-Term Review from the Kyrgyz side

(1) Ministry of Finance

Ms. Shaidieva D.Dj.	State Secretary
Mr. Akjolov N.	Leading Specialist of International Cooperation Division
Ms. Bushman E.	Chief Specialist on Personnel Affairs

(2) Kyrgyz National University

Mr. Akunov A.A.	Rector
Mr. Esenkulov N.J.	Vice Rector on Economic Development
Mr. Djumakadyrov T.K.	Head of International Cooperation and Investments Division

(3) Ministry of Education and Science

Mr. Kubaev B.Kh.	Deputy Minister
Mr. Adreshева S.A.	Head of International Cooperation Division
Mr. Mamatkanov R.	Chief Specialist of International Cooperation Division

(4) Ministry of Economic Regulation

Mr. Murzaev K.S.	Head of Investment Policy Department
Ms. Arunova I.	Head of License Activity and Analysis of Regulation Influence's Department
Ms. Asanova G.	Head of Business Industry Regulation Department
Ms. Kasymbekova L.	Chief Specialist on Investment Division

(5) State Personnel Service

Mr. Arabaev Ch.I.	Director
Mr. Mavlyanova A.K.	Head of Education of State Servants and International Cooperation Division
Mr. Ismailov S.	Specialist of Education of State Servants and International Cooperation Division

(6) Academy of Management under the President

Mr. Akmataliev A.A.	Rector-President
---------------------	------------------

2. Outline of the Project

2-1 Background of the Project

Since gaining its independence in 1991, the Kyrgyz Republic has been adopting various economic reform programs to promote market-oriented economy. However, scarce natural resources and an unfavorable topography have been preventing the country's sustainable economic growth, especially in manufacturing export commodities and the promotion of foreign direct investment. In this situation, the necessity of human development in the field of business and management is conspicuous. During this period, the concept of a "Japan Center for Human Development" (commonly referred to as the "Japan Center") was introduced to Asian countries as part of Japan's Official Development Assistance (ODA). The objective of the Japan Center is to render support to the Asian countries that are facing transition from a socialistic planned economy to a market-oriented economy.

Based on the request from the Government of the Kyrgyz Republic, JICA and Kyrgyz National University (hereinafter referred to as "KNU") agreed to implement "Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "KRJC") Project in March 2003. The mission of KRJC is to train specialists in facilitating business developments in the country and to enhance mutual understanding and strengthen friendly relations between the Kyrgyz Republic and Japan. This includes sharing information and experience, introducing the culture and language of Japan to the people in the Kyrgyz Republic.

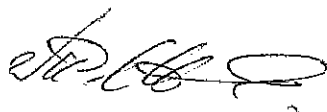
Following the satisfactory achievements of the above-mentioned project through the activities of KRJC such as business courses, Japanese language courses, and mutual-understanding-promotion programs as well as a request by the Government of the Kyrgyz Republic to the Government of Japan regarding the continuation of the KRJC project, the Government of Japan adopted the execution of the five years cooperation as "Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development Project (Phase 2)" starting from April 2008 and the Project was launched in April 1, 2008 for the duration of five years. Building onto the achievement of the preceding project, the Phase 2 aims to enhance the capacity of KRJC staff in order for them to better serve the nation's human resource development needs and to strengthen the organization toward its sustainable management.

2-2 Summary of the Project

The Project has been carried out since April 1, 2008. The expected Overall Goal, Project Purpose, Outputs and activities written in the PDM are as follows:

2-2-1 Overall Goal

1. The KRJC will perform the core function of human resource development in the field of business for market-oriented economic reform of the Kyrgyz Republic.
2. The KRJC will be utilized as the key place to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan.



2-2-2 Project Purpose

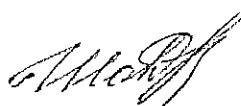
The functions of the KRJC, which are 1) to contribute to human resources development in the area of Small and Medium-sized Enterprises of the Kyrgyz Republic toward a market-oriented economy, 2) to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan, will be further strengthened.

2-2-3 Project Outputs

1. The overall management of the KRJC is improved.
2. The function of providing necessary knowledge and practical skills on business will be further strengthened.
3. The function of providing Japanese language education based on the diversified needs as well as the opportunities to study Japanese language in the Kyrgyz Republic will be further strengthened.
4. The function of providing information on economical, social and cultural aspect of both the Kyrgyz Republic and Japan will be further strengthened.

2-2-4 Activities

- 1-1 To organize Joint Coordination Committee (JCC) to review KRJC's activities and discuss the annual plan of the project.
- 1-2 To redesign and monitor an action plan (annual operation plan, financial plan, administrative plan, and staff-training plan) taking into account the linkage between business course, Japanese language course, and mutual-understanding-promotion activities.
- 1-3 To train local staff according to the staff training plan.
- 1-4 To provide necessary equipments or materials for KRJC operation.
- 1-5 To design and implement a strategy for the public relations in order to publicize KRJC activities widely in the Kyrgyz Republic.
- 1-6 To improve monitoring system for all the activities of KRJC in order to reflect lessons learned upon the planning for the following year.
- 2-1 To conduct needs survey and design the business course implementation plan based on the local needs.
- 2-2 To promote the business courses for applicants.
- 2-3 To implement the business courses mainly for the service and commerce industry.
- 2-4 To improve teaching skills of local lecturers by mainly OJT.
- 2-5 To improve the monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.
- 2-6 To coordinate with other JICA projects, development aid organizations and other related organizations to enhance the effect of business courses.
- 2-7 To coordinate with KNU's business management program.
- 3-1 To conduct needs survey and design the Japanese language course implementation plan based on the local needs.
- 3-2 To improve courses management and teaching materials according to the implementation plan.



- 3-3 To promote the Japanese language courses for applicants.
- 3-4 To implement the Japanese language courses.
- 3-5 To improve teaching skills of local lecturers.
- 3-6 To establish a network between Japanese language teachers and personnel of relevant educational institutions in the Kyrgyz Republic.
- 3-7 To improve the monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned upon the future courses.

- 4-1 To conduct needs survey and design mutual understanding activity plan based on the local needs.
- 4-2 To strengthen information service on study in Japan as well as to make follow-up activities for both ex-students and ex-JICA trainees.
- 4-3 To strengthen information service through the library, Internet, website, JICA-Net etc, about both the Kyrgyz Republic and Japan.
- 4-4 To publicize mutual-understanding-promotion programs to both the Kyrgyz Republic and Japanese.
- 4-5 To conduct mutual-understanding-promotion programs effectively.
- 4-6 To provide KRJC facilities for the use of other organizations and their exchange programs with KRJC or Japan when necessary.
- 4-7 To improve the monitoring system to evaluate the outcome of the activities and reflect lessons learned upon future mutual-understanding-promotion activities.

2-3 Project Period

April 2008 – March 2013 (Five years)

2-4 Implementing Agency

Kyrgyz National University named after J. Balasagyn (KNU)

3 Achievements of the Project

3-1 Achievements of the Project Inputs

3-1-1 Inputs by the Japanese side

(1) Dispatch of Experts (Annex 2)

A total of seven long-term Experts were assigned to the Project in the following fields: (1) Co-Director of KRJC, (2) Project Coordinator, and (3) Japanese Language. In addition, thirteen (13) short-term Experts were dispatched in 40 occasions in total – most of them were dispatched more than twice.

(2) Training of the Kyrgyz Personnel in Japan (Annex 3)

In total, sixteen C/P, KRJC staff, and project related people have been trained in Japan in 2008 and 2009 on the following topics: (1) Japanese ODA, Education and Industries, (2) Practical Training of Business Course, (3) Strengthening of Economic Association in Central Asia Region, and (4) Japanese Style Management.

(3) Provision of equipment (Annex 4)

JICA has provided equipment and other material necessary for the Project. The total cost of the equipment provision from the beginning of the Project to December 2010 amounted to USD 86,930.

(4) Local expenses (Annex 5)

The local cost allocated by JICA for the implementation of the Project is USD 926,820 from the beginning of the Project till the end of December 2010.

3-1-2 Inputs by the Kyrgyz side

(1) Allocation of C/P and staff of KRJC

One C/P as a Co-Director of KRJC was assigned by KNU and KRJC staff was assigned, as shown in Annex 6 and 7.

(2) Allocation of the Budget

The Kyrgyz side has covered utility costs, i.e. expenses for electricity, water and heating for the building and facilities of KRJC, which is reported by KNU to be appropriately JPY 500,000 (approx. USD 5,500) per year.

(3) Buildings and Facilities

The Kyrgyz side has provided building, classrooms and office space for the Project on the 2nd and 3rd floor of the 7th building of KNU free of charge. In February, the third floor of the building was expanded by small construction, and the total floor space was increased from 850 m² to 950 m².

3-2 Achievements of the Outputs

Output 1: The overall management of the KRJC is improved.	
OVI*s*	Achievement Level
1-1 Annual and ad-hoc JCC meetings to be held. *: OVI: Objectively Verifiable Indicators	<ul style="list-style-type: none"> Joint Coordination Committee (JCC) was held only once on October 7, 2009. Due to the frequent change of KNU top management such as Rector and unstable political situation of the country made it difficult to formulate a stable mechanism for frequent communication and effective project monitoring.
1-2 Monthly KRJC meetings to facilitate communication between three programs	<ul style="list-style-type: none"> Weekly meetings (15:00 on every Friday) participated by major Kyrgyz staff have been constantly held to facilitate communication between three programs. Meetings on management issues have also been organized with participation by all Japanese Experts.
1-3 Annual operational, financial, and organizational plans to be formulated, implemented, monitored and revised quarterly.	<ul style="list-style-type: none"> Annual operational plan as well as a budget plan for expenses covered by JICA have been appropriately formulated, implemented, and monitored, and they are revised quarterly based on the monitoring results. An integrated financial plan that includes a clear policy which expense items should be covered by KRJC's own revenue has not been formulated nor implemented yet.
1-4 Staff training plan of KRJC	<ul style="list-style-type: none"> Staff training plan of KRJC has not been clearly formulated. KRJC staff has been trained through On-the-Job-Training

	(OJT), while capacity building of local staff is included in the terms of reference (TOR) of a long-term Expert (Project Coordinator) assigned to the Project since December 2010.
1-5 No. of joint activities combining business, Japanese language and mutual understanding activities	<ul style="list-style-type: none"> Activities related to Japanese language courses were conducted in annual <i>Satsuki</i> Festivals, held in 2008 and 2009, and Business courses were advertised in the same festivals.
1-6 Types and no. of publicity programs contributed to increase the number of participants or to improve KRJC's activities	<ul style="list-style-type: none"> Information on KRJC and its activities is always sent out to various media agents, including newspaper, Internet and radio. From May 2008 to November 2010, there have been 71 cases of media coverage about KRJC (Annex 8). Japan Center Journal is published quarterly.
1-7 The Website to be updated every month	<ul style="list-style-type: none"> KRJC's Website has smoothly been operated and updated as needed.
1-8 No. of access to the website	<ul style="list-style-type: none"> Total number of access to the Website between January and November 2010 (11 months) reached to 10,808, with a range between 524 (November) and 1,776 (April). Detailed pages in English and Kyrgyz have been closed due to the low number of access for those pages.

Overall Assessment:

As of January 2011, a total of 45 staff (12 full-time management/administrative staff and 33 part-time staff/lecturers) is working in KRJC (Annex 7) except the Kyrgyz Co-Director. The overall management of KRJC as an "established service-provider" has steadily improved with an accumulation of experiences and know-how of the organization. Although there are only two Kyrgyz management/administrative staff who have work experiences at KRJC from the beginning of the Project (note: They even have more experiences since the implementation of the Phase 1 Project.), tasks and responsibility of each position are clearly defined and they are taken over from leaving staff to the new one when necessary. Some KRJC staff prepared simple manuals or workflow document in order to prepare for their absence for some time. Through Questionnaire/Interview Surveys at the Mid-Term Review, it became clear that all KRJC managerial/administrative staff has high level of motivation and ability, which could be strengthened by OJT in the Project, which resulted in establishing a solid management foundation for KRJC.

On the other hand, both existence and contents of PDM has not been shared among KRJC staff and they have not been aware of overall structure of the Project design and of the importance of OVIs, while all KRJC staff has high level of understanding of the purpose and significance of the Project as well as their responsibilities.

Experts have been working closely with KRJC staff, especially with those in the managerial positions. However, managerial issues, particularly on effective financial planning and monitoring, have not been well discussed nor shared between Experts and KRJC staff. Although prospect of achieving Output 1 is relatively high by the end of the Project, it is necessary to promote further discussion and capacity development on managerial issues in order to increase KRJC's organizational sustainability.

Output 2: The function of providing necessary knowledge and practical skills on business will be further strengthened.

OVIs	Achievement Level
2-1 Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled	<ul style="list-style-type: none"> Implementation policies and plans of the business course section have been appropriately formulated annually. Business courses have been conducted as scheduled (Annex 9).

2-2 Improved monitoring system	<ul style="list-style-type: none"> • KRJC staff, currently one who is a manager, improved her capacity on monitoring of business course plan and implementation. • Database of ex-participants are well prepared to implement occasional monitoring and follow-ups. 																																			
2-3 No. of participants by region/sector/title, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Total number of business course participants from 2008 to 2010 was 2,528 persons. <table border="1" data-bbox="646 510 1299 808"> <thead> <tr> <th>Course No & Title</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A: "Practical Business Management Course"</td> <td>51</td> <td>113</td> <td>109</td> <td>273</td> </tr> <tr> <td>B1: "New Product Development Course"</td> <td>50</td> <td>34</td> <td>0</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>B2: "Consultant Training Course"</td> <td>74</td> <td>64</td> <td>0</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>C: "Management Improvement Course"</td> <td>138</td> <td>268</td> <td>142</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>Seminar</td> <td>341 (8 events)</td> <td>445 (14 events)</td> <td>699 (10 events)</td> <td>1,485 (32 events)</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>654</td> <td>924</td> <td>950</td> <td>2,528</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="646 801 1185 824">*A Course (2008: Round 4, 2009: Rounds 5 & 6, and 2010: Rounds 7 & 8)</p>	Course No & Title	2008	2009	2010	Total	A: "Practical Business Management Course"	51	113	109	273	B1: "New Product Development Course"	50	34	0	84	B2: "Consultant Training Course"	74	64	0	138	C: "Management Improvement Course"	138	268	142	548	Seminar	341 (8 events)	445 (14 events)	699 (10 events)	1,485 (32 events)	Total	654	924	950	2,528
Course No & Title	2008	2009	2010	Total																																
A: "Practical Business Management Course"	51	113	109	273																																
B1: "New Product Development Course"	50	34	0	84																																
B2: "Consultant Training Course"	74	64	0	138																																
C: "Management Improvement Course"	138	268	142	548																																
Seminar	341 (8 events)	445 (14 events)	699 (10 events)	1,485 (32 events)																																
Total	654	924	950	2,528																																
2-4 % of fulfillment of course completely	<ul style="list-style-type: none"> • Seventy five (75) % of participants in Rounds 4, 5, 6, and 7 of A Course completed the course. 																																			
2-5 Satisfaction level of participants	<ul style="list-style-type: none"> • Eighty one (81) % of A Course participants expressed their satisfaction with the courses. 																																			
2-6 No. of improved courses and teaching materials	<ul style="list-style-type: none"> • Given a 3-year contract (4-year contract on Japanese fiscal year basis) with a Japanese Consultant Team that plans and implements Business Courses, all the courses and teaching materials have been constantly improved. 																																			
2-7 No. of identified and trained local lecturers	<ul style="list-style-type: none"> • Among more than 50 potential local lecturers registered on Database of Business Course Section, 30 local lecturers have been trained and 20 currently implement the courses (Annex 10). 																																			
2-8 No. of business courses cooperated and consulted with other aid organizations	<ul style="list-style-type: none"> • Close cooperation with EBRD-BAS (Business Advisory Service) Program was designed and implemented in such forms as inviting EBRD-BAS staff to Business Plan Contest presented by A Course participants and organizing B2 Course with request by and to complement the Program. • Two (2) seminars on Kaizen were designed and organized in cooperation with AIESEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) in 2010. 																																			
2-9 No. of courses initiated and implemented by local staff	<ul style="list-style-type: none"> • While Experts conducted most of course design and basic planning, all the administrative work fro planning, implementation, monitoring and evaluation were conducted with the initiative of one local staff (Manager) of Business Course Section. • Local lecturers mainly implement such 7 subjects as Accounting (Basic and Managerial), Financial Analysis, Corporate Law and Regulation, Labor Law and Regulation, Organization, Business Plan Report writing (advisory), and Excel and Power Point in the A Course. • While there is no implementation by local lecturers in both B2 and C Courses, because they mainly require "Japanese experiences and know-how", ratio of course hours taught by local lecturers reached to 57% in A Course and 92% in B1 Course in 2010. Weighted average of total percentage of course hours 																																			

taught by local lecturers except Seminars was 49.9% in 2010.

Overall Assessment:

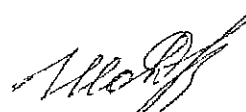
Output 2 is most likely to be achieved by the end of the Project.

The achievement levels of OVIs indicate that capacity development of local staff and lecturers of KRJC has steadily progressed. Local lecturers have become able to teach several subjects and their understandings of the local market have been effectively applied in the B1 Course (New Product Development Course). They have also participated in many opportunities in B2 and C Courses, which let them increase their practical knowledge and know-how for designing and implementing those courses. Local staff has been trained on management and administrative tasks such as advertising the courses, preparing handouts for a class and conducting follow-ups on participants.

The number of A Course applicants is usually twice that of course participants, which suggests that KRJC's Business Courses are highly evaluated by the business community in the country. It was also reported that many remarks commenting good evaluation and recommendation on KRJC's Business Courses occasionally appear on the Kyrgyz social networking site on Internet, which let some people decide to apply for the courses. The fact that KRJC has started "Consultant Training (B2) Course" in the Project with a request and cooperation of EBRD-BAS has contributed to successfully establishing its brand name. Cooperation and effective collaboration with such other organizations as EBRD-BAS, Young Entrepreneur Association, Kyrgyz Economic University and AIESEC as well as KNU, the implementing agency of the Project, have increased. The number of KRJC's joint Seminars with KNU reached to 7 times with a total participants of 217. Moreover, Experts voluntarily implemented lectures and seminars at the Institute of Economics and Finance of KNU, which contributed to increasing both quality and comparative advantages of the educational institution. Several Seminars were also conducted in partnership with such other JICA project as J-CEP (JICA Community Empowerment Project in Issyk-Kul oblast).

Output 3: The function of providing Japanese language education based on the diversified needs as well as the opportunities to study Japanese language in the Kyrgyz Republic will be further strengthened.

OVIs	Achievement Level
3-1 Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled	<ul style="list-style-type: none">• Implementation policies and plans of the Japanese Language Section have been appropriately formulated annually.• Japanese Language Courses have been implemented mostly as scheduled (Annex 11), although some lessons had to be postponed due to the 2010 political turmoil.
3-2 Improved monitoring system	<ul style="list-style-type: none">• Monitoring system of Japanese Course planning and administration has improved, in which the Section now conducts one more questionnaire survey to participants one month after the course commencement in addition to the one at the course termination that had been conducted since before.• Database of ex-participants are well prepared to implement occasional monitoring and follow-ups.



<p>3-3 No. of participants by region/profession/aim, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> The number of Japanese Language Course participants in the Project was 538 persons (as of December 2010). <table border="1" data-bbox="651 347 1289 660"> <thead> <tr> <th colspan="2">Course</th> <th>2008*</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">General Courses</td> <td>Elementary I</td> <td>75</td> <td>46</td> <td>38</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td>Elementary II</td> <td>44</td> <td>15</td> <td>23</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>Intermediate I</td> <td>36</td> <td>16</td> <td>12</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>Intermediate II</td> <td>18</td> <td>8</td> <td>11</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td rowspan="6">Others</td> <td>Japanese Language Proficiency Test</td> <td>10</td> <td>45</td> <td>41</td> <td>96</td> </tr> <tr> <td>Advanced</td> <td>26</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Teacher Training</td> <td>12</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Introduction</td> <td>15</td> <td>26</td> <td>0</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>Let's think and talk in Japanese</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>236</td> <td>166</td> <td>136</td> <td>538</td> </tr> </tbody> </table> <p>* The data for 2008 includes both general courses started in September 2007 and September 2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> Among 538 participants in total, person who has a job (except Japanese language teacher) occupied the largest share of 42.8% (230), followed by students at 38.7% (208), others at 10.8% (58) and Japanese language teachers at 7.8% (42). 	Course		2008*	2009	2010	Total	General Courses	Elementary I	75	46	38	159	Elementary II	44	15	23	82	Intermediate I	36	16	12	64	Intermediate II	18	8	11	37	Others	Japanese Language Proficiency Test	10	45	41	96	Advanced	26	10	0	36	Teacher Training	12	0	0	12	Introduction	15	26	0	41	Let's think and talk in Japanese	0	0	11	11	Total	236	166	136	538
Course		2008*	2009	2010	Total																																																						
General Courses	Elementary I	75	46	38	159																																																						
	Elementary II	44	15	23	82																																																						
	Intermediate I	36	16	12	64																																																						
	Intermediate II	18	8	11	37																																																						
Others	Japanese Language Proficiency Test	10	45	41	96																																																						
	Advanced	26	10	0	36																																																						
	Teacher Training	12	0	0	12																																																						
	Introduction	15	26	0	41																																																						
	Let's think and talk in Japanese	0	0	11	11																																																						
	Total	236	166	136	538																																																						
<p>3-4 % of fulfillment of course completely</p>	<ul style="list-style-type: none"> The completion rates of the Japanese language courses started in September 2009 were relatively high, as shown below. <table border="1" data-bbox="678 918 1289 1093"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Courses</th> <th colspan="2">No. of Students</th> <th rowspan="2">Completion Rate</th> </tr> <tr> <th>Participants*</th> <th>Graduates</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elementary I</td> <td>37</td> <td>20</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>Elementary II</td> <td>14</td> <td>10</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>Intermediate I</td> <td>14</td> <td>13</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>Intermediate II</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*No. of students when the courses started.</p>	Courses	No. of Students		Completion Rate	Participants*	Graduates	Elementary I	37	20	54%	Elementary II	14	10	71%	Intermediate I	14	13	93%	Intermediate II	8	6	75%																																				
Courses	No. of Students		Completion Rate																																																								
	Participants*	Graduates																																																									
Elementary I	37	20	54%																																																								
Elementary II	14	10	71%																																																								
Intermediate I	14	13	93%																																																								
Intermediate II	8	6	75%																																																								
<p>3-5 Satisfaction level of participants</p>	<ul style="list-style-type: none"> The satisfaction level of Japanese language course participants is fairly high. According to the questionnaire taken to 2010 Japanese course participants, 88% of all respondents and 100% of respondents who took an introduction and elementary courses are satisfied with the course. 																																																										
<p>3-6 No. of improved courses and teaching materials</p>	<ul style="list-style-type: none"> Curriculums for Intermediate courses (I, II) were revised in 2008/2009 and teaching materials for those were revised to improve in 2010. 																																																										
<p>3-7 No. of identified and trained local lecturers</p>	<ul style="list-style-type: none"> As of January 2011, it is estimated that there are around 30 local Japanese language teachers in the Kyrgyz Republic. 18 Japanese Language Teachers (including KRJC Japanese Language Lecturers, but except Experts) participated in KRJC Japanese Language courses from 2008-2010 (Annex 12). 																																																										
<p>3-8 No. of courses initiated and implemented by local staff</p>	<ul style="list-style-type: none"> Although Expert conducted most of course design and basic planning, one local staff of Japanese Language Course Section implemented all the administrative work for planning, implementation, monitoring with an increased initiative. Eighty seven (87) % of Japanese language courses were implemented by local lecturers, in which all the elementary level courses was taught by local lecturers in 2010. 																																																										

Overall Assessment:

The achievement levels of the above-mentioned OVIs indicate that capacity development of local staff and lectures has been steadily implemented, and the prospect for achieving Output 2 by the end of the Project is relatively high.

Needs for KRJC's high quality Japanese language education has been high, as shown the fact that KRJC's Elementary I Course always receive around 200 applications. Local lecturers now teach all the elementary courses. Although the Project developed 12 local teachers at the Teachers' Training Course as well as many through OJT, according to the Expert, the Japanese language level of KRJC's lecturers is still at the intermediate level with a limited number of potential lecturers. In order to strengthen KRJC's Japanese language education, further development of lecturers' Japanese language skills is needed.

One local staff of the Section who is responsible for managing and administering the Courses improved her capacity. However, the Section itself is expected to increase its managerial capacity, particularly from the points of views of organizational and financial sustainability.

Output 4: The function of providing information on economical, social and cultural aspect of both the Kyrgyz Republic and Japan will be further strengthened.

OVI	Achievement Level																									
4-1 Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled	<ul style="list-style-type: none"> Implementation policies and plans of the Mutual-understanding Promotion Section have been appropriately formulated annually (Annex 13). 																									
4-2 Improved monitoring system	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring and evaluation have constantly been conducted with questionnaire surveys at many events. Database of ex-participants are well prepared to implement occasional monitoring and follow-ups. 																									
4-3 No. of mutual-understanding promotion activities initiated and implemented by local staff	<ul style="list-style-type: none"> Currently there is one permanent local staff (Manager) in the Section. She can manage and implement most of Mutual-understanding Promotion activities and events, because KRJC has accumulated experiences and know-how as an established organization. When the workload of the staff becomes too big in such major events as Satsuki-Matsuri and Autumn Music Festival, other KRJC staff, particularly from Administration Section, cooperates with. 																									
4-4 No. of participants (both Kyrgyz and Japanese) for mutual understanding activities	<ul style="list-style-type: none"> Total number of participants to courses/events has reached to be around 17,000 from the beginning of the Project. It should be noted that many events had to be cancelled due to the country's political turmoil in April 2010. <table border="1" data-bbox="646 1467 1300 1608"> <thead> <tr> <th>JFY (JPN Fiscal Year)</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. of Events/Courses</td> <td>19</td> <td>32</td> <td>25</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>No. of Participants</td> <td>5,050</td> <td>8,200*</td> <td>3,500</td> <td>16,750</td> </tr> <tr> <td>(Satsuki Festival)</td> <td>1,300</td> <td>1,500</td> <td>cancelled</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>(Autumn Music Festival)</td> <td>800</td> <td>1,300</td> <td>NA</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>*: The Figure excludes the numbers of participants in Kazakhstan and Tajikistan, in which KRJC cooperated with Japan Center in Kazakhstan and the Japanese Embassy in Tajikistan.</p>	JFY (JPN Fiscal Year)	2008	2009	2010	Total	No. of Events/Courses	19	32	25	76	No. of Participants	5,050	8,200*	3,500	16,750	(Satsuki Festival)	1,300	1,500	cancelled	-	(Autumn Music Festival)	800	1,300	NA	-
JFY (JPN Fiscal Year)	2008	2009	2010	Total																						
No. of Events/Courses	19	32	25	76																						
No. of Participants	5,050	8,200*	3,500	16,750																						
(Satsuki Festival)	1,300	1,500	cancelled	-																						
(Autumn Music Festival)	800	1,300	NA	-																						
4-5 Satisfaction level of visitors and participants	<ul style="list-style-type: none"> Overall satisfaction level of visitors and participants has been high, while there are several voices for expecting Japanese Expert to teach cultural-related courses. 																									
4-6 No. of participants by region	<ul style="list-style-type: none"> In JFY 2009, out of 32 major courses and events, 5 of them were held outside Bishkek. The number of participants for those was approximately 3,100, which was about 38 % of the total number of participants in the year. 																									

Overall Assessment:

Mutual-understanding Promotion activities have been fairly effectively implemented. While a majority of activities and events are still deeply focused on Japanese traditional cultures such as *Ikebana* (flower arrangement), *Oedo-daiko* (Drum Performance) and *Origami* (folk art of paper folding), variety of events have widened, which includes elements of Japan's popular culture such as *Kosupure* (costume play, a type of performance art of dressing up) and animation.

Partnerships with several other organizations and programs such as JICA's JOCV have contributed to increasing the geographical coverage of the activities with more social issue consideration. In addition, one JOCV has been dispatched in the Section since February 2010, which has largely contributed to complimenting and strengthening related activities of KRJC. Partnership with Japanese universities in such activities as "Ryugaku Fair (Study-in-Japan Fair)" contributed to sharing information about international programs in both countries among the people in the education sector.

Furthermore, 13 IT courses for the Deaf/Hearing-Impaired have been implemented with participations by 164 people in the Project, which could contribute to widening communication opportunities and obtaining knowledge for those socially-weak positioned people (Annex 14).

Although provision of information on economical aspects was not taken considerably in the Project, Output 4 is most likely to be achieved by the end of the Project.

3-3 Achievement of the Project Purpose

The achievement level of each OVI under the Project Purpose at the time of the Mid-Term Review is shown below.

Project Purpose: The functions of the KRJC, which are 1) to contribute to human resources development in the area of Small and Medium-sized Enterprises of the Kyrgyz Republic toward a market-oriented economy, 2) to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan, will be further strengthened.

OVI	Achievement Level
Improvement in recognition	
No. of visitors	<ul style="list-style-type: none">As of December 2010, a total number of 98,050 persons have visited KRJC.
No. of participants of all KRJC activities	<ul style="list-style-type: none">Summing up the numbers of participants in such 3 programs as Business Course (2,528), Japanese Language Course (538) and Mutual-understanding Promotion activities (16,750), total number of participants of all KRJC activities from 2008 to 2010 is about to reach 20,000.
Satisfaction level of visitors and participants	<ul style="list-style-type: none">Satisfaction levels of all KRJC activities are high, in which the rate for Business Course A is 81% and 88% showed satisfaction in Japanese Language Course, while the Japanese drum group, "Oedo-daiko (Japanese Drum)", has been invited to many cultural events even outside KRJC.
Proportion of participants from the region other than Bishkek city	<ul style="list-style-type: none">There is no data that clearly shows the achievement of this OVI.In Business and Japanese Language Courses it is estimated that almost all participants are from Bishkek city.In Mutual-understanding Promotion activities, the proportion of participants in the region outside Bishkek, where KRJC organized events, reached to 38% to the total number in 2009, while there may be participants from outside Bishkek in such major events as Satsuki-Matsuri and Autumn Music Festival.

Promotion of ownership	
Proportion of local lecturers out of total course hours	<ul style="list-style-type: none"> Local lecturers teach almost half (49.9%) the business course hours in total. Eighty seven (87) % of the total Japanese language course hours are taught by local lectures.
No. of local staff assigned to program managers of KRJC	<ul style="list-style-type: none"> Two local staff has positions as managers in Business Course and Mutual-understanding Promotion. Although not being given positions of managers, local staff who is capable for managing responsible programs and activities are assigned in Japanese Language Course, Library, Accounting, IT Maintenance, and so forth.
Upper-level task undertaken by the local staff themselves	<ul style="list-style-type: none"> Two chief managers have been assigned for assisting Co-Directors and in overall Administration. Chief managers, both of who have work experiences at KRJC since the period of the Phase 1 Project, have led effective communication and cooperation among different Sections and tasks by leading weekly meetings participated by all local staff.
Financial sustainability	
Proportion of KRJC's own revenue to local expenditure	<ul style="list-style-type: none"> The ratio of the KRJC's revenue to its total expenditures has stayed low at around 8-16% without much improvement (the lowest among all Japan Centers).
Networking	
No. of activities in cooperation with related organizations (EBRD, GTZ, JICE, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> In Business Courses, a total of 25 seminars and classes were held in cooperation with such organizations as KNU, EBRD-BAS, International Ataturk Alatoo University, Kyrgyz Economic University and Young Entrepreneurs Association. In Japanese language, KRJC supported six events, organized by the Kyrgyz Association of Japanese Language Teachers. Many Mutual-understanding Promotion activities have been conducted in cooperation with the Embassy of Japan in the Kyrgyz Republic, universities, and JICA projects/programs.
No. of activities in cooperation with returnees of scholarship program as well as JICA's training programs in Japan	<ul style="list-style-type: none"> Data is not assessed and analyzed by the Project, and it is difficult to evaluate at the Mid-Term Review.

Overall Assessment:

Likelihood of the Project Purpose being achieved by the end of the Project is fairly high with some assumptions for further improvement.

The achievement levels of the above-mentioned OVIs as results of relatively good attainment of all 4 Outputs indicate that the activities in all three Sections: Business and Japanese Language Courses and Mutual-understanding Promotion have been fairly effectively implemented. In addition, more efforts for capacity development of KRJC local staff and lectures who already had a relatively high ability were further strengthened through OJT in the Project. KRJC is now evaluated to have built up a solid foundation for effective operation as an "established" organization as well as a good fame of somewhat "prestigious, high quality" training- and Japanese-related service provider.

However, in relation to Output 1, overall management of KRJC, there are still much more rooms for improvement, particularly from the viewpoint of financial sustainability. Moreover, understanding and cooperation by the implementing agency of the Project, had not been high and appropriate. Although

this was partly because the political situation of the Kyrgyz Republic was unstable, improvements in communication between KNU and the Project with an effort of building up a mechanism for discussion for effective and sustainable management and operation of KRJC is substantially important.

3-4 Prospects of the achievement of the Overall Goal

Although at the time of the Mid-Term Review it is too early to foresee the prospects of the achievement of the Overall Goal that should be brought about within 3-5 years after the completion of the Project, the Project has already brought about several positive signs to measure the achievement level of each OVI for the Overall Goal, which is described below.

Overall Goal

- (1) The KRJC will perform the core function of human resource development in the field of business for market-oriented economic reform of the Kyrgyz Republic.
 - (2) The KRJC will be utilized as the key place to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan.
- (a) The Overall Goal's OVIs related to Business Courses
- No. of private company recognizing KRJC
 - No. of private company which have been improved by completing KRJC's Business course.
 - No. of private company started by completing KRJC's Business course.

According to the follow-up surveys conducted on the A Course graduates from 2008 to 2010, the Project has already produced positive economic impacts. As shown below, 23 out of 70 graduates responded to the surveys started new businesses after completing A course (11% of the total course graduates), 19 graduates were able to improve their existing business (9% of the same above), 16 graduates were able to expand their existing business or set up new line of businesses (7% of the same above), and 12 graduates were able to advance their careers (6% of the same above).

Round		4	5	6	7	Total
Year		2008	2009	2009/2010	2010	
Started his/her new business	No.	7	2	6	8	23
	ratio*	14%	3%	11%	16%	11%
Improved his/her existing business	No.	7	0	3	9	19
	ratio	14%	0%	5%	18%	9%
Expanded his/her existing business / set up a new line of	No.	9	0	2	5	16
	ratio	18%	0%	4%	10%	7%
Advanced his/her career	No.	5	0	3	4	12
	ratio	10%	0%	5%	8%	6%
Total no. of respondents		28	2	14	26	70
Total no. of course graduates		51	58	55	51	215
Respondents / Graduates (%)		55%	3%	25%	51%	33%

*: The proportion of the respondents who started new business to the total number of graduates.

(b) The Overall Goal's OVIs related to Japanese Language Courses

- No. of Japanese language teaching institutions and teachers recognizing KRJC
- No. of participants of Japanese language course who took the Japanese Language Proficiency Test
- No. of participants becoming Japanese teachers

As of January 2011, it is estimated that there are 38 Japanese language teachers and 16 institutions teaching Japanese language in the Kyrgyz Republic. Due to the small number of teachers and institutions, the most of them, if not all of them, know about KRJC. In addition to the provision of Japanese Languages Courses, KRJC annually organizes a Japanese language event, *Nihongo Wai-Wai Taikai* (Fun in Japanese Festival), and supports Japanese language events organized by the Kyrgyz Association of Japanese Language Teachers, as shown below.

No	Date	Event	Venue	Organizer	Supporter
1	May-3-08	The 12th Japanese Education Seminar in Central Asia	KNU	KAJLT*	KRJC
2	May-31-08	The 2nd <i>Nihongo Wai-Wai Taikai</i> **	KRJC	KRJC	-
3	Dec-20-08	The 7th Japanese Essay and Recital Contest	KRJC	KAJLT	KRJC
4	Apr-3-09	2009 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan	KNU	KAJLT	KRJC
5	May-30-09	The 3rd <i>Nihongo Wai-Wai Taikai</i> **	KRJC	KRJC	-
6	Dec-19-09	The 8th Japanese Essay and Recital Contest	KRJC	KAJLT	KRJC
7	Mar-28-10	2010 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan	BHU***	KAJLT	KRJC
8	Dec-18-10	The 9th Japanese Essay and Recital Contest	KNU	KAJLT	KRJC

* KAJLT: Kyrgyz Association of Japanese Language Teachers

** In average, 100 people participate in the event. The event was cancelled in 2010 due to the political turmoil.

*** BHU: Bishkek Humanities University

On the second indicator, KRJC has provided to the Japanese Language Proficiency Test its staff and its facilities to be used as a test venue. The number of test applicants has increased from 201 in 2008, 224 in 2009, and 229 in 2010. The test applicants are not only from Bishkek, but many are from other regional centers and the ratio of those from the other regional centers has been increasing. KRJC's involvements in Japanese language events, including the Japanese Language Proficiency Test, have contributed to increasing KRJC's prestige as the key Japanese Language teaching institution in the Kyrgyz Republic.

On the last indicator related to the Japanese language operation (no. of participants becoming Japanese teachers), while KRJC has been contributing to the improvement of Japanese language skills among Kyrgyz people who wish to learn Japanese, difficult employment conditions of Japanese Language teachers such as low salary and no governmental support mechanism for foreign language studies makes the indicator difficult to be achieved. Moreover, there are more women than men among those who are interested in becoming Japanese languages teachers. Due to the gender roles assigned to women in the society, it is difficult for many women to continue their careers after being married.

(c) The Overall Goal's OVI related to Mutual-understanding Promotion Activities

- No. of Kyrgyz students who study in Japan

From October 22 to October 27, 2009, KRJC organized the "Study in Japan" fair participated by five Japanese universities, i.e. Yamaguchi University, Tsukuba University, Tokai University, International University and Ritsumeikan/APU University. On October 24, 2009, these universities visited the Ministry of Education, KNU, and three other universities to share information of international student programs in both Japanese and Kyrgyz universities. They were able to give information about educational opportunities in Japan not only to students but also to other relevant people in the education sector. This event increased awareness about Japan an option to study abroad.

(d) The Overall Goal's OVI related to all three operations

- No. of participant who utilize knowledge and skills acquired from KRJC courses

The follow-up result of Business Course participants is as discussed earlier. Among Japanese Language Course participants in the Project, two of them went to Japan to study in the universities and six of them found employment opportunities in either KRJC (3 persons), the Japanese Embassy in the Kyrgyz Republic (1 person), JICA Kyrgyz Office (1 person), and the Kyrgyz International University. The one working for the university is a professor of Japanese Language.


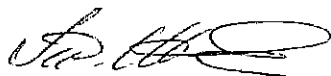
4 Implementation Process of the Project

The Project has been appropriately implemented for the most parts.

- (1) The Project's administrative structure is well established inside KRJC with a clear definition of the roles and responsibilities of people who are managing and implementing the Project. The administrative foundation of the organization of KRJC had been established in the Phase 1 Project, and it was further strengthened in the Project.
- (2) The communication between Experts and local KRJC staff/lecturers has been frequent and appropriate. Weekly meetings among local staff have been held for effective information sharing and consultation.
- (3) Capacity development and technical transfer to local staff and lecturers have been appropriately implemented. All Experts, KRJC staff and lecturers admit that local staff/lectures has improved time management, customer service and business communication skills, compared with the situation at the beginning of the Project.

The most difficult issue in the project implementation had been the lack of awareness of both the importance of the Project and the significance of the KRJC's existence at KNU among top management people of the implementing agency, KNU. KNU has assigned one C/P as the Co-Director of KRJC. However, participation and involvement of the assigned C/P in the Project had not been enough, and the communication between KNU and KRJC had not been frequent or had been even the most difficult. Although discussion was made in order to find a mutually beneficial solution for both sides, when the JICA Project Consultation mission visited KNU on September 2009, the efforts were not successful. These facts brought about the situation that the Joint Coordination Committee (JCC) defined on the R/D for its organization at least once a year was held only once where no constructive discussion was made in terms of more effective project implementation.

However, after when all the new Rector, Vice Rector and Head of International Affairs took over the positions in late 2010, the situation has gradually changed in a positive manner. With efforts for more information sharing and communication by the Japanese Embassy in the Kyrgyz Republic, JICA Kyrgyz Office and Experts of KRJC, the degree of understanding about the importance of the Project has substantially increased among KNU top management people. At the Mid-Term Review, the Rector of



KNU and the Team shared the common understanding and willingness for making joint efforts for further discussion on the improvement of KRJC operation and management from the viewpoint of "Win-Win" approach for the both sides.

Another negative factor in the project implementation was that most of KRJC staff has not recognized of the importance or even of the existence of the PDM of the Project. It is also the fact that Experts have not proactively disseminated and shared this basic information to KRJC staff and lectures until the time of the Mid-Term Review. Only 2 major KRJC staff that has positions of Chief managers has known the existence of the PDM, because they had experiences in dealing with the PDM in the Phase 1 Project. Other KRJC staff, all of who joined KRJC during the Project period, did not have any opportunity to know about the PDM. The major reason for having this unusual situation in JICA Project is supposed to be a combination of the fact that any Workshop to discuss and share information on the PDM was not conducted at the Ex-ante Evaluation Study organized in February 2008, an insufficient awareness about the importance of the PDM in effective project monitoring among dispatched Experts, and the fact that after accumulating its organizational experiences and know-how KRJC has established its solid foundation for its smooth operation without being aware of the details of the PDM. However, in order to prepare for effective project implementation and monitoring based on the defined OVIs on the PDM in the remaining period, it is urgently needed to make an opportunity to share the importance and contents of the PDM among all KRJC people.

5 Results of the Evaluation by Five Criteria

5-1 Relevance

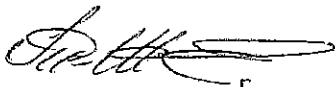
The overall relevance of the Project is evaluated to be high. The Project is in accordance with the priority of development policies of the Kyrgyz government, the development needs of the target group and Japan's ODA policy and Country Assistance Strategy.

(1) Relevance with the Kyrgyz government's policies for development

In the "Country Development Strategy for 2009-2011 (CDS-2)," the Kyrgyz Government sets the national development goals as "sustainable economic growth achieved by means of the country's competitiveness improvement based on the development intensification and surpassing growth of labor productivity" as well as "strengthening of the Kyrgyz economy integration to the world economic system by means of the accelerated growth and export diversification." CDS-2 states that "the growth of labor productivity, export diversification and acceleration will be provided through creating of favorable environment for development of small and medium-sized business and industries." As the document places the importance of accelerating the transition to a market economy by means of privatization, small and medium sized enterprise (SME) development, and human resource development, the Project is in conformity with the development policy of the Kyrgyz Government.

(2) Relevance with the development needs of the target group

The Project's main target groups in Business Courses are SME owners, top and medium-level managers



of companies and entrepreneurs. In Business Courses the needs of course participants are closely monitored to comply with the needs of the target group. This has resulted in the number of applicants exceeding the course capacity and the high satisfaction rate by course participants. In Japanese Language Courses applicants also exceed the capacity of each class and most participants are highly satisfied with the courses. These prove that the Project complies with the needs of beneficiaries.

(3) Relevance with Japan's ODA policy

The Japanese basic ODA policy to the Kyrgyz Republic is "facilitation of poverty reduction through economic growth based on the market economy principles." Human resources development for contributing to accelerating the transition to a market economy is included under the establishing the foundation for economic growth, which is one of the three prioritized areas of Japan's support to the Kyrgyz Republic. These facts show that the Project is consistent with Japan's ODA policy.

5-2 Effectiveness

The Project's Effectiveness is evaluated as relatively high as the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the Project is fairly promising.

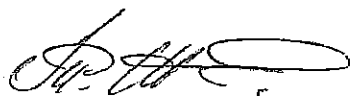
(1) Degree of achieving the Project Purpose

Considering the achievement level of the Project Purpose's OVI's (see 3-3 Achievement of the Project Purpose), it is likely that the Project Purpose will be almost achieved by the end of the Project period. Through OJT, the Project has successfully strengthened the capacity of KRJC's local staff and lecturers. All three operational areas of KRJC have been appropriately implemented. Some managerial issues from the viewpoints of organizational and financial aspects are further to be discussed and be strengthened in the remaining period in order to assure of achieving the Project Purpose to the degree that was expected at the project design. It is also requisite for ensuring the achievement of the Project Purpose to establish a solid and close cooperation mechanism between KNU and the Project.

(2) Contributing factors for achieving the Project Purpose

The most important contributing factor for achieving the Project Purpose is evaluated to be a positive effect by the establishment of the KRJC's prestigious fame through the efforts both by the Project and the previous projects in KRJC. Although only 2 KRJC staff has worked in the organization since the beginning of the Project or even before, many well-motivated and capable young Kyrgyz people have applied for KRJC's positions and recruited members have seriously performed their job responsibilities and made their best efforts for their capacity development. Applicants for Business Courses, Japanese Language Courses and Mutual-understanding Promotion activities well understand the high level of quality of the services that KRJC provides. Efficient accumulation of the past efforts in the Project and KRJC itself has contributed a lot to bringing about positive effects in achieving all Outputs and the Project Purpose in successful manner.

Effective cooperation and collaboration with many other partner organizations is another contributing factor. Especially in Business and Mutual-understanding Promotion Sections, activities were effectively conducted through the partnerships with other organizations. The jointly organized events have also



contributed to marketing KRJC's name and activities, thus increasing people's recognition about KRJC and Japan in general.

Furthermore, a very good level of communication and collaboration among KRJC local staff and Sections, led by the two people seen as leaders, has worked well in order to increase the Project's effectiveness.

(3) Hindering factors to the achievement of the Project Purpose

The following factors have hindered the achievement of the Project Purpose.

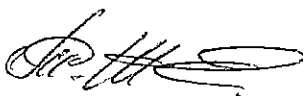
- Political instability: Many activities, especially in the Mutual-understanding Promotion, were canceled or postponed due to massive political protests and turmoil in 2010. The canceled activities included the largest event, *Satsuki Festival*, the dispatch of *wadaiko* (Japanese drum) team to the Japanese Cultural Introduction events in several cities as well as to the cultural event organized by the Italian Embassy.
- KNU's insufficient level of understanding about the Project: Given the continual political instability and insufficient information sharing about the existence and the importance of the Project inside the KNU top management people, effective communication and collaboration between KNU and the Project had not been realized. However, the situation seems to be quickly improving at the time of the Mid-Term Review, having the new team of KNU top management, and therefore; it is expected that this factor would change from the hindering to the contributing factor in the remaining period.
- Unstable workforce: Although this is judged to be not a critical issue, there has been a general tendency in KRJC that well motivated, capacity-developed local staff under the Project tends to leave their posts to study abroad or for better benefits elsewhere. Compared with the Phase 1 Project, a fewer number of local staff have left KRJC until now. While there seems to be many potential applicants for KRJC staff, most of who have experiences in Japanese Language or Mutual-understanding Promotion activities of KRJC, establishing an effective organizational mechanism that takes into consideration of staff changes in a certain timeframe would decrease a negative impact brought about by this factor to the Project.

5-3 Efficiency

The Project is evaluated as having a medium-scale of efficiency with a relatively large-scale inputs that have mostly successfully been converted to outputs.

Considering the scale of the Project's activities, the assignment of Experts has been almost appropriate in terms of the number, their expertise and capabilities, and the dispatched periods and timings. From the Project beginning to the Mid-Term Review, a total of seven long-term Experts were assigned to the Project in such 3 fields as Co-Director, Coordinator and Japanese Language, and 13 short-term Experts in Business fields were dispatched in 40 occasions in total. Most of the short-term Experts were dispatched more than twice and the repeated assignments of those have facilitated effective technical transfer by improving Experts' understanding about the market needs of the country and enabling them to modify course materials in a timely manner to better meet the needs of the changing country's economy.

The training of Kyrgyz personnel in Japan has mostly been appropriately arranged. In total, sixteen C/P,



KRJC staff, and project related people have been trained in Japan in 2008 and 2009 on the following topics: (1) Japanese ODA, Education and Industries, (2) Practical Training of Business Course, (3) Strengthening of Economic Association in Central Asia Region, and (4) Japanese Style Management.

Project cost has been covered mostly by the Japanese side. Although some efforts for increasing KRJC's own revenue and decreasing the cost have been made, basic financial structure of the Project, which has a heavy dependence on JICA expenses, has been unchanged until the time of the Mid-Term Review.

As to the inputs from the Kyrgyz side, it has appropriately covered utility costs, i.e. expenses for electricity and water for the building and facilities of KRJC, which KNU reports to be approximately JPY 500,000 (approx. USD 5,500) per year, and has provided building, classrooms and office space for the Project on the 2nd and 3rd floors of the 7th building of KNU free of charge. The Kyrgyz side, as agreed in the R/D signed on March 18, 2008, has fulfilled its commitment, and expressed its intention to continue the necessary inputs to the Project at the discussions at the Mid-Term Review.

Effective cooperation and collaboration with many other organizations have been increased in all three major programs as Business, Japanese Language and Mutual-understanding Promotion. Dispatch of one JOCV from the beginning of 2010 and collaboration with other JICA projects contributed to increasing the efficiency of the Project.

Due to the insufficient level of understanding about the importance of the Project by the former KNU top management people, communication between KNU and the Project was very low with a fact that the JCC was organized only once where no constructive discussion was made. However, with a new team of KNU top management formulated in the latter half of 2010, efficiency of the Project implementation is expected to increase in the near future.

5-4 Impact

The Project's impact is evaluated as moderately large. The prospect of achieving the Overall Goal is fairly promising, while some positive economic impacts on Business Course participants have already being confirmed and KRJC has established a solid brand name as a key institution to learn about Japan.

(1) Prospect of achieving the Overall Goal

As already described in "3-4 Prospects of the achievement of the Overall Goal", the Project has brought about several positive signs in terms of the OVIs to measure the degree of the achievement of the Overall Goal. If the Project continues its efforts in the remaining period and the Project successfully sustains even after the Project's completion, the prospects of achieving the Overall Goal is evaluated to be fairly promising. However, it should be stressed that the achievement of the Overall Goal will totally depend on the sustainability of the Project, although the Project has produced many positive signs at the time of the Mid-Term Review.

(2) Other positive and negative impacts

No negative impact has been observed at the Mid-Term Review. Implementation of IT courses for the



Deaf/Hearing-Impaired with a total participants of 164 people is evaluated to be one positive impact by the Project, which contributed to increasing benefits among socially-weak positioned people in the Kyrgyz Republic.

5-5 Sustainability

The Project's sustainability is evaluated to be medium, but uncertain. The Project seems to be relatively sustainable from organizational and technical aspects, but the institutional and financial arrangements, currently the most critical factors, need to be improved for the Project's sustainability as a whole to be secured.

(1) Institutional Aspect

The main concern with the KRJC's sustainability from the institutional aspect is its relationship with KNU. As discussed in "4. Implementation Process of the Project", KNU had not been involved in the Project in the manner expected at the Project design phase. After having a new team of top management of KNU, level of communication and understanding between KNU and KRJC has steadily improved. It is important to formulate an effective, constant discussion opportunities on KRJC's managerial and implementation issues. Such forms as Working Group or Management Discussion Group participated by both KNU and KRJC are recommended to be established and to commence its operations as soon as possible. At the same time, mechanism of JCC should be resumed in order to conduct overall monitoring of the Project in a proper manner.

(2) Organizational Aspect

The Project has strengthened the KRJC's administrative and managerial capacity. All local staff, particularly those in managerial positions, has a strong sense of responsibilities on their jobs, and the line of communication within the organization is well established with weekly meetings being effectively used for information sharing and consultation. Although there is a general tendency in KRJC that well motivated, capacity-developed local staff under the Project tends to leave their posts to study abroad or for better benefits elsewhere, many potential applicants for KRJC staff, most of who have experiences in Japanese Language or Mutual-understanding Promotion activities of KRJC, seem to exist because of the accumulated good fame of the KRJC. In order to increase the organizational sustainability, formulation of an effective organizational mechanism that takes into consideration of staff changes in a certain timeframe is necessary in such forms as preparation of working manual for each position and of systematic rule for job rotation. KRJC has established a database of course participants to send relevant information, conduct follows and sustain the network with KRJC and course participants. However, at Interview Surveys of the Mid-Term Review there were several voices that KRJC's efforts for provision of information on future courses and events has not been widely spread even to the ex-participants of KRJC services in recent years. At the same time, occasional staff training on such aspects as "business manner in customer-oriented approach" and "basic accounting and financial planning" is necessary for further strengthening the KRJC's organizational capacity.



(3) Financial Aspect

The KRJC's financial conditions are far from being sustainable (Annex 5). As shown in the table below, the ratio of total amount of KRJC's own revenue to its total expenditure has been unchanged to stay low between 7-16%. Actually, the figure is the lowest among all Japan Centers. KRJC's financial conditions may be improved by increasing revenue-generation oriented activities, charging the dispatch of the popular *Wadaiko* (Japanese Drum) Team, increasing participation fees for major events such as the *Ryugaku* (Study in Japan) fair and increasing course tuition fees. Although it is a fact that efforts for increasing the KRJC's financial sustainability are difficult, taking into account of the fact that the Kyrgyz Republic does not have Japanese companies or direct investment in the country, there is a strong need for making clear policy and continuous monitoring on how to make a steady improvement in the organization's financial conditions.

Table 5-1: KRJC's Expenditure and Revenue (2003-2010)

(USD)				
Project Phase	JFY*	KRJC Expenditure** (1)	KRJC Revenue (2)	Coverage Ratio (2/1)
1	2003	361,180	0	0.0%
	2004	305,138	0	0.0%
	2005	191,178	12,743	6.7%
	2006	232,260	35,728	15.4%
	2007	272,055	29,112	10.7%
2	2008	281,050	44,259	15.7%
	2009	401,406	33,592	8.4%
	2010	244,364	28,910	11.8%

*JFY: Japanese Fiscal Year (from April to March). The figure for 2010 is that of until December.

** The amount of the expenditure is the local cost covered by the Japanese side.
It does not include the utility costs covered by the Kyrgyz side.

(4) Technical Aspect

The Project is evaluated to have a relatively high level of sustainability from a technical point of view. OJT that has continued since the Phase 1 Project has strengthened the capacity of local staff and lecturers to plan, implement, and evaluate and apply the evaluation results back to KRJC activities. They are also cable of properly maintaining equipment provided by the Japanese side, using the equipment inventory developed in the Project. The only concern with the technical sustainability is how long each of the developed local staff will continue to stay working for KRJC, and therefore; the organization is expected to establish an effective mechanism to train and transfer each one's technical capacity one from another.

6 Conclusion

The five-year Project, started in April 2008, has reached the mid-point of its scheduled cooperation period. Aiming to further strengthen the KRJC's functions to contribute to human resources development in the area of Small and Medium-sized Enterprises and to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan, the Project has been effectively and efficiently implemented.

From the perspectives of five evaluation criteria, the Project's relevance is high as it is in accordance with the priority of development policies of the Kyrgyz government, the development needs of the target group

and Japan's ODA policy and Country Assistance Strategy. The Project's Effectiveness is also evaluated as relatively high since the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the Project is fairly promising. The Project is evaluated as having a medium scale of efficiency, because a relatively large scale of inputs has mostly successfully been converted to the outputs. If the Project has a good sustainability, the impact of the Project is expected to be moderately large, because the prospect of achieving the Overall Goal is also promising with the fact that the Project has already generated some positive economic impacts on Business Course participants and KRJC has established a good fame as a key institution to learn about Japan. However, the sustainability of the Project is evaluated to be medium, but uncertain with concerns on KRJC's relationship with KNU and its financial conditions.

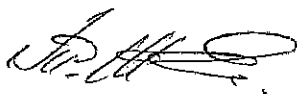
While KRJC has been efficiently operated as an "established, prestigious and effective" organization, there are more rooms for further improvement as a JICA technical cooperation project. In order to increase its effectiveness and to achieve the Project Purpose, the Project should reorganize or further strengthen the institutional and organizational mechanism with prioritizing its activities with more consideration on increasing institutional, organizational and financial sustainability. Given the new team of KNU top management and the improving environment for constructive dialog between KNU and KRJC, it is just now for the both sides to sit down at the table where concrete plan and measures are discussed on how KRJC management and operation should be further strengthened in the remaining Project period, which will contribute to meeting and satisfying common interests for increasing fames and organizational performances both of KNU and KRJC.

7 Recommendations

As concluded above, the Project has been producing expected achievements in main three activities such as Business Courses, Japanese Language Courses and Mutual-understanding Promotion Activities relatively steadily. In order to ensure the self sustainability of KRJC, the Team recommends following measures to be taken by both parties in the latter half of the Project period. Towards the end of the Project lifespan, recommendations described below are expected to be reviewed if necessary by the Project management and implemented in a realistic and effective manner.

7-1 Enhancement of Ownership and Collaborated activities with KNU

- (1) Due to the lack of communication between KNU and the Project, constructive dialogue for KRJC management and activities could not be maintained in the first half of the Project period. Therefore, it is suggested to build up a mechanism to communicate and talk frequently between KNU and KRJC for effective and sustainable management and operation of KRJC.
- (2) In order to implement the Project smoothly and more effectively, relationship between KNU and KRJC should be strengthened considering the "mutual benefits". In the latter half of the Project period, it is necessary to clarify the "mutual benefits" of KNU and KRJC, and produce a visible result through the implementation of the activities which benefit both parties.
- (3) Since KRJC's possible contributions to KNU are those relate to human resources development, providing linkages of academic exchange or student exchange between KNU and Japanese universities and supporting their promotion could be the examples of mutual benefit. "Study in Japan Fair" for



students of KNU should be also suggested.

7-2 Sustainability of KRJC -Organizational Aspect-

(1) In order to ensure the self sustainability of KRJC, organizational stability is the most important. Although the KRJC staff's management capacity has been considerably strengthened, there still remains a room to improve it so that they can plan and design or improve the services by themselves. According to the organizational chart of KRJC, Japanese experts have still being occupied the most responsible posts in management and main activities of KRJC. It is desired that the core staff for management and main activities are more trained and motivated by providing staff training program and expanding their responsibilities.

(2) Since there is a general tendency that well trained and capacity developed staff tends to leave their posts for study abroad or other reasons, formulation of an organizational mechanism which takes into consideration of staff changes in a certain timeframe is necessary. Making a working manual and systematic job rotation could be the examples.

7-3 Sustainability of KRJC -Financial Aspect-

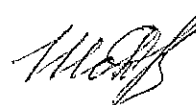
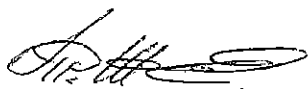
(1) Financial condition of KRJC stays very low with the ratio of between 7-16% of own revenue against its total expenditure. In order to improve it, it is urgently needed to raise the awareness of balance of income and expenditure as well as cost cut among all KRJC staff. Following measures should be considered;

- 1) To formulate a medium-term financial management plan with clear policy on the expenditure of self-income in an effective manner.
- 2) To continue to make further efforts to generate self-income (to balance income and expenditure) for sustainable operation by each activity.
- 3) To review the tuition fee of all main activities and events by surveying appropriate market prices so that the activities can be more profitable than the current condition.
- 4) To diversify profitable activities to obtain more revenue

7-4 Sustainability of KRJC -Visibility with the Public-

(1) In order to ensure its sustainability, KRJC should be supported and utilized by the Kyrgyz people deeply and widely. Therefore, it is suggested to strengthen the promotion activities and to provide Kyrgyz people with attracting and useful information on KRJC and Japan more effectively and frequently.

END



Annex 1. Project Design Matrix (PDMe)

Project Title : Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development project (KRJC) (Phase 2)

Duration : April 2008 - March 2013

Ver. No. : PDMe

Date: 17 January 2011

Narrative Summary (request)	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal 1. The KRJC will perform the core function of human resource development in the field of business for market-oriented economic reform of the Kyrgyz Republic. 2. The KRJC will be utilized as the key place to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan.</p> <p>Project Purpose The functions of the KRJC, which are 1) to contribute to human resources development in the area of Small and Medium-sized Enterprises of the Kyrgyz Republic toward a market-oriented economy, 2) to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan, will be further strengthened.</p>	<p>Objectively Verifiable Indicators</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. of private company recognizing KRJC • No. of private company which have been improved by completing KRJC's Business course. • No. of private company started by completing KRJC's Business course. • No. of Japanese language teaching institutions and teachers recognizing KRJC • No. of participants of Japanese language course who took the Japanese Language Proficiency Test • No. of participants becoming Japanese teachers • No. of Kyrgyz students who study in Japan • No. of participant who utilize knowledge and skills acquired from KRJC courses <p>Improvement in recognition</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. of visitors • No. of participants of all KRJC activities • Satisfaction level of visitors and participants • Proportion of participants from the region other than Bishkek city <p>Promotion of ownership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proportion of local lectures out of total course hours • No. of local staff assigned to program managers of KRJC • Upper-level task undertaken by the local staff themselves <p>Financial sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proportion of KRJC's own revenue to local expenditure <p>Networking</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. of activities in cooperation with related organizations (EBRD, GIZ, JICA, etc.) • No. of activities in cooperation with returnees of scholarship program as well as JICA's training programs in Japan 	<p>Means of Verification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sample survey to the members of the Chamber of Commerce and Industry • Sample survey to the members of Japanese Language Teachers Association and other university faculty members • Questionnaire to participants • Biannual project reports • Follow-up survey reports on ex-participants • Government reports <p>Biannual project reports</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire to participants and visitors • Monitoring and evaluation reports • Balance sheet 	<p>Important Assumption Political condition of the Kyrgyz Republic is stable</p> <p>The Government of the Kyrgyz Republic maintains the current policy to promote market economy.</p>

Narrative Summary (request)	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Output</p> <p>1. The overall management of the KRJC is improved.</p>	<p>1. Annual and ad-hoc JCC meetings to be held</p> <p>1. Monthly KRJC meetings to facilitate communication between three programs</p> <p>1. Annual operational, financial, and organizational plans to be formulated, implemented, monitored and revised quarterly</p> <p>1. Staff training plan of KRJC</p> <p>1. No. of joint activities combining business, Japanese language and mutual understanding activities</p> <p>1. Types and no. of publicity programs contributed to increase the number of participants or to improve KRJC's activities</p> <p>1. The website to be updated every month</p> <p>1. No. of access to the website</p>	<p>1. Record of JCC meetings</p> <p>1. Record of monthly KRJC meetings</p> <p>1. Biannual project reports</p> <p>1. Monitoring and evaluation reports</p> <p>1. Questionnaire to participants</p> <p>1. KRJC annual plans of operation and revised plans</p> <p>1. Balance sheet</p> <p>1. Organization chart</p> <p>1. List of local staff</p> <p>1. Record of meetings with related organizations</p> <p>1. List of inquiry</p>	
<p>2. The function of providing necessary knowledge and practical skills on business will be further strengthened.</p>	<p>2. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>2. Improved monitoring system</p> <p>2. No. of participants by region/sector/firma, etc.</p> <p>2. % of fulfillment of course completely</p> <p>2. Satisfaction level of participants</p> <p>2. No. of improved courses and teaching materials</p> <p>2. No. of identified and trained local lecturers</p> <p>2. No. of business courses cooperated and consulted with other aid organizations</p> <p>2. No. of courses initiated and implemented by local staff</p>	<p>2. KRJC annual plan of operation</p> <p>2. Annual course outline</p> <p>2. Annual course implementation plan</p> <p>2. Record of course implementation</p> <p>2. Monitoring and evaluation reports</p> <p>2. List of teaching materials</p> <p>2. List of local lecturers</p>	
<p>3. The function of providing Japanese language education based on the diversified needs as well as the opportunities to study Japanese language in the Kyrgyz Republic will be further strengthened.</p>	<p>3. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>3. Improved monitoring system</p> <p>3. No. of participants by region/profession/aim, etc.</p> <p>3. % of fulfillment of course completely</p> <p>3. Satisfaction level of participants</p> <p>3. No. of improved courses and teaching materials</p> <p>3. No. of identified and trained local lecturers</p> <p>3. No. of courses initiated and implemented by local staff</p>	<p>3. KRJC annual plan of operation</p> <p>3. Annual course outline</p> <p>3. Annual course implementation plan</p> <p>3. Record of course implementation</p> <p>3. Monitoring and evaluation reports</p> <p>3. List of teaching materials</p> <p>3. List of local lecturers</p>	
<p>4. The function of providing information on economical, social and cultural aspect of both the Kyrgyz Republic and Japan will be further strengthened.</p>	<p>4. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>4. Improved monitoring system</p> <p>4. No. of mutual-understanding-promotion activities initiated and implemented by local staff</p> <p>4. No. of participants (both Kyrgyz and Japanese) for mutual understanding activities</p> <p>4. Satisfaction level of visitors and participants</p> <p>4. No. of participants by region</p>	<p>4. KRJC annual plan of operation</p> <p>4. Record of activity implementation</p> <p>4. Monitoring and evaluation reports</p> <p>4. Questionnaire of participants</p> <p>4. Attendance record of participants</p> <p>4. List of local staff</p>	


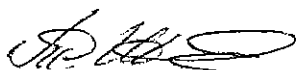
Narrative Summary (request)	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Activities</p> <p>1-1 To organize Joint Coordination Committee (JCC) to review KRJC's activities and discuss the annual plan of the project.</p> <p>1-2 To redesign and monitor an action plan (annual operation plan, financial plan, administrative plan, and staff-training plan) taking into account the linkage between business course, Japanese language course, and mutual-understanding-promotion activities.</p> <p>1-3 To train local staff according to the staff training plan.</p> <p>1-4 To provide necessary equipments or materials for KRJC operation.</p> <p>1-5 To design and implement a strategy for the public relations in order to publicize KRJC activities widely in the Kyrgyz Republic.</p> <p>1-6 To improve monitoring system for all the activities of KRJC in order to reflect lessons learned upon the planning for the following year.</p> <p>2-1 To conduct needs survey and design the business course implementation plan based on the local needs.</p> <p>2-2 To promote the business courses for applicants.</p> <p>2-3 To implement the business courses mainly for the service and commerce industry.</p> <p>2-4 To improve teaching skills of local lecturers by mainly CJT.</p> <p>2-5 To improve the monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.</p> <p>2-6 To coordinate with other JICA projects, development aid organizations and other related organizations to enhance the effect of business courses.</p> <p>2-7 To coordinate with KNU's business management program.</p> <p>3-1 To conduct needs survey and design the Japanese language course implementation plan based on the local needs.</p> <p>3-2 To improve courses management and teaching materials according to the implementation plan.</p> <p>3-3 To promote the Japanese language courses for applicants.</p> <p>3-4 To implement the Japanese language courses.</p> <p>3-5 To improve teaching skills of local lecturers.</p> <p>3-6 To establish a network between Japanese language teachers and personnel of relevant educational institutions in the Kyrgyz Republic.</p> <p>3-7 To improve the monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned upon the future courses.</p> <p>4-1 To conduct needs survey and design mutual understanding activity plan based on the local needs.</p> <p>4-2 To strengthen information service on study in Japan as well as to make follow-up activities for both ex-students and ex-JICA trainees.</p> <p>4-3 To strengthen information service through the library, Internet, website, JICA-Net etc, about both the Kyrgyz Republic and Japan.</p> <p>4-4 To publicize mutual-understanding-promotion programs to both the Kyrgyz Republic and Japanese.</p> <p>4-5 To conduct mutual-understanding-promotion programs effectively.</p> <p>4-6 To provide KRJC facilities for the use of other organizations and their exchange programs with KRJC or Japan when necessary.</p> <p>4-7 To improve the monitoring system to evaluate the outcome of the activities and reflect lessons learned upon future mutual-understanding-promotion activities.</p>	<p>Inputs</p> <p>The Government of Japan: 1. Long-term experts (Co-Director of KRJC, Project coordinator, Expert on Japanese language course) 2. Short-term experts for business course etc 3. Training in Japan and / or the third country 4. Equipment</p>	<p>The Government of the Kyrgyz Republic: 1. Site for the KRJC 2. Staff of KRJC (Co-Director of KRJC, Project Coordinator, etc.) 3. General administrative expenses for the KRJC (water, heating, electricity, etc)</p>	<p>The cooperation to KRJC is continuously maintained by Kyrgyz ministries, universities and other related organizations</p> <p>Local staff will work at KRJC continuously.</p> <p>Prerequisite: Site for KRJC is secured by the Government of the Kyrgyz Republic</p>

Annex 2. List of Japanese Experts Dispatched (1)

Long-term Experts

As of January 2011

	Name	Assignment	Period
1	Michihiro Hamano	Co-Director	Feb. 17, 2006 - Oct. 31, 2009
2	Tadao Iguchi	Co-Director	Oct. 14, 2009 - Oct. 13, 2011
3	Hisao Odagiri	Coordinator/Mutual Understanding	Jan. 31, 2007 - Sep. 30, 2008
4	Toshiro Sato	Coordinator	Sep. 20, 2008 - Dec. 19, 2010
5	Emiko Hamada	Coordinator	Dec. 8, 2010 - Dec. 7, 2012
6	Hiroko Ozaki	Japanese Language	Feb. 7, 2007 - Feb. 6, 2010
7	Sachiko Kuroiwa	Japanese Language Course Education Management	Jan. 24, 2010 - Jan. 23, 2012



Annex 2. List of Japanese Experts Dispatched (2)

(1/2)

Short-term Experts

As of January, 2011

Business Course (included IT and human resources development)					
No	Name	Assignment	Period		
1	Kazunori Horiguchi	Leader / Course Planning Business Course Management (1) New Product Development (1) (Development Strategy)	Jun. 18, 2008 - Aug. 2, 2008		
		Leader / Course Planning Business Course Management (1) Guidance to Business Planning New Product Development (1) (Development Strategy)	Aug.27, 2008 - Dec.17. 2008		
		Leader / Course Planning Business Course Management (1) Guidance to Business Planning	Jan. 28, 2009 - Jun. 17, 2009		
		Leader / Course Planning Business Course Management (1)	Jan. 28, 2009 - Jun. 17, 2009		
		Leader / Course Planning Business Course Management (1) Guidance to Business Planning New Product Development (1) (Development Strategy)	Jul.22, 2009 - Dec.12. 2009		
		Business Course Management (1)	Jan. 6, 2010 - Jun. 19, 2010		
		Leader / Course Planning Business Course Management (1) Guidance to Business Planning	Jan. 6, 2010 - Jun. 19, 2010		
		Leader / Course Planning Business Course Management (1) Guidance to Business Planning	Jul. 21, 2010 - Dec.18, 2010		
		2	Fumio Shimizu		Jun. 25, 2008 - Jul. 19, 2008
				New Product Development (2) (Design/Marketing)	Oct. 1, 2008 - Nov. 1, 2008
					Jul. 22, 2009 - Aug. 15, 2009
					Sep. 23, 2009 - Oct. 17, 2009
		3	Masato Souchi	Production and Quality Management Consultant Training Course (Production/Quality Management)	Oct. 8, 2008 - Oct. 25, 2008
				Production and Quality Management	Apr. 1, 2009 - Apr. 15, 2009
Production and Quality Management Consultant Training Course (Production/Quality Management)	Nov. 11, 2009 - Nov. 28, 2009				
Production and Quality Management	May. 5, 2010 - May.19, 2010				
	Oct. 27, 2010 - Nov. 9, 2010				
4	Takayoshi Himeno			Marketing Consultant Training Course (Marketing 1)	Oct. 15, 2008 - Nov. 8, 2008
		Marketing	Apr. 8, 2009 - Apr. 29, 2009		
		Marketing	Nov. 18, 2009 - Dec. 12, 2009		
		Consultant Training Course (Marketing 1)			

Business Course (included IT and human resources development)			
No	Name	Assignment	Period
5	Izumi Hashimoto	Organization and Human Resource Management Consultant Training Course (Organization, Human Resource Management)	Nov. 12, 2008 - Nov. 29, 2008
		Organization and Human Resource Management Consultant Training Course (Organization, Human Resource Management)	May. 6, 2009 - May. 20, 2009
		Organization and Human Resource Management Consultant Training Course (Organization, Human Resource Management)	Jan. 6, 2010 - Jan. 17, 2010
		Management Improvement Course (Organization / Human Resource Management)	Mar. 3, 2010 - Mar. 27, 2010
		Management Improvement Course (Marketing, Shop Management)	
6	Atsuo Sato	Business Course Management (3)	Nov. 26, 2008 - Dec. 12, 2008
7	Eiko Kamoshida	Management Improvement Course (Marketing: Sales Management)	Jan. 28, 2009 - Feb. 28, 2009
		Consultant Training Course (Marketing 2)	
		Management Improvement Course (Marketing: Customer Management)	Aug. 12, 2009 - Sep. 12, 2009
		Management Improvement Course (Marketing: Sales Management)	
		Consultant Training Course (Marketing 2)	
		Management Improvement Course (Marketing: Customer Management)	Jun. 2, 2010 - Jun. 19, 2010
		Organization and Human Resource Management	
		Management Improvement Course (Marketing: Sales Management)	
8	Nami Yasumuro	Business Course Management (2)	May. 27, 2009 - Jun. 13, 2009
			Sep. 23, 2009 - Oct. 14, 2009
9	Akihiro Komori	Marketing	May. 12, 2010 - Jun. 1, 2010
			Nov. 3, 2010 - Nov. 23, 2010
10	Hanako Tsutsumi	Business Course Management (3)	Jun. 2, 2010 - Jun. 19, 2010
			Aug. 25, 2010 - Sep. 18, 2010

Year 2009

Business Course (included IT and human resources development)			
	Name	Assignment	Period
11	Masataka Imamura	Credit Check Capacity Improvement	Oct. 1 - 9, 2009
			Feb. 20, 2010 - Mar. 1, 2010
12	Mizuho Akutsu	Overcoming the Economic Crisis (for Non-Manufacturing Sector)	Nov. 28, 2009 - Dec. 4, 2009
13	Jun Nishida	Overcoming the Economic Crisis (for Manufacturing Sector)	Dec. 11 - 18, 2009

(Thirteen (13) short-term Experts in 40 occasions in total)

Annex 3. Training of C/Ps, Staff and Project-related People

Topics	Target Group	Name	No.	Period	Duration (days)
Japanese ODA, Education, and Industries	Rector Krygyz National University	Mr.Omurkanov Y. K	1	Oct. 13, 2008 - Oct 22, 2008	10
Practical Training of Business Course	Best students in business courses, entrepreneurs,	Ms.Kerimbaeva Tursunay Ms. Karieva Aidjan Ms.Jumalieva Gulnura Mr,Kumushbekov Nurislan	4	Feb. 2, 2009 - Feb 19, 2009	18
Strengthening of Economic Association in Central Asia Region	Business owners and government officials	Mr.Sanjar Umetaliev Mr,Makashov Sultanbek	2	Feb. 2, 2009 - Feb 19, 2009	18
Practical Training of Business Course	Best students in business courses	Ms. Djangazieva Chinara Ms. Shekeva Jyldyz Mr. Chodurov Temirbek Mr. Iimkaziev Meder	4	Aug. 17, 2009 - Sep 12, 2009	26
Strengthening of Economic Association in Central Asia Region	Business owners and government officials	Mr. Koichumanov Talaipek Mr. Abakirov Azis Mr. Ashyrkulov Kuban	3	Nov. 2, 2009 - Nov. 29, 2009	28
Japanese Style Management	Business course participants, government officials in the SME sector	Mr.Nasyrov Almaz Ms.Djumabaeva Marina	2	Nov. 3, 2009 - Nov. 22, 2009	20
Total			16		

Annex 4. Machinery and Equipment Provided by the Japanese Side

(1) List of Equipment carried by Experts (Purchased in Japan)

FY 2008

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
1	2009/02/24	5 units of PC: HP pavilion DV-1135 EE	\$1,890	5	\$9,450	A1(1), LI(2), BC1(2)
2	2009/03/31	Japanese Drums 48 CM 2 pcs	\$4,030	2	\$8,060	GF-Str3
3	2009/03/31	Stands for Japanese Drums 48 CM	\$367	2	\$734	GF-Str3
4	2009/03/31	Japanese Drums 42 CM	\$2,653	2	\$5,306	GF-Str3
5	2009/03/31	Stands for Japanese Drums 42 CM	\$326	2	\$652	GF-Str3

FY 2009

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
-	-	-	-	-	-	-

FY 2010

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
-	-	-	-	-	-	-
Total					\$24,202	

(2) List of Equipment (Purchased in the Kyrgyz Republic)

FY 2008

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
-	-	-	-	-	-	-

FY 2009

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
1	2009/11/24	Laptop PC 4 units (HP Pavilion dv6-1370ev white)	\$2,070	4	\$8,280	DK(3), A1
2	2009/12/09	Laptop PC 4 units (HP Pavilion dv6-1370ev white)	\$2,070	4	\$8,280	DK(4)
3	2009/12/09	OHP 1 unit: document Camera ELMO P30S	\$4,019	1	\$4,019	S4
4	2009/12/09	Wadaiko 2 units (11010-1601 Onikko nagado daiko)	\$4,470	2	\$8,940	GF-Str3
5	2009/12/09	PC 3 units (Compaq DX 2390)	\$685	3	\$2,055	PC Corner
6	2009/12/09	LCD Monitor 3 units (HP L1908W)	\$300	3	\$900	PC Corner
7	2009/12/09	Software (Vista Business 32-bit Russian 2 pcs)	\$346	2	\$692	S2
8	2009/12/09	Software (Office Pro 2007 Win32 Russian 2 pcs)	\$573	2	\$1,146	S2
9	2009/12/09	Software (Vista Business Japanese version 1pc)	\$680	1	\$680	S2
10	2009/12/09	Software (Office Professional 2007 Japanese version 1 pc)	\$930	1	\$930	S2

FY 2010

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
-	-	-	-	-	-	-
Total					\$35,922	

(3) List of Equipment requested/provided by A4 (Purchased in the Kyrgyz Republic)

FY 2008

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
1	2009/02/18	Copying machine - Konica Minolta Bizhub 600	\$15,086	1	\$15,086	A1

FY 2009

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	Total Amount	Location
-	-	-	-	-	-	-

FY 2010

No.	Shipment Date	Name of item	Unit Price	Qty	subtotal	Location
-	-	-	-	-	-	-
Total					\$15,086	
Grand Total					\$86,930	

Annex 5. Revenue and Expenditure of KRJC

As of Dec 31, 2010

(US\$)

JFY (Japanese Fiscal Year)	2008	2009	2010*	Total
Annual Budget				
Expenditure covered by the Japanese Side	\$ 281,050	\$ 401,406	\$ 244,364	\$ 926,820
1. Salary and social expenses	\$ 99,499	\$ 121,961	\$ 87,008	\$ 308,468
2. General expenses	\$ 176,133	\$ 272,665	\$ 155,448	\$ 604,246
3. Travel expenses	\$ 2,967	\$ 4,819	\$ 292	\$ 8,078
4. Conference expenses	\$ 2,451	\$ 1,961	\$ 1,616	\$ 6,028
Expenditure covered by KRJC revenue	\$ 3,353	\$ 3,223	\$ 0	\$ 6,576
1. Salary	\$ 3,343	\$ 2,969	\$ 0	\$ 6,312
2. Expendable office supplies	\$ 10	\$ 254	\$ 0	\$ 264
3. General expenses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
4. Others (Facility renovation, etc.)	\$ 35,212	\$ 9,170	\$ 2,451	\$ 46,833
Total Expenditure (a)	\$ 284,403	\$ 404,629	\$ 244,364	\$ 933,396
KRJC own revenue ** (b)				
Total Revenue	\$ 44,259	\$ 33,592	\$ 28,910	\$ 106,761
1. Business Courses	\$ 28,659	\$ 12,076	\$ 20,723	\$ 61,459
2. Japanese Language Courses	\$ 9,415	\$ 10,547	\$ 5,854	\$ 25,816
3. Other Course Fee	\$ 531	\$ 828	\$ 766	\$ 2,125
4. Membership fee and Other Service Charges***	\$ 2,652	\$ 2,140	\$ 1,155	\$ 5,947
5. Others (Space rental, etc.)	\$ 3,001	\$ 8,001	\$ 412	\$ 11,414
Coverage ratio (%), (=b/a)	15.6%	8.3%	11.8%	11.4%
KRJC Saving	\$5,693	\$21,200	\$26,459	-

(Note) * Figures for 2010 are those from April to December..

** KRJC started to charge and collect tuition fee in September 2005 after receiving a status of NPO.

*** Membership is for utilization and rental of such KRJC resources as books with a fee of 250 KGS per annum.

**** Expenditure listed here does not include the utility cost and the space rental cost covered by the Kyrgyz side.



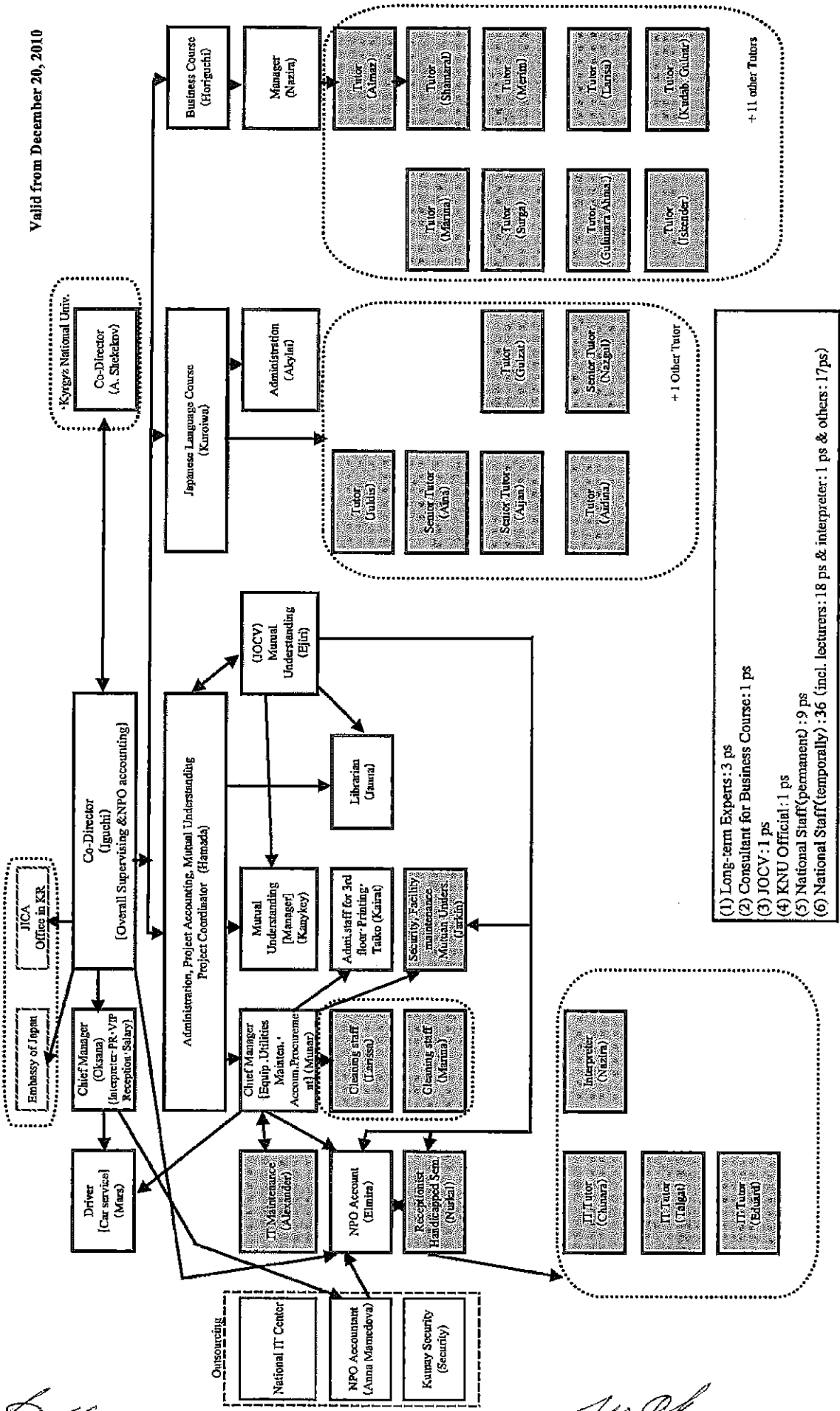


Annex 6. Allocation of C/Ps and Staff of KRJC

Position	Contents	Name	Date of Employment	Date of Retirement	2005			2009			2010			2011			Remarks/Future Plan
					4	7	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1	
Co-Director		Sheketov Asker Sheketovich	2007.4.13														
Chief manager	Administration Department	Munarbek	2004.10.17														
Chief manager	Translation, PR, VIP	Oksana	2004.07.15														
Manager	Mutual Understanding	Kanykei	2009.03.10														
Administration staff	Printing, facilities	Kairat	2007.04.01														
Manager	Mutual Understanding	Vенера	2008.06.01	2010.03.20													
Administration staff	NPO accountant, Journal	Elmira	2008.07.01														
Administration staff	Librarian	Janna	2006.09.12														
Administration staff	HP, Reception	Bernet	2004.04.12	2008.08.20													
Administration staff	Librarian	Akbermet	2006.08.04	2009.03.20													
Administration staff	Driver	Mars	2004.03.1														Supposed to retire in April 2011
Part-time	Reception day-time	Nurkal	2010.02.26														
Part-time	Security, reception	Jarkyn	2008.04.21														
Part-time	HP, IT maintenance	Alexander	2009.11.03														
Part-time	Reception (18:00-21:00)	Sergey	2004.10.11	2009.04.20													
Part-time	Reception (18:00-21:00)	Azat	2009.05.1	2010.07.01													
Part-time	Cleaning	Larisa	2004.04.01														
Part-time	Cleaning	Marina	2004.03.30														
Manager		Tamara	2006.01.10	2009.09.01													
Manager		Oksana	2007.09.01	2008.10.01													
Manager		Nazira	2008.10.13														
Part-time	Local lecturers	Total number is 20	2008.09.22	2010.12.21													
Administration staff	General Affairs	Akylai	2009.09.01														
Administration staff	General Affairs	Nazgul	2008.07.01	2010.03.08													
Part-time	Local teacher	Aijan	2009.04.01														
Part-time	Local teacher	Aina	2008.09.01														
Part-time	Local teacher	Aidina	2007.09.01														
Part-time	Local teacher	Gulizat	2005.09.01														
Part-time	Local teacher	Nazgul	2009.07.01														
Part-time	Local teacher	Zhyldyz	2010.09.01														

Annex 7. Organization Chart of the Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development (KRJC)

Valid from December 20, 2010



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Annex 8. List of articles and TV/Radio programs on the KRJC activities

(April 2008 – December 2010)

No	Date	Media	Name	Title
1	May 25, 2008	Internet newspaper	Gazeta.kg	A Spring Festival of Japanese culture will be held in the capital of Kyrgyzstan
2	May 26, 2008	TV	NTS	Festival of Japanese culture will be held in Bishkek
3	May 27, 2008	Internet newspaper	Kloop.kg	The 4 th Festival of Japanese culture is to be held in Bishkek
4	May 29, 2008	Internet newspaper	Kabar	The 4 th Festival of Japanese culture is to be held in Bishkek
5	June 4, 2008	Newspaper	Slovo Kyrgyzstana	Japan has become closer to us
6	Aug. 6, 2008	Internet newspaper	Photo.kg	A Peace Day
7	Aug. 8, 2008	Newspaper	MSN	Memorable cranes
8	Oct. 2008	Magazine	Delovye Vesti (Business news)	Kyrgyz entrepreneurs to get Japanese experience
9	Oct. 1, 2008	Internet newspaper	Photo.kg	Taiko are Japanese drums
10	Oct. 22, 2008	Internet edition	Gde.kg	
11	Oct. 24, 2008	Newspaper	Vecherny Bishkek	Waft of Japanese design
12	Oct. 28, 2008	Newspaper	MSN	Design is for sale
13	Nov. 11, 2008	Newspaper	Central Asian news	The Kyrgyz-Japanese concert "Aityn kyz" will be held in Bishkek
14	Jan. 27, 2009	TV	NTS	Calligraphy contest will be held in Bishkek
15	Jan. 28, 2009	Internet newspaper	AKI Press	A calligraphy contest will be held in Bishkek
16	Jan. 29, 2009	Newspaper	Vecherny Bishkek	The whole world is at the brush's end
17	Jan. 30, 2009	TV	5th channel	Calligraphy arts
18	Jan. 31, 2009	Internet newspaper	Photo.kg	The first calligraphy writing
19	Feb. 1, 2009	Internet newspaper	Kloop.kg	The contest of Japanese calligraphy took place in Bishkek
20	Feb. 3, 2009	Newspaper	MSN	At the brush's will
21	Feb. 3, 2009	Internet newspaper	Photo.kg	Calligraphy arts
22	Feb. 6, 2009	Newspaper	Slovo Kyrgyzstana	To enjoy writing the hieroglyphs
23	Feb. 26, 2009	Newspaper in Kyrgyz language	Asman Press	"Japanese and Kyrgyz could become relatives"
24	Mar. 13, 2009	National TV and Radio Company	TV program	"A wheel of life"
25	May 25, 2009	Internet newspaper	AKI Press	A Spring Festival of Kyrgyz – Japanese culture and friendship "Peaceful sky for our children"
26	May 30, 2009	TV	5 channel	
27	May 30, 2009	TV	NBT	
28	May 31, 2009	Internet portal	PhotoAsia	Spring Festival of Japanese culture
29	May 31, 2009	Internet portal	Photokg	Spring Festival of Japanese culture
30	Jun. 1, 2009	Internet newspaper	AKI Press	The drumming group "Oesododaiko" will perform in Osh
31	Jun. 1, 2009	Internet newspaper	www.gde.kg	Spring Festival of Japanese culture
32	Jun. 2, 2009	Newspaper	Slovo Kyrgyzstana	Arigato Japan!
33	Jun. 2, 2009	Newspaper	MSN	There is everything in Japanese style here.





No	Date	Media	Name	Title
34	Jun. 9, 2009	Internet newspaper	Central Asian news	A concert of Japanese folklore songs will be held in Bishkek
35	Jun. 9, 2009	Internet newspaper	For.kg	A concert of Japanese folklore group "Tsuru to Kame" (A crane and a turtle) will be held in the capital of Kyrgyzstan
36	Jun. 9, 2009	Internet newspaper	AKIPress	A concert of Japanese folklore group will be held in Bishkek
37	Jun. 9, 2009	Information agency	Kabar	Admires of Japanese arts will see dancing of a crane and a turtle.
38	Jul. 27, 2009	Internet newspaper	FOR.KG	Peace Day will be held in Bishkek. It is dedicated to the victims of atomic bombing in Hiroshima and Nagasaki
39	Jul. 27, 2009	Information Agency	KABAR	The Kyrgyz Republic-Japan Center will held a Peace Day
40	Jul. 27, 2009	Internet newspaper	Central Asian News	Peace Day dedicated to the victims of atomic bombing in Hiroshima and Nagasaki will be held in Bishkek
41	Jul. 27, 2009	International TV and Radio Company (internet issue)	MIR	Peace Day will be held in Bishkek
42	Jul. 27, 2009	Internet newspaper	AKI Press	Peace Day will be held in Bishkek. It is dedicated to the victims of atomic bombing in Hiroshima and Nagasaki.
43	Jul. 29, 2009	Internet newspaper	www.24.kg	Peace Day will be held in Kyrgyzstan. The event is dedicated to the 64 th anniversary of atomic bombing in Hiroshima and Nagasaki.
44	Jul. 30, 2009	TV Company	ELTR	
45	Jul. 30, 2009	Internet newspaper	www.24.kg	Bishkek cranes for Sadako
46	Oct. 19, 2009	Information Agency	AKI Press	A Fair "Study in Japan-2010" will be held in Bishkek
47	Oct. 19, 2009	Newspaper	Central Asian news	A Fair "Study in Japan-2010" will be held in Bishkek
48	Oct. 22, 2009	Information Agency	www.24.kg	A Fair "Study in Japan-2010" will be held in Bishkek
49	Oct. 22, 2009	Information Agency	CACN	A Fair "Study in Japan-2010" will be held in Bishkek
50	Oct. 24, 2009	Information Agency	JOB.kg	The Kyrgyz Republic-Japan Center holds the FIRST Fair "Study in Japan-2010"
51	Oct. 27, 2009	Newspaper	MSN	Farewell is not for us
52	Nov. 18, 2009	Newspaper	Central Asian News	Kyrgyz-Japanese music festival "Altyn Kyz" will be held in Bishkek
53	Nov. 21, 2009	Internet newspaper	www.312.kg	A Music Festival "Altyn Kyz" will be held on Nov. 21 st .
54	Nov. 24, 2009	Newspaper	Vecherny Bishkek	Koto and somebody
55	Jan. 5, 2010	TV company	State TV company KTR	"Bai Bol" (Bee rich and prosperous)
56	Feb. 12, 2010	Newspaper	Vecherny Bishkek	Things that please and you can do them with your own hands.
57	Jun. 18, 2010	Newspaper	Vecherny Bishkek	"The ball is rolling"
58	Jun. 23, 2010	Newspaper	Vecherny Bishkek	"Cosplay with happy end"
59	Jul. 23, 2010	Newspaper	MSN	"The only thing I miss is the sea"

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

No	Date	Media	Name	Title
60	Aug. 3, 2010	Internet newspaper	AKI Press	The Kyrgyz Republic –Japan Center will hold a Peace Day dedicated to the victims of atomic bombing in Hiroshima and Nagasaki
61	Aug. 3, 2010	Newspaper	CA-News.org	The Kyrgyz Republic –Japan Center will hold a Peace Day dedicated to the victims of atomic bombing in Hiroshima and Nagasaki
62	Aug. 3, 2010	Internet newspaper	www.limon.kg	August 6 th is the Peace Day
63	Aug. 5, 2010	Internet newspaper	www.24.kg	Capital of Kyrgyzstan will revere its memory of those dead in Hiroshima by holding a Peace Day.
64	Sep. 14, 2010	Internet Information Agency	www.24.kg	The third Festival of Japanese dance “Bon” will get place in Bishkek
65	Sep. 14, 2010	Information portal	www.limon.kg	Festival of Japanese dance “Bon” will get place in Bishkek
66	Sep. 15, 2010	Internet portal	www.donors.kg	The Third “Bon” dance Festival in Kyrgyzstan
67	Sep. 15, 2010	Internet portal of the Vecherny Bishkek newspaper	www.gde.kg	“Bon” dance Festival
68	Sep. 19, 2010	TV	“NTS” news block	
69	Sep. 23, 2010	Newspaper	Vecherny Bishkek	Bon appetite
70	Oct. 18, 2010	TV	5th Channel	Morning on the 5th
71	Nov. 29, 2010	Internet newsblock	Limon.kg	Concert by "Ooedodaiko" group has gathered lots of people

Annex 9. Implementation Results of Business Courses

As of January 2011

<FY2008>

1. Course A : Practical Business Management Course (Round 4)

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Guidance to Business Planning	2008/9/22-9/25, 27	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Shiamara Maychilyev	Total number 51 (completed by 44 pers.)	8,000coms	Lectures: 27 hours (1.5hrs. x 2classes)
2. Basic Accounting	2008/9/26-10/2	Cholpon Alkadyrova			Lectures: 24 hours (1.2hrs. x 2classes)
3. Managerial Accounting	2008/10/3-10/10	Syrga Urmanbetova			Lectures: 36 hours (1.8hrs. x 2classes)
4. Production and Quality Management	2008/10/13-10/17	Masato Suoeti			Lectures: 30 hours (1.5hrs. x 2classes)
5. Marketing	2008/10/20-10/31	Takayoshi Himeno			Lectures: 60 hours (30hrs. x 2classes) Indiv. Consultations: 16 hours
6. Actual Business Planning (1)	2008/11/1-11/9	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Alkadyrova Cholpon, Emil Abdylalykov, Seleva Zumrat, Melher Olga			Lectures: 3 hours (1.5hrs. x 2classes) Indiv. Consultations: 24 hours
7. Excel and PP for Report Writing	2008/11/8	Djurnaliev Munar			Lectures: 4 hours
8. Organization and Human Resource Management	2008/11/10-11/21	Izumi Hashimoto, Marina Djumabseva, Gulnara Abmatova			Lectures: 60 hours (30hrs. x 2classes) Indiv. Consultations: 10 hours
9. Financial Analysis	2008/11/24-11/28	Gulnara Djunositjeva			Lectures: 30 hours (1.5hrs. x 2classes)
10. Actual Business Planning (2)	2008/11/29-12/11	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Alkadyrova Cholpon, Emil Abdylalykov, Seleva Zumrat, Melher Olga, Djunositjeva Gulnara			Orientation: 3 hours (1.5hrs. x 2classes) Indiv. Consultation: 50 hours Presentation: 6 hours x 3days

(Round 5) *continued on FY2009

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Guidance to Business Planning	2009/3/17-3/20	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Shiamara Maychilyev	Total number 58 (completed by 39 pers.)	8,000coms	Lectures: 24 hours (12hrs. x 2classes)
2. Basic Accounting	2009/3/25-3/30	Syrga Urmanbetova			Lectures: 24 hours (12hrs. x 2classes)
3. Managerial Accounting	2009/3/31-4/4	Syrga Urmanbetova			Lectures: 30 hours (15hrs. x 2classes)

2. BI Course: New Product Development Course: New Product Development Based on Market Requirement

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
New Product Development: Product Development Model Based on the Market Requirement	2008/6/30-7/15 (14days)	Kazunori Horiguchi, Fumio Shimizu	25	1,500coms	Lectures: 15 hours (6hrs. x 2.5days) Practices: 66 hours (6hrs. x 11days)
New Product Development: Product Development Model Based on the Market Requirement	2008/10/3-10/25 (19days)	Kazunori Horiguchi, Fumio Shimizu	25	1,500coms	Lectures: 3 hours (6hrs. x 0.5days) Practices: 87 hours (6hrs. x 14.5days) Exhibition: 32 hours (8hrs. x 4days)

3. B2 Course: Consultant Training Course

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
Consultant Training Course	2008/10/20-21	Masato Sauchi	12	free	Lectures: 12hours (1.5hrs. x 8units)
	2008/11/3-4	Takayoshi Himeno	26	free	Lectures: 12hours (1.5hrs. x 8units)
	2008/11/24-25	Izumi Hashimoto	24	free	Lectures: 12hours (1.5hrs. x 8units)
	2009/2/9	Eiko Kamosida	12	free	Lectures: 6 hours

4. C Course: Management Improvement Course

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1) Management Improvement Course: Sales Management Course	2009/2/2-2009/2/26 (24days)	Eiko Kamosida	86 (4 groups)	US\$500	Neman Platin (53 hrs.)
	2009/2/2-2009/2/26 (24days)	Eiko Kamosida	24	US\$350	Shoro (21 hrs.)
	2009/2/2-2009/2/26 (24days)	Eiko Kamosida	21	US\$350	Kyrgyz Concept (21 hrs.)
	2009/2/2-2009/2/26 (24days)	Eiko Kamosida	7	US\$250	AK-Net (15 hrs.)

5. Seminar

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Introductory Seminar for Course B1 "New Product Development: Product Development Model Based on Market Requirement" (JICA-Net)	2008/6/20	Fumio Shimizu	29	(included in B1 Course)	Lecture: 3hours
	2008/6/23	Fumio Shimizu	110	free	Lecture: 3hours
	2008/10/2	Kazunori Horiguchi	15	free	Lecture: 2hours
	2008/10/29	Kazunori Horiguchi	44	free	Lecture: 2hours
	2008/11/1	Takayoshi Himeno	21	free	Lecture: 3hours
	2008/11/15	Izumi Hashimoto	20	free	Lecture: 3hours
	2009/2/20	Eiko Kamosida	60	free	Lecture: 1.5 hrs
	2009/3/25	Kazunori Horiguchi	42	free	Lecture: 2.5 hrs

<FY2009>

1. Course A : Practical Business Management Course

(Round 5) *continued from FY 2008

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
3. Managerial Accounting	2009/3/31-4/4	Syga Urmanbetova	Total number 58 (completed by 39 pers.)	8,000-coms	Lectures: 30hours (15hrs. x 2classes)
	2009/4/6-4/10	Masato Sauchi			Lectures: 30 hours (15hrs. x 2classes) Indiv. Consultations: 10 hours

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
5. Marketing	2009/4/13-4/24	Takayoshi Himeno			Lectures: 60 hours (30hrs. x 2classes) Indiv. Consultations: 40 hours
6. Actual Business Planning (1)	2009/4/27-4/30	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Djunusaliyeva Gulnara, Melher Olga, Seitatieva Jydyz, Emil Abdykalykov			Orientation & Constation: 38hours (total of 2classes)
7. Excel and PP for Report Writing	2009/4/30	Djumaliev Mamar			Lectures: 6 hours
8. Organization and Human Resource Management	2009/5/6-5/18	Izumi Hashimoto, Marina Djumabaeva, Gulnara Almatlova			Lectures: 54 hours (27hrs. x 2classes) Indiv. Consultations: 20 hours
9. Financial Analysis	2009/5/19-5/28	Gulnara Djunusaliyeva			Lectures: 48 hours (24hrs. x 2classes)
10. Actual Business Planning (2)	2009/5/29-6/11	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Djunusaliyeva Gulnara, Melher Olga, Seitatieva Jydyz, Emil Abdykalykov			Orientation: 1 hours (0.5hrs. x 2classes) Consultation: 81 hours Presentation: 5.5 hours x 2days

(Round 6)

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Guidance to Business Planning	2009/10/27-10/30	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Sharmal Maysaliyev			Lectures: 24 hours (12hrs. x 2classes)
2. Basic Accounting	2009/11/2-11/6	Syrga Urmanbetova			Lectures: 24 hours (12hrs. x 2classes)
3. Managerial Accounting	2009/11/9-11/13	Syrga Urmanbetova			Lectures: 30hours (15hrs. x 2classes)
4. Production and Quality Management	2009/11/16-11/20	Masato Suvchi			Lectures: 30hours (15hrs. x 2classes)
5. Marketing	2009/11/23-12/7	Takayoshi Himeno			Indiv. Consultation: 24hours
6. Actual Business Planning (1)	2009/12/8-12/17	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Kydabaeva Gulnar, Kyrgybaeva Asel, Seitatieva Jydyz, Sharsheev Iskender	Total number 55 (completed by 38 pers.)	9,000coms	Orientation & Constation: 39hours (total of 2classes)
7. Excel and PP for Report Writing	2009/12/14	Aleksandr Aleksee			Lectures: 6 hours
8. Organization and Human Resource Management	2010/1/11-1/20	Izumi Hashimoto, Marina Djumabaeva, Gulnara Almatlova			Lectures: 48 hours (24hrs. x 2classes) Indiv. Consultation: 22hours
9. Financial Analysis	2010/1/21-2/1	Adilhanova Larisa			Lectures: 42 hours (21hrs. x 2classes)
10. Actual Business Planning (2)	2010/2/2-2/18	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Kydabaeva Gulnar, Merim Koichnev, Sharsheev Iskender			Orientation: 1 hours(0.5hrs. x 2classes) Consultation: 52 hours Presentation: 6 hours x 2days

2. B1 Course: New Product Development Course: New Product Development Based on Market Requirement

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
New Product Development: Product Development Model based on the Market Requirement	2009/7/27-2009/8/11 (12days)	Kazunori Horiguchi, Fumio Shimizu, Almaz Nasyrov, Almatlova Raikul, Kezimbayeva Tursumit	17(15companies, 2 individuals)	250coms	Lectures: 24hours (6hrs. x 4days) Practice: 42hours (6hrs. x 7days)
	2009/9/28-2009/10/8 (9days)	Kazunori Horiguchi, Fumio Shimizu, Abmulovala Raikul	17(15companies, 2 individuals)	250coms	Lectures: 3hours (6hrs. x 0.5days) Practice: 48hours (6hrs. x 8days)

3. B2 Course: Local Consultant Training Course

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
Local Consultant Training Course: Customer Satisfaction	2009/9/8	Eiko Kamoshida	14	free	Lectures: 6 hours (1.5hrs x 4units)
Local Consultant Training Course: Production and Quality Management	2009/11/23	Masato Suuchi	9	free	Lectures: 7.5 hours (1.5hrs x 5units)
Local Consultant Training Course: Marketing	2009/12/9	Takayoshi Himeno	14	free	Lectures: 6 hours (1.5hrs x 4units)
Local Consultant Training Course: Human Resource Management	2010/1/19	Izumi Hashimoto	14	free	Lectures: 7.5 hours (1.5hrs x 5units)
Local Consultant Training Course: Shop Management	2010/3/25	Izumi Hashimoto	13	free	Lectures: 7.5 hours (1.5hrs x 5units)

4. C Course: Management Improvement Course

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1) Management Improvement Course: Sales Management Course	2009/8/17 - 2009/9/5 (12days)	Eiko Kamoshida	12	US\$300	Luminat (1.5 hrs.)
2) Management Improvement Course: Customers Management Course	2009/8/17 - 2009/9/5 (12days)	Eiko Kamoshida	7	US\$350	Shoro (21 hrs.)
3) Management Improvement Course: Human Resource Management	2009/11/9 - 2009/11/11	Kazunori Horiguchi	5	US\$150	Shoro (9 hrs.)
4) Management Improvement Course: Human Resource Management	2010/3/10 - 2010/3/23 (12days)	Izumi Hashimoto	8	US\$200	TURAN (12 hrs.)
5) Management Improvement Course: Shop Management	2010/3/10 - 2010/3/23 (12days)	Izumi Hashimoto	13	US\$200	Rural Development Fund (9 hrs.)
			27	US\$240	Kyrgyz Concept (12 hrs.)
			60 (2 groups)	USD240	SELA (12 hrs.)
			121 (2 groups)	US\$380	NEMAN (19 hrs.)
			15	US\$300	NARODNI (15 hrs.)

5. Seminar

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. KNU Joint Seminar: Marketing	2009/4/25	Takayoshi Himeno	13	free	Lecture: 3 hrs
2. Modern Life and Design (Introductory seminar for B1 course) (incl. J-CEP participants)	2009/7/31	Fumio Shimizu	60	free (included in B1 course)	Lecture: 3 hours
3. Top Management Seminar: Economic Crisis and Corporate Management from Japanese Experiences (HR Club)	2009/9/2	Eiko Kamoshida	16	500coms	Lecture: 4 hours
4. Theory and Practice of International Trade (International Ataturk Alatau University)	2009/9/23 - 2010/1/15	Kazunori Horiguchi	30	free	Lecture: 35 hours
5. One Village One Product Movement and Business Planning (Support seminar for joint activities of JICA Kyrgyz office and Talas Oblast Government)	2009/10/22	Kazunori Horiguchi, Almaz Nagayrov	86	free	Lecture: 5 hours
6. Quality Management: Case in Japan (International Ataturk Alatau University)	2009/1/24	Masato Suuchi	19	free	Lecture: 1.5 hours
7. "Theory and Practice of International Business and Trade" (Kyrgyz National University)	2010/2/4 - 6/3	Kazunori Horiguchi	31	free	Lecture: 54 hours
8. Business Manner (KRUC)	2010/3/9, 12	Izumi Hashimoto	15	free	Lecture: 2 hours

6. Additional Seminars

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
9. Business Manner (Kyrgyz National University)	2010/3/11	Izumi Hashimoto	31	free	Lectures: 2 hours
10 & 11. Seminar for enhancing the appraisal capacity	2009/10/6-8 (3 days)	IMAMURA Masataka	31	free	Lecture: 10.5 hrs (3.5 hrs x 3 days)
12. Seminar lacking to economic crises for non-manufacturing sector	2009/10/6-8 (3 days)	IMAMURA Masataka	35	free	Lecture: 10.5 hrs (3.5 hrs x 4 days)
13. Seminar lacking to economic crises for manufacturing sector	2009/12/15-16 (2 days)	AKUTSU Mizuo	10	free	Lecture: 12 hrs (3 hrs x 4 days)
14. Seminar for enhancing the appraisal capacity	2010/02/24-27 (4days)	NISHIDA Jun IMAMURA Masataka	28 40	free free	Lecture: 12 hrs (6 hrs x 2 days) Lectures: 16 hrs (4 hrs x 4 days)

<FY2010>

**I. Course A : Practical Business Management Course
(Round 7)**

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Guidance to Business Planning	2010/5/6-5/7, 28, 29	Kazunori Horiguchi, Ainaz Nasyrov, Shannara Maychiyev			Lectures: 24 hours (6hrs. X joint class, 9hrs. X 2classes)
2. Production and Quality Management	2010/5/10-5/14	Masato Souchi			Lectures: 24 hours (6hrs. X joint class, 9hrs. X 2classes) Indiv. Consultation: 9hours
3. Marketing	2010 /5/17-5/27	Akihiro Komori			Lectures: 57 hours (3hrs. X joint class, 27hrs. X 2classes) Indiv. Consultation: 16hours
4. Actual Business Planning (1)	2010/5/31-6/5	Kazunori Horiguchi, Ainaz Nasyrov, Kyubaeva Gulnar, Merim Kotchev, Sharsiev Iskender	Total number 51 (completed by 40 pers.)	9,000coms	Orientation & Consultation: 26hours (total of 2classes)
5. Excel and PP for Report Writing	2010/6/3	Alexandr Alexeev			Lectures: 6 hours
6. Organization and Human Resource Management	2010/6/7-6/18	Eiko Kanoshida, Marina Djumabaeva, Gulnara Alimova			Lectures: 60 hours (30hrs. X 2classes) Indiv. Consultation: 13hours
7. Basic Accounting	2010/6/21-6/24	Syrga Urmanbetova			Lectures: 24 hours (12hrs. x2classes)
8. Managerial Accounting	2010/6/25-7/2	Syrga Urmanbetova			Lectures: 36 hours (18hrs. x2classes)
9. Financial Analysis	2010/7/5-7/13	Adilhanova Larisa			Lectures: 42 hours (21hrs. x2classes)
10. Actual Business Planning (2)	2010/7/14-7/29	Kazunori Horiguchi, Ainaz Nasyrov, Kyubaeva Gulnar, Merim Kotchev, Sharsiev Iskender			Orientation: 1 hours (0.5hrs. x2classes) Consultation: 46 hours Presentation: 10 hours (2days)

(Round 8*)

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Guidance to Business Planning	2010/10/13-16	Kazunori Horiguchi, Ainaz Nasyrov, Shannara Maychiyev			Lectures: 24 hours (12hrs. X 2classes)
2. Basic Accounting	2010/10/18-21	Syrga Urmanbetova	Total number 58	9,000coms	Lectures: 24 hours (12hrs. X 2classes)
3. Managerial Accounting	2010/10/22-29	Syrga Urmanbetova			Lectures: 36hours (18hrs. x2classes)

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
4. Production and Quality Management	2010/11/1-5	Masato Suuchi			Lectures: 30 hours (15hrs. X 2classes) Indiv. Consultation: 8hours
5. Marketing	2010/11/8-19	Akihito Komori			Lectures: 60 hours (30hrs. X 2classes) Indiv. Consultation: 15hours
6. Organization and Human Resource Management	2010/11/22-12/1	Eiko Kamoshida, Marina Djumabaeva, Gulnara Akmatova			Lectures: 48 hours (24hrs. X 2classes) Indiv. Consultation: 5hours
7. Actual Business Planning (1)	2010/12/2-12	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Kydabaeva Gulnar, Merim Koichuev, Sharsheev Iskender			Lectures: 28 hours
8. Excel atd PP for Report Writing	2010/12/6	Alexsandr Aleexse			Lectures: 6 hours
9. Financial Analysis	2010/12/13-21	Adibanova Larisa			Lectures: 42 hours (21hrs. X 2classes)
10. Actual Business Planning (2)	2011/1/10-1/27	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov, Kydabaeva Gulnar, Merim Koichuev, Sharsheev Iskender			Orientation: 1 hours(0.5hrs. x 2classes) Consultation: 55 hours Presentation: 5 hours x 2days

2. C Course: Management Improvement Course

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Management Improvement Course: Sales Management Course	2010/8/7-2010/9/2 (24days)	Eiko Kamoshida	96 (4groups)	US\$500	Narodny (64 hrs.)
2. Management Improvement Course: Customers Management Course	2010/8/7-2010/9/2 (24days)	Eiko Kamoshida	13	US\$360	Nobel (18 hrs.)
			23	US\$300	National Bank of Kyrgyzstan (20 hrs.)
			10	US\$160	Kyrgyz Concept (10 hrs.)

3. Seminar

Themes of the lectures	Period	Lecturer	Number of participants	Fee	Reference
1. Osh Seminar: "Business Management in Japan" and "Business Planning" (BARAKAT Educational Center)	2010/4/2, 3	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov	17	1,000coms	Lecture: 14 hours
2. Osh Seminar: "Marketing" and "Business Planning" (Young Entrepreneur Association)	2010/4/4	Kazunori Horiguchi, Almaz Nasyrov	25	free	Lecture: 3.5 hours
3. Japan's Economic Development in Post World War II (Kyrgyz Economic University)	2010/4/7	Kazunori Horiguchi	185	free	Lecture: 2 hours
4. Business Management -Japan and Kyrgyz (1) (Kyrgyz Economic University)	2010/4/21	Kazunori Horiguchi	245	free	Lecture: 2 hours
5. Business Management -Japan and Kyrgyz (2) (Kyrgyz Economic University)	2010/4/28	Kazunori Horiguchi	60	free	Lecture: 2 hours
6. Marketing Strategy and Pricing: Case of SONY (Kyrgyz National University)	2010/5/20	Akihito Komori	31	free	Lecture: 2 hours
7. Theory and practice of international trade, official lectures at Department of Management, International Ataturk Alatau University	2010/9/17 -12/10	Kazunori Horiguchi	40	free	Lecture: 32.5hours
8. Japanese style of management for entrepreneurs, jointed with Central Asia Free Market Institute	2010/11/17, 18	Kazunori Horiguchi	60	free	Lecture: 5 hours
9. Business Seminar on KAIZEN, jointed with AIESEC	2010/12/1	Kazunori Horiguchi	23	free	Lecture: 2 hours
10. Practice of KAIZEN, jointed with AIESEC	2010/12/8	Kazunori Horiguchi	13	free	Lecture: 2 hours

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Annex 10. List of Local Lecturers in Business Courses (2008-2010)

as of January 2011

No	Name of the Lecturer	Course Type
1	Larisa Adihanova	A :Practical Business Management Course
2	Alexandr Alekseev	A :Practical Business Management Course
3	Cholpon Alkadyrova	A :Practical Business Management Course
4	Munar Djumaliev	A :Practical Business Management Course
5	Gulnara Djunusalieva	A :Practical Business Management Course
6	Syrğa Urmambetova	A :Practical Business Management Course
7	Almaz Nasyrov	A :Practical Business Management Course B1: New Product Development Course Seminar
8	Marina Djumabaeva	A :Practical Business Management Course
9	Raikul Ahmatova	B1: New Product Development Course
10	Gulnara Ahmatova	A :Practical Business Management Course
11	Gulnar Kydabaeva	A :Practical Business Management Course
12	Merim Koichueva	A :Practical Business Management Course
13	Shamaral Maychiyev	A :Practical Business Management Course
14	Emil Abdykalykov	A :Practical Business Management Course
15	Asel Kyrgybaeva	A :Practical Business Management Course
16	Olga Melher	A :Practical Business Management Course
17	Iskender Sharsheev	A :Practical Business Management Course
18	Tursunai Kerimbaeva	B1: New Product Development Course
19	Jyldyz Seitalieva	A :Practical Business Management Course
20	Zumrat Seleeva	A :Practical Business Management Course

Annex 11. Implementation Results of Japanese Language Courses

<2007-2008>

1. General Courses (Beginner 1,2, Intermediate 1,2)

Four (4)-year courses' goal is acquiring the communication skills on Japanese intermediate level (Japanese Proficiency Test 2nd Grade)

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
Japanese Beginner 1 (2classes: morning and evening)	2007.9~2008.7	35	5000 som per year
Japanese Beginner 2	2007.9~2008.7	25	4000 som per year
Japanese Intermediate 1	2007.9~2008.7	22	4000 som per year
Japanese Intermediate 2	2007.9~2008.7	11	3000 som per year

2. Japanese Proficiency Test 1st Grade Preparatory Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2007.9~2007.11	13	1500 som per year

3. Junior Course

For high school students

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2007.10~12	8	500 som per year

4. Advanced Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2007.9~2008.7	11	4000 som per year

<2008-2009>

1. General Courses (Beginner 1,2, Intermediate 1,2)

Four (4)-year courses' goal is acquiring the communication skills on Japanese intermediate level (Japanese Proficiency Test 2nd Grade)

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
Japanese Beginner 1 (2classes: morning and evening)	2008.9~2009.7	40	5000 som per year
Japanese Beginner 2	2008.9~2009.7	19	5000 som per year
Japanese Intermediate 1	2008.9~2009.7	14	4000 som per year
Japanese Intermediate 2	2008.9~2009.7	17	4000 som per year

2. Japanese Proficiency Test 1st Grade Preparatory Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2008.9~2009.11	10	1500 som per year

3. Advanced Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2009.2~2009.7	15	1500 som per year

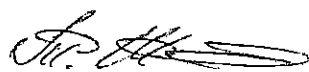
4. Introduction to Japanese

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2009.4~2009.6	15	2000 som per year

5. Teachers' Training Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee*
	2009.2~2009.5	12	300/600 som per year

*: 300:KRJC's teachers
600:others





Implementation Results of Japanese Language Courses (2)

<2009-2010>

1. General Courses (Beginner 1,2, Intermediate 1,2)

Four (4)-year courses' goal is acquiring the communication skills on Japanese intermediate level (Japanese Proficiency Test 2nd Grade)

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
Japanese Beginner 1 (2classes: morning and evening)	2009.9~2010.7	46	5000 som per year
Japanese Beginner 2	2009.9~2010.7	15	5000 som per year
Japanese Intermediate 1	2009.9~2010.7	16	5000 som per year
Japanese Intermediate 2	2009.9~2010.7	8	4000 som per year

2. Japanese Proficiency Test 1st Grade Preparatory Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2009.9~2010.7	16	1500 som per year

3. Japanese Proficiency Test 2nd Grade Preparatory Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2009.9~2010.7	29	1500 som per year

4. Introduction to Japanese

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2009.9~2009.12	10	2000 som per year
	2010.5~2010.5	16	2000 som per year

5. Advanced Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2010.2~2010.7	10	1500 som per year

<2010-2011>

1. General Courses (Beginner 1,2, Intermediate 1,2)

Four (4)-year courses' goal is acquiring the communication skills on Japanese intermediate level (Japanese Proficiency Test N2 Grade)

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
Japanese Beginner 1 (2classes: morning and evening)	2010.9~2011.7	38	5000 som per year
Japanese Beginner 2	2010.9~2011.7	23	5000 som per year
Japanese Intermediate 1	2010.9~2011.7	12	5000 som per year
Japanese Intermediate 2	2010.9~2011.7	11	5000 som per year

2. Japanese Proficiency Test N1 Grade Preparatory Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2010.10~2010.11	17	500 som per year

3. Japanese Proficiency Test 2nd Grade Preparatory Courses

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
	2010.10~2010.11	24	500 som per year

4. Conversation Class (5days on Saturday)

Course name	Term	Number of students	Tuition fee
Let's Speak Japanese	2010.10~2010.11	11	200 som per year

Annex 12. List of Lecturers in Japanese Language Courses
(April 2008 - December 2010)

No	Name	Duration	Position
1	Abdykadyrova Aidina	2008/Apr - as of today	Part-time lecturer
2	Aslanbek kyzy Gulizat	2008/Apr - as of today	Part-time lecturer
3	Duishonova Nariza	2008/Apr - 2010/Aug	Part-time lecturer
4	Jumabai kyzy Nurkamal	2008/Apr - 2008/Jul	Part-time lecturer
5	Myrzakmatova Nazira	2008/Apr - 2008/Jun	Part-time lecturer
6	Tabyldieva Nursuluu	2008/Apr - 2009/Jul	Part-time lecturer
7	Talaibek kyzy Janara	2008/Apr - 2009/Jun	Part-time lecturer
8	Toktoralieva Aigul	2008/Apr - 2008/July	Part-time lecturer
9	Kulova Nazgul	2008/Jun - 2009/Mar	Part-time lecturer
10	Dolotbaeva Aina	2008/Sep - as of today	Part-time lecturer
11	Osmonbekoba Zhyldyz	2008/Sep - 2009/Jun, 2010/Sep~ as of today	Part-time lecturer
12	Shamshieva Nazgul	2009/Jul - as of today	Part-time lecturer
13	Sarkueva Aijan	2009/Apr - as of today	Part-time lecturer
14	Subagojoeva Asel	2009/Aug -2010/Jan	Part-time lecturer
15	Fujimoto Hisako	2008/Apr - 2008/Jul	Japanese Part-time lecturer
16	Koseki Tomoko	2008/Aug - 2010/Aug	Japanese Part-time lecturer
17	Ujihara Nami	2009/Sep - as of today	Japanese Part-time lecturer
18	Takahashi Yumi	2010/Feb - 2010 Apr	Japanese Part-time lecturer
19	Ozaki Hiroko	2008/Apr - 2010/Feb	Japanese Expert
20	Kuroiwa Sachiko	2010/Jan - as of today	Japanese Expert

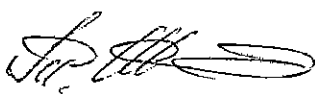





Annex 13. Implementation Results of Mutual-understanding Promotion Activities

(1/3)

No	Date	Event	Number of participants	Contents/Remarks
1	31/May/2008	Satsuki Festival	1,300	Set "Ecology: Love to the earth" as theme of the event, activities related to ecology were organized, including the booth of KNU's faculty of environment in addition to the Japanese cultural booth, and others organized by JOCVs as usual.
2	12/June/2008	Cultural Event in Taras city	400	Cooperated to the event initiated by the NPO in Taras city, "Mediamost". A total of 11 persons from KRJC, including the members of Oedo Daiko, participated.
3	03-17/July/2008	Training of Oedo Daiko members in Kawasaki city	15	Being invited, 15 members of Oedo Daiko were dispatched to Kawasaki city to participate in 2 weeks' training.
4	25/Oct/2008	Movie show	12	Howl's Moving Castle
5	22/Nov/2008	Music Festival	800	Both Japanese and Kyrgyz traditional and modern music and dance were performed.
6	13/Dec/2008	Movie show	24	Orosiya Kokusuimutan
7	19/Dec/2008	Rice cakes Festival 2008	70	Regular event
8	26/Jan/2009	JICA Net activity, "Connecting world through Fusho: Gift to the Earth"	25	Joint event organized by the World Bank and JICA cooperated by Kaori Tsukikaze. JICA Net was connected to Tokyo, Uzbekistan and Kyrgystan.
9	30/Jan/2009	Kakizome Contest	21	Two categories; calligraphy and sumi-e, were contested by 4 judges.
10	07/Feb/2009	Movie show	68	Tokyo Tower
11	28/Feb/2009	Movie show	45	Always San-Chome
12	02/Mar/2009	Girls' Festival	47	Children in the primary schools around Bishkek participated in the event.
13	14/Mar/2009	Ak-suu Festival	500	Cooperated to the even organized by a JOCV. From KRJC, Oedo Daiko members participated and introduced several Japanese cultural games, calligraphy, origami, and etc.


(2/3)

Year 2009

14	11/Apr/2009	Movie show	48	Always San-Chome II
15	24/Apr/2009	Cultural Event in Issyk-kul	600	Oedo Daiko performed at the cultural event at Issyk-kul university organized by a JOCV.
16	25/Apr/2009	Cultural Event in Tamchy village	400	Oedo Daiko performed at the cultural event in Tamuchi village town hall organized by a JOCV.
17	30/May/2009	Satsuki Festival	1,500	Regular event. Taken place at the Kyrgyz Ethno Museum.
18	05/June/2009	Cultural Event in Osh	1,000	Oedo Daiko performed at the cultural event at Osh national university and Osh drama theatre organized by JOCVs.
19	13/June/2009	Cultural Event at Bishkek University of Humanity	600	Oedo Daiko performed at the cultural event at Bishkek University of Humanity organized by JOCVs.
20	15/July/2009	Budo Tournament	350	Oedo Daiko performed at Sport palace in the event.
21	30/July/2009	Peace Day Campaign	50	Regular event related to the 6th of August, atomic bomb day.
22	14-15/Aug/2009	Cultural Event in Almaty, Kazakhstan	2800	Oedo Daiko performed in the cultural event organized by Kazakhstan Japan Center.
23	29/Aug/2009	Cultural Event in Ak-ferok village	500	Oedo Daiko performed in the event organized by Akterek village public office and a NPO (JOCV's host organization)
24	12/Sp/2009	Bon-odori Festival	600	Cooperated to the event organized by Japanese association.
25	26-27/Sep/2009	Cultural Event in Dushanbe, Tajikistan	450	3 staff of KRJC were dispatched to participate in the cultural event organized by the Embassy of Japan in Tajikistan.
26	24/Oct/2009	Seminar on Study in Japan	650	Organized seminar for 3 Japanese universities to appeal their programs to call for Kyrgyz students.
27	21/Nov/2009	Autumn Music Festival	1,300	Regular event. New items, such as Kyrgyz traditional music, Awa odori and Japanese animation costume show, were included.
28	12/Dec/2009	Follow up meeting of Autumn Music Festival	45	Held the follow up meeting with the participants of the festival to make better event in the next year.
29	06/Feb/2010	Movie show	55	Yamazakura
30	03/Mar/2010	Girl's Festival	46	Regular event. Children in the primary schools around Bishkek participated in the event.
31	06/Mar/2010	Movie show	43	Death Note I
32	13/Mar/2010	Movie show	45	Death Note II

Year 2010

(3/3)

33	19/June/2010	General meeting of Japanese Association	50	Held the meeting.
34	20/June/2010	Animation Festival	58	Organized the first Animation Festival. Cosplayers performed play, dance and songs.
35	23/July/2010	Cultural Event in Bishkek	200	Oedo Daiko performed in the event organized by a JOCV.
36	15/May-30/Sep/2010	Cultural Course: Japanese Modern Play	34	JOVCV attached KRJC instructed Japanese play using modern spoken Japanese and recitation style.
37	6/Aug/2010	Peace Day	100	Regular event. Displayed information on atomic bomb, messages for peace, 1000 paper cranes,
38	26/Aug/2010	Cultural Event at Kyrgyz National University	100	Oedo Daiko performed in the event organized by Kyrgyz-Japan Association
39	04/Sep/2010	Kara-balta Japan Festival	150	Cooperated the event organized by JOCV by dispatching Oedo Daiko and other activity organizers.
40	19/Sep/2010	Bon-odori Festival	600	Cooperated the event organized by Japanese association.
41	15/Oct/2010	Japan Week	20	Oedo Daiko performed at Hotel Hyatt in the event organized by the Embassy of Japan.
42	5/Nov/2010	JICA's 10th year Anniversary	20	Oedo Daiko performed at the event organized by JICA Kyrgyz office.
43	20/Nov/2010	Japan Week	800	Oedo Daiko performed at the Phil Harmony Theatre in the event organized by the Embassy of Japan.
44	27/Nov/2010	Japan Week	300	Oedo Daiko performed at the Phil Harmony Theatre in the event organized by the Embassy of Japan.
45	9/Dec/2010	Reception of the Emperor's Birthday	300	Oedo Daiko performed at the Embassy of Japan for the reception.
46	11/Dec/2010	Volunteer Symposium	100	Oedo Daiko performed at the event organized by Kyrgyz students' organization, SIDOK.
47	18/Dec/2010	Rice cakes Festival 2010	150	Regular event. Oedo Daiko also performed.
48	Through out of the year	Cultural Courses: Tea ceremony, Origami, Calligraphy, Hand craft, Temari, Paper Quilling and Paper Craft, Japanese Dram		Regular Short Term Cultural Courses

Annex 14. List of IT Courses for the Deaf/Hearing-Impaired (2008-2010)

As of January, 2011

No.	Level	Target Group		Period	Lecturers	Participants	Fee	Content
1	Intermediate	Deaf	Adults	Feb. 11, 2008 - Apr. 11, 2008	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	8	0	MS Power Point, MS Excel, Photoshop, Web design , et al
2	Elementary	Deaf	Youth			36	0	Windows XP,MS Word, MS Excel,Internet, E-mail , et al
3	Elementary	Deaf	Adults	Oct. 13, 2008 - Feb. 9, 2009	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	9	0	Windows XP,MS Word, MS Excel,Internet, E-mail , et al
4	Intermediate	Deaf	Youth			18	0	MS Power Point, MS Excel, Photoshop, Web design , et al
5	Elementary	Deaf	Adults	Mar. 10, 2009 - Jun. 18, 2009	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	10	0	Windows XP,MS Word, MS Excel,Internet, E-mail , et al
6	Intermediate	Deaf	Adults			6	0	MS Power Point, MS Excel, Photoshop, Web design , ct al
7	Elementary	Deaf	Youth	Mar. 10, 2009 - Oct. 5, 2009	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	16	0	Windows XP,MS Word, MS Excel,Internet, E-mail , et al
8	Elementary	Deaf	Adults	Nov. 2, 2009 - Jan. 28, 2010	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	11	0	Windows XP,MS Word, MS Excel,Internet, E-mail , et al
9	Intermediate	Deaf	Adults			5	0	MS Power Point, MS Excel, Photoshop, Web design , et al
10	Intermediate	Deaf	Adults	Apr. 5, 2010 - Jun. 11, 2010	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	6	0	MS Power Point, MS Excel, Photoshop, Web design , et al
11	Elementary	Deaf	Adults			3	0	Windows XP,MS Word, MS Excel,Internet, E-mail , et al
12	Intermediate	Deaf	Youth	Apr. 5, 2010 - Present	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	16	0	MS Power Point, MS Excel, Photoshop, Web design , et al
13	Elementary	Deaf	Youth	Sep. 20, 2010 - Present	Abdraimova Chinara Kashgaraliev Talgat Kim Eduard	20	0	Windows XP,MS Word, MS Excel,Internet, E-mail , et al
Total						164		

**Annex 15. Evaluation Grid (Results of Evaluation)
Mid-Term Review of the "Kyrgyz Republic-Japan Center for Human Development (Phase2)"**

January 31, 2011

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Relevance	<p>Relevance with the development policies of the Kyrgyz Republic</p>	<p>Was the Overall Goal of the Project, in accordance with the priority of development policies of the Government of Kyrgyz Republic?</p> <p><u>Overall Goal:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> The KRJC will perform the core function of human resource development in the field of business for market-oriented economic reform of the Kyrgyz Republic. The KRJC will be utilized as the key place to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan. 	<p>In the "Country Development Strategy for 2009-2011 (CDS-2)," the Kyrgyz Government sets the national development goals as "sustainable economic growth achieved by means of the country's competitiveness improvement based on the development intensification and surpassing growth of labor productivity" as well as "strengthening of the Kyrgyz economy integration to the world economic system by means of the accelerated growth and export diversification."</p> <p>CDS-2 states that "the growth of labor productivity, export diversification and acceleration will be provided through creating of favorable environment for development of small and medium-sized business and industries." As the document places the importance of accelerating the transition to a market economy by means of privatization, small and medium sized enterprise (SME) development, and human resource development, the Project is in conformity with the development policy of the Kyrgyz Government.</p>
	<p>Relevance with the needs of beneficiaries</p>	<p>Was the selection of the target groups appropriate?</p> <p><u>Target Groups:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> KRJC local staff and lecturers All those who may participate in KRJC activities (i.e. Small and Medium-sized Enterprise (SME) owners and employees, those who are in the education sector, students, and the general public) 	<p>The selection of the target groups was appropriate.</p> <ul style="list-style-type: none"> Foundation for effective and efficient operations of KRJC was developed in the Phase 1 Project (2003-2008). However, further capacity development of KRJC local staff and lecturers were needed for KRJC to effectively conduct its management, administration and activities. In order to support a transition to a market economy of the Kyrgyz Republic, the change in the mind-set and development of practical skills of business society and youth was needed. KRJC's activities have offered a variety of opportunities to learn about and learn from Japan that have good experiences and lessons as one of the leading economy in the global market. These views above were endorsed by Questionnaire/Interview Surveys at the Mid-Term Review.
	<p>Was the Project Purpose in line with the needs of the target group? Were the needs of the target group high?</p> <p><u>Project Purpose:</u></p> <p>The functions of the KRJC, which are 1) to contribute to human resources development in the area of Small and Medium-sized Enterprises of the Kyrgyz Republic toward a market-oriented economy, 2) to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan, will be further strengthened.</p>	<p>Needs for capacity development of KRJC staff and lectures were high, as described above.</p> <p>In both Business Courses and Japanese Language Courses, the needs of course participants are closely monitored to comply with the needs of the target group, which has resulted in the number of applicants exceeding the course capacity and the high satisfaction by course participants. These prove that the Project complies with the needs of beneficiaries, which was firmly confirmed by Questionnaire/Interview Surveys to such different indirect beneficiaries of the Project as KRJC service users (participants for Business Courses, Japanese Language Courses and Mutual-understanding Promotion activities), key persons in the Kyrgyz business community and people of the related ministries and organizations.</p>	
	<p>Was the Project Purpose in line with the needs of the implementing organization? Was its selection appropriate?</p> <p><u>Implementing organization:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kyrgyz National University Named After J. Balasagyn (KNU) 	<p>In principle, the Project seems to be in line with the needs of KNU, a national university and one of the highest ranking educational institutions, because the Project can increase KNU's prestige and to improve its services by enabling its students and faculties to have an easier access to KRJC's facilities and resources as the implementing organization. However, due to difficulties in close communication (described later), this view was not shared with KNU in the first half of the Project period.</p> <p>The new top management team of KNU, since late 2010, now strongly supports the idea mentioned above with the Rector's comment to the Team that "KRJC should stand as a symbol (bridge) of cooperation between the two countries as well as with KNU".</p>	

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results															
	Main Questions	Sub Questions																
Relevance	Relevance with the Japan's ODA Policy	Was the Project in line with the Japanese Government's assistance policies for the Kyrgyz Republic?	<p>Japan's basic ODA policy to the Kyrgyz Republic is "facilitation of poverty reduction through economic growth based on the market economy principles." Human resource development for contributing to accelerating the transition to a market economy is included under the establishing the foundation for economic growth, which is one of the three prioritized areas of Japan's support to the country.</p> <p>JICA's "Japan Center" projects aim at rendering support to the Asian countries undergoing the transitions from a statististic planned economy to market-oriented economy. The "Japan Centers" concept is to create key places in these countries for forming networks with Japan and to increase people's recognition about Japan's ODA activities, and the Project's Overall Goal is in line with the aim and the concept.</p> <ul style="list-style-type: none"> GDP share of the private sector has increased to 75%, which shows that the transition to a market economy is in progress in the country, but difficulties in business environment as well as an insufficient level of human resource development remain as key issues to be tackled. 															
	Others	Was the Project in line with the Concept/Vision of "Japan Center"?																
		Was the Project in conformity with the national characteristics and development stage of the Kyrgyz Republic?																
Effectiveness	Achievement of the Project Purpose	To what degree have the Project Purpose's Objectively Verifiable Indicators (OVIs) been achieved?	<p>Major Economic Indicators</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicators</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Real GDP Growth rate (%)</td> <td>8.5</td> <td>8.4</td> <td>2.3</td> <td>-3.5</td> </tr> <tr> <td>Inflation (%)</td> <td>20.1</td> <td>20.1</td> <td>0.0</td> <td>9.3</td> </tr> </tbody> </table> <p>(EBRD Transition Report 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> The Kyrgyz Republic does not have many strategically targeted-industries due to its limited size of domestic demand, scarce natural resources and undeveloped human resources necessary under a market economy, which increase the need for developing a wide range of business people that have practical knowledge in many different areas of business administration. 	Indicators	2007	2008	2009	2010	Real GDP Growth rate (%)	8.5	8.4	2.3	-3.5	Inflation (%)	20.1	20.1	0.0	9.3
	Indicators	2007		2008	2009	2010												
Real GDP Growth rate (%)	8.5	8.4	2.3	-3.5														
Inflation (%)	20.1	20.1	0.0	9.3														
		<p>OVIs:</p> <p>I Improvement in recognition</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of visitors No. of participants of all KRJC activities Satisfaction level of visitors and participants Proportion of participants from the region other than Bishkek city 																

Evaluation Criteria	Main Questions	Evaluation Questions		Results																																																																														
			Sub Questions																																																																															
Effectiveness	Achievement of the Project Purpose	<p>II Promotion of ownership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proportion of local lecturers out of total course hours • No. of local staff assigned to program managers of KRJC • Upper-level task undertaken by the local staff themselves <p>III Financial sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proportion of KRJC's own revenue to local expenditure <p>IV Networking</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. of activities in cooperation with related organizations (EBRD, GTZ, JICE, etc.) • No. of activities in cooperation with returnees of scholarship program as well as JICA's training programs in Japan 	<p>II Promotion of ownership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local lecturers teach almost half (49.9%) the business course hours in total and 87 % of the total Japanese language course hours are taught by local lectures. • Two local staff has positions as managers in Business Course and Mutual-understanding Promotion. Although not being given positions of managers, local staff who is capable for managing responsible programs and activities are assigned in Japanese Language Course, Library, Accounting, IT Maintenance, and so forth. • Two chief managers have been assigned for assisting Co-Directors and in overall Administration. Chief managers, both of who have work experiences at KRJC since the period of the Phase I Project, have led effective communication and cooperation among different Sections and tasks by leading weekly meetings participated by all local staff. <p>III Financial sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> • The ratio of the KRJC's revenue to its total expenditures has stayed low at around 8-16% without much improvement (the lowest among all Japan Centers). <p style="text-align: center;">KRJC's Expenditure and Revenue (USD: 2003-2010)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Project Phase</th> <th>Jr.Y*</th> <th>KRJC Expenditure** (L)</th> <th>KRJC Revenue (Z)</th> <th>Coverage Ratio (Z/L)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td>2003</td> <td>361,180</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>303,138</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>191,178</td> <td>12,743</td> <td>6.7%</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>232,260</td> <td>35,728</td> <td>15.4%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>272,055</td> <td>29,112</td> <td>10.7%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td>2008</td> <td>281,050</td> <td>44,259</td> <td>15.7%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>401,406</td> <td>33,592</td> <td>8.4%</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>244,364</td> <td>28,910</td> <td>11.8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*JFY: Japanese Fiscal Year (from April to March). The figure for 2010 is that of until December. ** The amount of the expenditure is the local cost covered by the Japanese side. It does not include the utility costs covered by the Kyrgyz side.</p>	Project Phase	Jr.Y*	KRJC Expenditure** (L)	KRJC Revenue (Z)	Coverage Ratio (Z/L)	1	2003	361,180	0	0.0%	2004	303,138	0	0.0%	2005	191,178	12,743	6.7%	2006	232,260	35,728	15.4%	2007	272,055	29,112	10.7%	2	2008	281,050	44,259	15.7%	2009	401,406	33,592	8.4%	2010	244,364	28,910	11.8%	<p>II Promotion of ownership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local lecturers teach almost half (49.9%) the business course hours in total and 87 % of the total Japanese language course hours are taught by local lectures. • Two local staff has positions as managers in Business Course and Mutual-understanding Promotion. Although not being given positions of managers, local staff who is capable for managing responsible programs and activities are assigned in Japanese Language Course, Library, Accounting, IT Maintenance, and so forth. • Two chief managers have been assigned for assisting Co-Directors and in overall Administration. Chief managers, both of who have work experiences at KRJC since the period of the Phase I Project, have led effective communication and cooperation among different Sections and tasks by leading weekly meetings participated by all local staff. <p>III Financial sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> • The ratio of the KRJC's revenue to its total expenditures has stayed low at around 8-16% without much improvement (the lowest among all Japan Centers). <p style="text-align: center;">KRJC's Expenditure and Revenue (USD: 2003-2010)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Project Phase</th> <th>Jr.Y*</th> <th>KRJC Expenditure** (L)</th> <th>KRJC Revenue (Z)</th> <th>Coverage Ratio (Z/L)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td>2003</td> <td>361,180</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>303,138</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>191,178</td> <td>12,743</td> <td>6.7%</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>232,260</td> <td>35,728</td> <td>15.4%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>272,055</td> <td>29,112</td> <td>10.7%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td>2008</td> <td>281,050</td> <td>44,259</td> <td>15.7%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>401,406</td> <td>33,592</td> <td>8.4%</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>244,364</td> <td>28,910</td> <td>11.8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*JFY: Japanese Fiscal Year (from April to March). The figure for 2010 is that of until December. ** The amount of the expenditure is the local cost covered by the Japanese side. It does not include the utility costs covered by the Kyrgyz side.</p>	Project Phase	Jr.Y*	KRJC Expenditure** (L)	KRJC Revenue (Z)	Coverage Ratio (Z/L)	1	2003	361,180	0	0.0%	2004	303,138	0	0.0%	2005	191,178	12,743	6.7%	2006	232,260	35,728	15.4%	2007	272,055	29,112	10.7%	2	2008	281,050	44,259	15.7%	2009	401,406	33,592	8.4%	2010	244,364	28,910	11.8%
		Project Phase	Jr.Y*	KRJC Expenditure** (L)	KRJC Revenue (Z)	Coverage Ratio (Z/L)																																																																												
1	2003	361,180	0	0.0%																																																																														
	2004	303,138	0	0.0%																																																																														
	2005	191,178	12,743	6.7%																																																																														
	2006	232,260	35,728	15.4%																																																																														
	2007	272,055	29,112	10.7%																																																																														
2	2008	281,050	44,259	15.7%																																																																														
	2009	401,406	33,592	8.4%																																																																														
	2010	244,364	28,910	11.8%																																																																														
Project Phase	Jr.Y*	KRJC Expenditure** (L)	KRJC Revenue (Z)	Coverage Ratio (Z/L)																																																																														
1	2003	361,180	0	0.0%																																																																														
	2004	303,138	0	0.0%																																																																														
	2005	191,178	12,743	6.7%																																																																														
	2006	232,260	35,728	15.4%																																																																														
	2007	272,055	29,112	10.7%																																																																														
2	2008	281,050	44,259	15.7%																																																																														
	2009	401,406	33,592	8.4%																																																																														
	2010	244,364	28,910	11.8%																																																																														
	What is the prospect of achieving the Project Purpose?	<p>IV Networking</p> <ul style="list-style-type: none"> • In Business Courses, a total of 25 seminars and classes were held in cooperation with such organizations as KNU, EBRD-BAS, International Alaturk, Alatau University, Kyrgyz Economic University and Young Entrepreneurs Association. In Japanese language, KRJC supported six events, organized by the Kyrgyz Association of Japanese Language Teachers. Many Mutual-understanding Promotion activities have been conducted in cooperation with the Embassy of Japan in the Kyrgyz Republic, universities, and JICA projects/programs. <p>• Data is not assessed and analyzed by the Project to measure the achievement level of the last OVI.</p> <p>• Achievement levels of the above OVIs as results of relatively good attainment of all 4 Outputs indicate that the activities in all 3 Sections: Business, Japanese Language and Mutual-understanding Promotion have been fairly effectively implemented. Likelihood of the Project Purpose being achieved by the end of the Project is fairly high with some assumptions for further improvement.</p>																																																																																

Evaluation Criterion	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Effectiveness	Achievement of the Project Purpose	<p>Will the Important Assumptions for achieving the Project Purpose be met?</p> <p><u>Important Assumptions:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The cooperation to KRJC is continuously maintained by Kyrgyz ministries, universities and other related organizations. Local staff will work at KRJC continuously. 	<ul style="list-style-type: none"> Although two important assumptions for achieving the Project Purpose had not been fully met in the first half of the Project period, the situation has sharply been improving in the recent months. While there were much understanding by relevant ministries to the Project and concrete cooperation with other universities, business community and related organization, understanding and cooperation by KNU, the implementing agency of the Project, had not been high and appropriate. However, after when all the new Rector, Vice Rector and Head of International Affairs took over the positions in late 2010, the situation has gradually changed in a positive manner. While there have been less local staff leaving KRJC in the Project, compared to the Phase 1 Project, there is still a general tendency in KRJC that well-motivated, capacity-developed local staff under the Project tends to leave their posts to study abroad or for better benefits elsewhere. The Outputs cover all elements of KRJC's activities. It is evaluated that the achievements of the Outputs are strongly linked to the achievements of the Project Purpose, since the OVIs for the Project Purpose cannot be achieved without achieving the four Outputs. Overall management of the KRJC has steadily improved, as shown below, in terms of the achievement levels of the OVIs.
	Factors that contributed to the achievement of the Project Purpose (Degree of achievement of the Outputs)	<p>To what degree was the achievement of the Project Purpose attributable to successful achievement of the Outputs?</p> <p>To what degree, has the overall management of the KRJC been improved? (Achievement level of Output 1)</p> <p><u>OVIs</u></p> <p>1-1 Annual and ad-hoc JCC meetings to be held</p> <p>1-2 Monthly KRJC meetings to facilitate communication between three programs</p> <p>1-3 Annual operational, financial, and organizational plans to be formulated, implemented, monitored and revised quarterly</p> <p>1-4 Staff training plan of KRJC</p> <p>1-5 No. of joint activities combining business, Japanese language and mutual understanding activities</p> <p>1-6 Types and no. of publicity programs contributed to increase the number of participants or to improve KRJC's activities</p> <p>1-7 The website to be updated every month</p> <p>1-8 No. of access to the website</p>	<p>1-1 Joint Coordination Committee (JCC) was held only once on October 7, 2009. Due to the frequent change of KNU top management such as Rector and unstable political situation of the country made it difficult to formulate a stable mechanism for frequent communication and effective project monitoring.</p> <p>1-2 Weekly meetings (15:00 on every Friday) participated by major Kyrgyz staff have been constantly held to facilitate communication between three programs. Meetings on management issues have also been organized with participation by all Japanese Experts.</p> <p>1-3 Annual operational plan as well as a budget plan for expenses covered by JICA have been appropriately formulated, implemented, and monitored, and they are revised quarterly based on the monitoring results. However, an integrated financial plan that includes a clear policy which expense items should be covered by KRJC's own revenue has not been formulated nor implemented yet.</p> <p>1-4 Staff training plan of KRJC has not been clearly formulated. KRJC staff has been trained through On-the-Job-Training (OJT), while capacity building of local staff is included in the terms of reference (TOR) of a long-term Expert (Project Coordinator) assigned to the Project, since December 2010.</p> <p>1-5 Activities related to Japanese language courses were conducted in annual Satsuki Festivals, held in 2008 and 2009, and Business courses were advertised in the same festivals.</p> <p>1-6 Information on KRJC and its activities is always sent out to various media agents, including newspaper, Internet and radio. From May 2008 to November 2010, there have been 71 cases of media coverage about KRJC (Annex 8). Japan Center Journal is published quarterly.</p> <p>1-7 KRJC's Website has smoothly been operated and updated as needed.</p> <p>1-8 Total number of access to the Website between January and November 2010 (11 months) reached to 10,808, with a range between 524 (November) and 1,776 (April). Detailed pages in English and Kyrgyz have been closed due to the low number of access for those pages.</p>

Evaluation Criteria	Main Questions	Evaluation Questions	Results																																								
Effectiveness	Factors that contributed to the achievement of the Project Purpose (Degree of achievement of the Outputs)	<p>To what degree, has the function of providing necessary knowledge and practical skills on business been further strengthened?</p> <p>(Achievement level of Output 2)</p> <p>O/Vs</p> <p>2-1 Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>2-2 Improved monitoring system</p> <p>2-3 No. of participants by region/sector/title, etc.</p> <p>2-4 % of fulfillment of course completely</p> <p>2-5 Satisfaction level of participants</p> <p>2-6 No. of improved courses and teaching materials</p> <p>2-7 No. of identified and trained local lecturers</p> <p>2-8 No. of business courses cooperated and consulted with other aid organizations</p> <p>2-9 No. of courses initiated and implemented by local staff</p>	<p>• The function of providing necessary knowledge and practical skills on business has been further strengthening, as shown below, in terms of the achievement levels of the O/Vs.</p> <p>2-1 Implementation policies and plans of the business course section have been appropriately formulated annually. Business courses have been conducted as scheduled (Annex 9).</p> <table border="1" data-bbox="391 548 710 996"> <thead> <tr> <th>Course No & Title</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A: "Practical Business Management Course"</td> <td>51</td> <td>113</td> <td>109</td> <td>273</td> </tr> <tr> <td>B1: "New Product Development Course"</td> <td>50</td> <td>34</td> <td>0</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>B2: "Consultant Training Course"</td> <td>74</td> <td>64</td> <td>0</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>C: "Management Improvement Course"</td> <td>138</td> <td>268</td> <td>142</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>Seminar</td> <td>341</td> <td>445</td> <td>699</td> <td>1,485</td> </tr> <tr> <td></td> <td>(8 events)</td> <td>(14 events)</td> <td>(10 events)</td> <td>(32 events)</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>654</td> <td>924</td> <td>950</td> <td>2,528</td> </tr> </tbody> </table> <p>*A Course (2008: Round 4, 2009: Rounds 5 & 6, and 2010: Rounds 7 & 8)</p> <p>2-2 KRJC staff, currently one who is a manager, improved her capacity on monitoring of business course plan and implementation. Database of ex-participants are well prepared to implement occasional monitoring and follow-ups.</p> <p>2-3 Total number of business course participants from 2008 to 2010 was 2,528 persons.</p> <p>2-4 Seventy five (75) % of participants in Rounds 4, 5, 6, and 7 of A Course completed the course.</p> <p>2-5 Eighty one (81) % of A Course participants expressed their satisfaction with the courses..</p> <p>2-6 Given a 3-year contract (4-year contract on Japanese fiscal year basis) with a Japanese Consultant Team that plans and implements Business Courses, all the courses and teaching materials have been constantly improved.</p> <p>2-7 Among more than 50 potential local lecturers registered on Database of Business Course Section, 30 local lecturers have been trained and 20 currently implement the courses (Annex 10).</p> <p>2-8 Close cooperation with EBRD-BAS (Business Advisory Service) Program was designed and implemented in such forms as inviting EBRD-BAS staff to Business Plan Contest presented by A Course participants and organizing B2 Course with request by and to complement the Program. Two (2) seminars on Kaizen were designed and organized in cooperation with AIESSEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) in 2010.</p> <p>2-9 White Experts conducted most of course design and basic planning, all the administrative work for planning, implementation, monitoring and evaluation were conducted with the initiative of one local staff (Manager) of Business Course Section. Local lecturers mainly implement such 7 subjects as Accounting (Basic and Managerial), Financial Analysis, Corporate Law and Regulation, Labor Law and Regulation, Organization, Business Plan Report writing (advisory), and Excel and Power Point in the A Course. While there is no implementation by local lecturers in both B2 and C Courses, because they mainly require "Japanese experiences and know-how", ratio of course hours taught by local lecturers reached to 57% in A Course and 92% in B1 Course in 2010. Weighted average of total percentage of course hours taught by local lecturers except Seminars was 49.9% in 2010.</p>	Course No & Title	2008	2009	2010	Total	A: "Practical Business Management Course"	51	113	109	273	B1: "New Product Development Course"	50	34	0	84	B2: "Consultant Training Course"	74	64	0	138	C: "Management Improvement Course"	138	268	142	548	Seminar	341	445	699	1,485		(8 events)	(14 events)	(10 events)	(32 events)	Total	654	924	950	2,528
Course No & Title	2008	2009	2010	Total																																							
A: "Practical Business Management Course"	51	113	109	273																																							
B1: "New Product Development Course"	50	34	0	84																																							
B2: "Consultant Training Course"	74	64	0	138																																							
C: "Management Improvement Course"	138	268	142	548																																							
Seminar	341	445	699	1,485																																							
	(8 events)	(14 events)	(10 events)	(32 events)																																							
Total	654	924	950	2,528																																							

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Effectiveness	<p>Factors that contributed to the achievement of the Project Purpose (Degree of achievement of the Outputs)</p>	<p>To what degree, have the function of providing Japanese language education based on the diversified needs as well as the opportunities to study Japanese language in the Kyrgyz Republic been further strengthened?</p> <p>(Achievement level of Output 3)</p> <p><u>OVLs:</u></p> <p>3-1 Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>3-2 Improved monitoring system</p> <p>3-3 No. of participants by region/profession/aim, etc.</p> <p>3-4 % of fulfillment of course completely</p>	<ul style="list-style-type: none"> The function of providing Japanese language education based on the diversified needs as well as the opportunities to study Japanese language in the Kyrgyz Republic have been further strengthened, as shown below, in terms of the achievement levels of the OVLs. <p>3-1 Implementation policies and plans of the Japanese Language Section have been appropriately formulated annually. Japanese Language Courses have been implemented mostly as scheduled (Annex 11), although some lessons had to be postponed due to the 2010 political turmoil.</p> <p>3-2 Monitoring system of Japanese Course planning and administration has improved, in which the Section now conducts one more questionnaire survey to participants one month after the course commencement in addition to the one at the course termination that had been conducted since before. Database of ex-participants are well prepared to implement occasional monitoring and follow-ups.</p> <p>3-3 The number of Japanese Language Course participants in the Project was 538 persons (as of December 2010).</p>

Course	2008*	2009	2010	Total
General Courses				
Elementary I	75	46	38	159
Elementary II	44	15	23	82
Intermediate I	36	19	12	64
Intermediate II	18	8	11	37
Others				
Japanese Language Proficiency Test	10	45	41	96
Advanced	26	10	0	36
Teacher Training	12	0	0	12
Introductory	15	26	0	41
Let's think and talk in Japanese	0	0	11	11
Total	236	166	136	538

* The data for 2008 includes both general courses started in September 2007 and September 2008.

3-4 The completion rates of the Japanese language courses started in September 2009 are shown below.

Courses	No. of Students		Rate
	Participants*	Graduates	
Elementary I	37	20	54%
Elementary II	14	10	71%
Intermediate I	14	13	93%
Intermediate II	8	6	75%

*No. of students when the courses started.

Among 538 participants in total, person who has a job (except Japanese language teacher) occupied the largest share of 42.8% (230), followed by students at 38.7% (208), others at 10.8% (58) and Japanese language teachers at 7.8% (42).

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results																							
	Main Questions	Sub Questions																								
Effectiveness	<p>Factors that contributed to the achievement of the Project Purpose (Degree of achievement of the Outputs)</p>	<p>To what degree, have the function of providing Japanese language education based on the diversified needs as well as the opportunities to study Japanese language in the Kyrgyz Republic been further strengthened? (Achievement level of Output 3) <u>OVI's:</u> 3-5 Satisfaction level of participants 3-6 No. of improved courses and teaching materials 3-7 No. of identified and trained local lecturers 3-8 No. of courses initiated and implemented by local staff</p>	<p>3-5 The satisfaction level of Japanese language course participants is fairly high. According to the questionnaire taken to 2010 Japanese course participants, 88% of all respondents and 100% of respondents who took an introduction and elementary courses are satisfied with the course. 3-6 Curriculums for intermediate courses (I, II) were revised in 2008/2009 and teaching materials for those were revised to improve in 2010. 3-7 As of January 2011, it is estimated that there are around 30 local Japanese language teachers in the Kyrgyz Republic. 18 Japanese Language Teachers (including KRJC Japanese Language Lecturers, but except Experts) participated in KRJC Japanese Language courses from 2008-2010 (Annex 12). 3-8 Although Experts conducted most of course design and basic planning, one local staff of Japanese Language Course Section implemented all the administrative work for planning, implementation, monitoring with an increased initiative. 87 % of Japanese language courses were implemented by local lecturers, in which all the elementary level courses were taught by local lecturers in 2010.</p>																							
		<p>To what degree, has the function of providing information on economical, social and cultural aspect of both the Kyrgyz Republic and Japan been further strengthened? (Achievement level of Output 4) <u>OVI's:</u> 4-1 Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled 4-2 Improved monitoring system 4-3 No. of mutual-understanding-promotion activities initiated and implemented by local staff 4-4 No. of participants (both Kyrgyz and Japanese) for mutual understanding activities 4-5 Satisfaction level of visitors and participants 4-6 No. of participants by region</p>	<p>• The function of providing information on economical, social and cultural aspect of both the Kyrgyz Republic and Japan has been further strengthened, as shown below, in terms of the achievement levels of the OVI's. 4-1 Implementation policies and plans of the Mutual-understanding Promotion Section have been appropriately formulated annually (Annex 13). 4-2 Monitoring and evaluation have constantly been conducted with questionnaire surveys at many events. Database of ex-participants are well prepared to implement occasional monitoring and follow-ups. 4-3 Currently there is one permanent local staff (Manager) in the Section. She can manage and implement most of Mutual-understanding Promotion activities and events, because KRJC has accumulated experiences and know-how as an established organization. When the workload of the staff becomes too big in such major events as Satsuki-Matsuri and Autumn Music Festival, other KRJC staff, particularly from Administration Section, cooperates with. 4-4 Total number of participants to courses/events has reached to be around 17,000 from the beginning of the Project. It should be noted that many events had to be cancelled due to the country's political turmoil in April 2010.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>JFY (JPN Fiscal Year)</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. of Events/Courses</td> <td>19</td> <td>32</td> <td>25</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>No. of Participants</td> <td>5,050</td> <td>8,200*</td> <td>3,500</td> <td>16,750</td> </tr> <tr> <td>(Satsuki Festival)</td> <td>1,300</td> <td>1,500</td> <td>cancelled</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>(Autumn Music Festival)</td> <td>800</td> <td>1,300</td> <td>NA</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>* The figure excludes the numbers of participants in Kazakhstan and Tajikistan, in which KRJC cooperated with Japan Center in Kazakhstan and the Japanese Embassy in Tajikistan.</p> <p>4-5 Overall satisfaction level of visitors and participants has been high, while there are several voices for expecting Japanese Expert to teach cultural-related courses. 4-6 In JFY 2009, out of 32 major courses and events, 5 of them were held outside Bishkek. The number of participants for those was approximately 3,100, which was about 38 % of the total number of participants in the year.</p>	JFY (JPN Fiscal Year)	2008	2009	2010	Total	No. of Events/Courses	19	32	25	76	No. of Participants	5,050	8,200*	3,500	16,750	(Satsuki Festival)	1,300	1,500	cancelled	-	(Autumn Music Festival)	800	1,300
JFY (JPN Fiscal Year)	2008	2009	2010	Total																						
No. of Events/Courses	19	32	25	76																						
No. of Participants	5,050	8,200*	3,500	16,750																						
(Satsuki Festival)	1,300	1,500	cancelled	-																						
(Autumn Music Festival)	800	1,300	NA	-																						

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Effectiveness	Factors that contributed to the achievement of the Project Purpose	Have there been any other factors that contributed to the achievement of the Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> • There has been a positive effect by the establishment of the KRJC's prestigious fame through the efforts both by the Project and the previous projects in KRJC. • There have been effective cooperation and collaboration with many other partner organizations. • A very good level of communication and collaboration among KRJC local staff and Sections, led by the two people seen as leaders, has worked well. • While 15 managerial and administrative staff currently works at KRJC except local lecturers, 11 new members were recruited and 8 staff has left KRJC from the beginning of the Project until now. Among the current 6 major Japanese Language Teachers, 4 of them started working at KRJC in the Project period, while 14 local teachers were developed in the same period (Annex 6 & 12). • KRJC has been able to obtain sufficient financial resources for the Project by the Japanese side.
	Factors that impeded the achievement of the Project Purpose	Have any C/Ps, lecturers, and staff members resigned or transferred? Has KRJC been able to obtain sufficient financial resources for the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • Political instability: Many activities, especially in the Mutual-understanding Promotion, were canceled or postponed due to massive political protests and turmoil in 2010. • KNU's insufficient level of understanding about the Project: Given the continual political instability and insufficient information sharing about the existence and the importance of the Project inside the KNU top management people, effective communication and collaboration between KNU and the Project had not been realized. However, having the new team of KNU top management, the situation seems to be quickly improving at the time of the Mid-Term Review. • Unstable workforce: There is a general tendency in KRJC that well-motivated, capacity-developed local staff under the Project tends to leave their posts to study abroad or for better benefits elsewhere. • Absence of economic incentives: Since no Japanese companies have operated in the country, there are no particular, economic incentives for improving Japanese language skills or cultural knowledge • The assignment of Experts has been almost appropriate in terms of the number, their expertise and capabilities, and the dispatched periods and timings (Annex 2). • From the Project beginning to the Mid-Term Review, a total of seven long-term Experts were assigned to the Project in such 3 fields as Co-Director, Coordinator and Japanese Language. • Thirteen (13) short-term Experts in Business fields were dispatched in 40 occasions in total. • Ten Experts in business course fields were dispatched in 36 occasions in total. Most of the short-term Experts were dispatched more than twice and the repeated assignments of those have facilitated effective technical transfer by improving Experts' understanding about the market needs of the country and enabling them to modify course materials in a timely manner to better meet the needs of the changing country's economy. • The total cost allocated by JICA for the implementation of the Project is USD 926,820 from the beginning of the Project till the end of December 2010 (Annex 5).
	Have there been any other factors that impeded the achievement of the Project Purpose?		<ul style="list-style-type: none"> • In total, 16 C/P, KRJC staff, and project related people have been trained in Japan in 2008 and 2009 on the following topics: (1) Japanese ODA, Education and Industries, (2) Practical Training of Business Course, (3) Strengthening of Economic Association in Central Asia Region, and (4) Japanese Style Management (Annex 3).
Efficiency	Appropriateness of Inputs by Japan	How appropriate has the assignment of Experts been in terms of the number of experts, their expertise and capabilities, and the dispatched periods and timings?	
		Has the Japanese side's local cost for the Project been appropriate in scale? How appropriate has C/P training in Japan been in terms of the number of participants, training contents, and the dispatched period and its timing?	

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Efficiency	Appropriateness of inputs by Japan	How appropriate has the provision of equipment been in terms of its quality and quantity?	<ul style="list-style-type: none"> Since the most of necessary equipment were appropriately provided in the Phase 1 Project, only a limited provision was needed in the Project (Annex 4).
		How appropriate was the assignment of C/Ps in terms of the number assigned, in consideration of the responsibilities they are expected to take, and their capabilities?	<ul style="list-style-type: none"> KNU has assigned one C/P as the Co-Director of KRJC. However, participation and involvement of the assigned C/P in the Project had not been enough, and the communication between KNU and KRJC had not been frequent or had been even the most difficult.
	Appropriateness of inputs by the Kyrgyz Republic	How appropriate was the placement of managers and staff of KRJC and course lecturers in terms of the numbers of lecturers and staff placed, in consideration of the amount of duties assigned and their capacities?	<ul style="list-style-type: none"> According to the Questionnaire/Interview Surveys to both Experts and KRJC staff, many of them think that the placement of managers and staff in KRJC was mostly appropriate. However, some KRJC service users raised concerns on the relatively weak marketing, promotion and networking efforts by KRJC, which was also observed by the Team.
		How appropriate has the provision of facilities and equipment by the Kyrgyz side been?	<ul style="list-style-type: none"> The Kyrgyz side has provided building, classrooms and office space for the Project on the 2nd and 3rd floor of the 7th building of KNU free of charge. In February, the third floor of the building was expanded by small construction, and the total floor space was increased from 850 m² to 950 m².
		Has the Kyrgyz side's budget for the Project been appropriate in scale?	<ul style="list-style-type: none"> The Kyrgyz side has covered utility costs, i.e. expenses for electricity, water and heating for the building and facilities of KRJC, which is reported by KNU to be approximately JPY 500,000 (approx. USD 5,500) per year.
	Appropriateness of Project Management	How appropriate has the recruitment and training of Kyrgyz lecturers been?	<ul style="list-style-type: none"> The training of Kyrgyz lecturers has been done through OJT, although there were difficulties in finding and recruiting capable, high-qualified lecturers both in Business and Japanese language Courses.
		Has the Joint Coordinating Committee (JCC) functioned appropriately?	<ul style="list-style-type: none"> The JCC defined on the R/D for its organization at least once a year was held only once where no constructive discussion was made in terms of more effective project implementation and monitoring.
	Cooperation with other Organizations	Has there been any cooperation with other organizations or projects that increased efficiency of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> Effective cooperation and collaboration with many other organizations have been increased in all three major programs as Business, Japanese Language and Mutual-understanding Promotion. Dispatch of one JOCV from the beginning of 2010 and collaboration with other IICA projects contributed to increasing the efficiency of the Project, and many cultural activities were held in cooperation with the Japanese Embassy, the Japanese Association and the JOCV's C/P organizations across the country, which have increased the geographical coverage of KRJC's activities.
		Has there been any cooperation with other Japan Centers in Central Asia (Uzbekistan and Kazakhstan)?	<ul style="list-style-type: none"> At the Kazakhstan Japan Center, the <i>Wadaiko</i> (Japanese Drum) Team from KRJC performed its drum performance as a part of Japanese Culture Introduction operation from August 14 to 15 in 2009.
	Others	Are there any other factors that increased or decreased the efficiency of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> The factors that are attributable to the strained relationship with KNU in the first half of the Project period included the KNU's constant financial difficulties and frequent changes of the Rector.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results																																																																													
	Main Questions	Sub Questions																																																																														
Impact	<p>Prospects of achieving the Overall Goal</p> <p>Will the Overall Goal be achieved in 3 to 5 years after the completion of the Project? (Are the Overall Goal and verifiable indicators still valid?)</p> <p><u>Overall Goal:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> The KRJC will perform the core function of human resource development in the field of business for market-oriented economic reform of the Kyrgyz Republic. The KRJC will be utilized as the key place to promote mutual understanding between the people of the Kyrgyz Republic and Japan. <p><u>OVI's:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Business Course <ul style="list-style-type: none"> No. of private company recognizing KRJC No. of private company which have been improved by completing KRJC's Business course. No. of private company started by completing KRJC's Business course. 	<p>Results</p> <ul style="list-style-type: none"> The prospect of achieving the Overall Goal is fairly promising, while the achievement levels of the Overall Goal's OVI's at the time of the Mid-Term Review is as follows: <ol style="list-style-type: none"> Business Course <ul style="list-style-type: none"> According to the follow-up surveys conducted on the A Course graduates from 2008 to 2010, the Project has already produced positive economic impacts. As shown below, 23 out of 70 graduates responded to the surveys started new businesses after completing A course (11% of the total course graduates), 19 graduates were able to improve their existing business (9% of the same above), 16 graduates were able to expand their existing business or set up new line of businesses (7% of the same above), and 12 graduates were able to advance their careers (6% of the same above). 																																																																														
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Round</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>Total</th> </tr> <tr> <th>Year</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2009/2010</th> <th>2010</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Started his/her new business</td> <td>No. 7</td> <td>2</td> <td>6</td> <td>8</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>ratio*</td> <td>14%</td> <td>3%</td> <td>11%</td> <td>16%</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Improved his/her existing business</td> <td>No. 7</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>9</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>ratio</td> <td>14%</td> <td>0%</td> <td>5%</td> <td>18%</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Expanded his/her existing business / set up a new line of business</td> <td>No. 9</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>ratio</td> <td>18%</td> <td>0%</td> <td>4%</td> <td>10%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Advanced his/her career</td> <td>No. 5</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>ratio</td> <td>10%</td> <td>0%</td> <td>5%</td> <td>8%</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Total no. of respondents</td> <td>28</td> <td>2</td> <td>14</td> <td>26</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Total no. of course graduates</td> <td>51</td> <td>58</td> <td>55</td> <td>51</td> <td>215</td> </tr> <tr> <td>Respondents / Graduates (%)</td> <td>55%</td> <td>3%</td> <td>25%</td> <td>51%</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*: The proportion of the respondents who started new business to the total number of graduates.</p>	Round	4	5	6	7	Total	Year	2008	2009	2009/2010	2010		Started his/her new business	No. 7	2	6	8	23	ratio*	14%	3%	11%	16%	11%	Improved his/her existing business	No. 7	0	3	9	19	ratio	14%	0%	5%	18%	9%	Expanded his/her existing business / set up a new line of business	No. 9	0	2	5	16	ratio	18%	0%	4%	10%	7%	Advanced his/her career	No. 5	0	3	4	12	ratio	10%	0%	5%	8%	6%	Total no. of respondents	28	2	14	26	70	Total no. of course graduates	51	58	55	51	215	Respondents / Graduates (%)	55%	3%	25%	51%	33%
Round	4	5	6	7	Total																																																																											
Year	2008	2009	2009/2010	2010																																																																												
Started his/her new business	No. 7	2	6	8	23																																																																											
ratio*	14%	3%	11%	16%	11%																																																																											
Improved his/her existing business	No. 7	0	3	9	19																																																																											
ratio	14%	0%	5%	18%	9%																																																																											
Expanded his/her existing business / set up a new line of business	No. 9	0	2	5	16																																																																											
ratio	18%	0%	4%	10%	7%																																																																											
Advanced his/her career	No. 5	0	3	4	12																																																																											
ratio	10%	0%	5%	8%	6%																																																																											
Total no. of respondents	28	2	14	26	70																																																																											
Total no. of course graduates	51	58	55	51	215																																																																											
Respondents / Graduates (%)	55%	3%	25%	51%	33%																																																																											
	<p>(2) Japanese Language Course</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of Japanese language teaching institutions and teachers recognizing KRJC No. of participants of Japanese language course who took the Japanese Language Proficiency Test No. of participants becoming Japanese teachers <p>(3) Mutual-Understanding Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of Kyrgyz students who study in Japan <p>(4) Related to All Sections</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of participant who utilize knowledge and skills acquired from KRJC courses 	<p>(2) Japanese Language Course</p> <ul style="list-style-type: none"> As of January 2011, it is estimated that there are 38 Japanese language teachers and 16 institutions teaching Japanese language in the Kyrgyz Republic. Due to the small number of teachers and institutions, the most of them, if not all of them, know about KRJC. KRJC annually organizes a Japanese language event, Nihongo Wai-Wai Taikai (Fun in Japanese Festival), and supports Japanese language events organized by the Kyrgyz Association of Japanese Language Teachers. <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Date</th> <th>Event</th> <th>Venue</th> <th>Organizer</th> <th>Supporter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>May-3-08</td> <td>The 12th Japanese Education Seminar in Central Asia</td> <td>KNU</td> <td>KAJLT*</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>May-31-08</td> <td>The 2nd Nihongo Wai-Wai Taikai**</td> <td>KRJC</td> <td>KRJC</td> <td>"</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Dec-20-08</td> <td>The 7th Japanese Essay and Recital Contest</td> <td>KRJC</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Apr-3-09</td> <td>2009 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan</td> <td>KNU</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>May-30-09</td> <td>The 3rd Nihongo Wai-Wai Taikai**</td> <td>KRJC</td> <td>KRJC</td> <td>"</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Dec-19-09</td> <td>The 8th Japanese Essay and Recital Contest</td> <td>KRJC</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Mar-28-10</td> <td>2010 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan</td> <td>BHU***</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Dec-18-10</td> <td>The 9th Japanese Essay and Recital Contest</td> <td>KNU</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> KRJC has provided to the Japanese Language Proficiency Test its staff and its facilities to be used as a test venue. The number of test applicants has increased from 201 in 2008, 224 in 2009, and 229 in 2010. 	No	Date	Event	Venue	Organizer	Supporter	1	May-3-08	The 12th Japanese Education Seminar in Central Asia	KNU	KAJLT*	KRJC	2	May-31-08	The 2nd Nihongo Wai-Wai Taikai**	KRJC	KRJC	"	3	Dec-20-08	The 7th Japanese Essay and Recital Contest	KRJC	KAJLT	KRJC	4	Apr-3-09	2009 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan	KNU	KAJLT	KRJC	5	May-30-09	The 3rd Nihongo Wai-Wai Taikai**	KRJC	KRJC	"	6	Dec-19-09	The 8th Japanese Essay and Recital Contest	KRJC	KAJLT	KRJC	7	Mar-28-10	2010 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan	BHU***	KAJLT	KRJC	8	Dec-18-10	The 9th Japanese Essay and Recital Contest	KNU	KAJLT	KRJC																								
No	Date	Event	Venue	Organizer	Supporter																																																																											
1	May-3-08	The 12th Japanese Education Seminar in Central Asia	KNU	KAJLT*	KRJC																																																																											
2	May-31-08	The 2nd Nihongo Wai-Wai Taikai**	KRJC	KRJC	"																																																																											
3	Dec-20-08	The 7th Japanese Essay and Recital Contest	KRJC	KAJLT	KRJC																																																																											
4	Apr-3-09	2009 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan	KNU	KAJLT	KRJC																																																																											
5	May-30-09	The 3rd Nihongo Wai-Wai Taikai**	KRJC	KRJC	"																																																																											
6	Dec-19-09	The 8th Japanese Essay and Recital Contest	KRJC	KAJLT	KRJC																																																																											
7	Mar-28-10	2010 Japanese Speech Contest in Kyrgyzstan	BHU***	KAJLT	KRJC																																																																											
8	Dec-18-10	The 9th Japanese Essay and Recital Contest	KNU	KAJLT	KRJC																																																																											

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Impact	Prospects of achieving the Overall Goal	<p>Will the Overall Goal be achieved in 3 to 5 years after the completion of the Project?</p> <p><i>OVI's (continued from the prior page)</i></p> <p>(2) Japanese Language Course</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of Japanese language teaching institutions and teachers recognizing KRJC No. of participants of Japanese language course who took the Japanese Language Proficiency Test No. of participants becoming Japanese teachers <p>(3) Mutual-Understanding Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of Kyrgyz students who study in Japan. <p>(4) Related to All Sections</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of participant who utilize knowledge and skills acquired from KRJC courses 	<ul style="list-style-type: none"> While KRJC has been contributing to the improvement of Japanese language skills among Kyrgyz people who wish to learn Japanese, difficult employment conditions of Japanese Language teachers such as low salary and no governmental support mechanism for foreign language studies makes the last OVI difficult to be achieved. Moreover, there are more women than men among those who are interested in becoming Japanese language teachers. Due to the gender roles assigned to women in the society, it is difficult for many women to continue their careers after being married. (3) Mutual-Understanding Promotion KRJC organized the first ever "Study in Japan" fair participated by five Japanese universities in 2009, increasing information available about educational opportunity in Japan. (4) Related to All Sections The follow-up result of Business Course participants is as described above. Among Japanese Language Course participants in the Project, two of them went to Japan to study in the universities and six of them found employment opportunities in either KRJC (3 persons), the Japanese Embassy in the Kyrgyz Republic (1 person), JICA Kyrgyz Office (1 person), and the Kyrgyz International University. The one working for the university is a professor of Japanese Language.
	Other aspects	<p>Are there any unexpected impact? (Positive and negative)</p>	<ul style="list-style-type: none"> No negative impact has been observed at the Mid-Term Review. Implementation of IT courses for the Deaf/Hearing-Impaired with a total participants of 164 people is one positive impact by the Project, which contributed to increasing benefits among socially-weak positioned people in the Kyrgyz Republic. KNU had not been involved in the Project in the manner expected at the Project design phase. After having a new team of top management of KNU, level of communication and understanding between KNU and KRJC has steadily improved. It is important to formulate an effective, constant discussion opportunities on KRJC's managerial and implementation issues. Although KRJC has established effective cooperation network with other organizations, it is not sure whether these support will continue even after the Project's completion.
Sustainability	Institutional aspects	<p>Has an institutional mechanism to sustain the organization and activities of KRJC been established by the implementing organization (KNU)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Although there is a general tendency in KRJC that well motivated, capacity-developed local staff under the Project tends to leave their posts to study abroad or for better benefits elsewhere, many potential applicants for KRJC staff, most of who have experiences in Japanese Language or Mutual-understanding Promotion activities of KRJC, seem to exist because of the accumulated good fame of the KRJC. Formulation of an effective organizational mechanism that takes into consideration of staff changes in a certain timeframe is necessary.
	Organizational aspects	<p>Will the supports from related organizations continue after the Project's completion?</p> <p>Will sufficient staff members necessary for KRJC's efficient operations be secured after the Project's completion?</p> <p>Has there any mechanism for strengthening organizational capacity (i.e. internal training to staff members) been established and effectively functioning?</p> <p>Has there any mechanism for conducting follow-ups on course participants after they complete KRJC courses been established and effectively functioning?</p>	<ul style="list-style-type: none"> A systematic mechanism for strengthening organizational capacity has not been fully established. Local staff has been trained through OJT, while capacity building of local staff is included in the terms of reference of a long-term Expert (Project Coordinator) assigned to the Project since December 2010. KRJC has established a database of course participants to send relevant information, conduct follow ups and sustain the network with KRJC and course participants. However, at Interview Surveys at the Mid-Term Review there were several voices that KRJC's efforts for provision of information on future courses and events has not been widely spread even to the ex-participants of KRJC services in recent years.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Results
	Main Questions	Sub Questions	
Sustainability	Organizational aspects	Does KRJC have sufficient operational and management capabilities to continue its operations after the Project's completion?	<ul style="list-style-type: none"> • Though Questionnaire/Interview Surveys at the Mid-Term Review, it became clear that all local staff, particularly those in managerial positions, has a strong sense of responsibilities on their jobs and the line of communication within the organization is well established with weekly meetings being effectively used for information sharing and consultation.
	Financial aspects	Is KRJC financially sustainable? (Has KRJC been able to diversify its revenue sources?)	<ul style="list-style-type: none"> • The KRJC's financial conditions are far from being sustainable (Annex 5). • The ratio of total amount of KRJC's own revenue to its total expenditure has been unchanged to stay low between 7-16%, whose figure is the lowest among all Japan Centers (Refer to the part of "Effectiveness: Achievement of the Project Purpose". • KRJC's financial conditions may be improved by increasing revenue-generation oriented activities, changing the dispatch of the popular Wadaiko (Japanese Drum) Team, increasing participation fees for major events such as the Kyugaku (Study in Japan) fair and increasing course tuition fees. • There is a strong need for making clear policy and continuous monitoring on how to make a steady improvement in the organization's financial conditions.
	Technical aspects	Have KRJC's lecturers and staff been trained sufficiently in number and quality? Will they be able to maintain their capacity and to transfer the knowledge to others?	<ul style="list-style-type: none"> • KRJC's lecturers and staff have been trained almost sufficiently in number and quality for its daily operation. OJT that has continued since the Phase 1 Project has strengthened the capacity of local staff and lecturers to plan, implement, and evaluate and apply the evaluation results back to KRJC activities. • The concern with the technical sustainability is how long each of the developed local staff will continue to stay working for KRJC, and the organization is expected to establish an effective mechanism to train and transfer each one's technical capacity one from another.
		Will KRJC be able to maintain the equipment provided by Japan after the Project's completion?	<ul style="list-style-type: none"> • According to Questionnaire/Interview Surveys, KRJC staff is also capable of properly maintaining equipment provided by the Japanese side, using the equipment inventory developed in the Project.

2. 主要面談者リスト

1. キルギス側

(1) 財務省

Ms. Shaydieva	財務次官
Mr. Bushman	人事部専門官
Mr. Akjolov	国際協力課指導専門官

(2) 教育科学省

Mr. Kubaev	教育科学副大臣
Ms. Adresheva	国際協力課長
Mr. Mamatkanov	国際協力課専門官

(3) 経済規制省

Mr. Murzaev	投資政策部長
Ms. Asanova	ビジネス・産業規制部長

(4) 人事省

Mr. Arabaev	人事局長
Ms. Mavlyanova	公務員教育・国際協力課長
Mr. Ismailov	公務員教育・国際協力課専門官

(5) 経済アカデミー

Mr. Akmataliev	総裁
Ms. Ainekenova	国際協力課長

(6) キルギス民族大学

Prof. Akunov	学長
Prof. Esengulov	副学長
Prof. Djumakadyrov	国際協力・投資部長

2. 日本側

(1) 在キルギス日本大使館

丸尾 眞	特命全権大使
堀口 剛輔	二等書記官

(2) KRJC

井口 忠雄	共同所長
黒岩 幸子	日本語教育専門家
堀口 一則	ビジネスコース運営総括
浜口 恵美子	業務調査／組織能力向上専門家

(3) JICAキルギス事務所

丸山	英朗	所長
今井	成寿	所員
吉村	徳二	所員
村尾	朱子	企画調査員
原田	明久	企画調査員

3. 面談記録

日時・場所	2011年1月24日、16:00～17:30、在キルギス日本大使館
聴取相手	丸尾大使、堀口書記官
我方参加者	(JICA 事務所) 丸山所長、吉村所員、村尾企画調査員、スペトラーナ・プログラムマネージャー (KRJC) 井口所長、浜田専門家 (JICA 調査団) 伏見、高坂、水野

冒頭、伏見課長より調査団の目的をとともに、フェーズ2終了後の KRJC についての本部の考え方を説明；

- ・ JICA 技プロとして実施している限り、自立発展の概念は重要。日本国内で事前に集めた情報の分析によると、評価 5 項目のうち、自立発展以外は申し分ない評価ができる見込み。ただし自立発展は道半ばの状況である。

これに対し、丸尾大使より以下のとおり発言された；

(大使)

- ・ KNU 学長はこれまでの学長とは異なり、学生が選び、大統領が任命した。日本センターの退去問題があったが、草の根文化無償による LL 機材の供与を行い、署名式や面談を通して徐々に関係が雪解け状態にある。これからはさらによくなると期待される。
- ・ 世間からの KRJC に対する需要は今も高いが今後さらに高まるであろう。供給とのバランスで漏れる部分を土俵に上げてあげることが重要。事業の縮小ではなく、拡大思考で取り組むべき。統計を見る限りではキルギス人の所得は低い(カザフの 10 分の 1) が、実態は異なる。支払い能力はあるので、受講料の値上げは問題ない。
- ・ “Japan World” という企業(もともとは IT 企業であるが、キルギスでは商社的な活動を実施予定) がキルギス進出日本企業第一号となる予定。これからは経済との絡みで KRJC の需要がさらに高まるのではないか。

(伏見) 外交的な観点からの KRJC の重要性についてご意見を頂戴したい。

(大使)

- ・ 日本センターというものが無いことを考えると、やはり必要と言わざるを得ない。日本の様々な交流のプラットフォームとなるものである。前原大臣も文化外交の必要性について本日の外交演説で述べている。
- ・ 日本センターの予算の問題については、たとえばビジネスコースで短期コースを設定するなど、受けやすいコースの設定が必要ではないか。企業が従業員の育成のために講座を受けさせるなど。企業であれば、受講料を高く設定しても支払うだろう。
- ・ 大使館からの事業の受託も理解する。大使館の広報文化事業で KRJC を活用し、説明がつく範囲で経費を支払うのは可能。JDS の面接も KRJC で実施し、スタッフの役務(アレンジメント) に対して支払うなどは可能ではないか。
- ・ 観光のための日本語を「キルギスコンセプト」(企業) に対して実施するなど一案。ライセンス発行(日本語 A、B、C など) を行い、KRJC はそのライセンスに応じて仕事を与えるなど、または趣味の試験制度も実施してはどうか。

(丸山) KRJC も会社経営の概念を導入しなければならない。

(井口) 需要の高いビジネスの単発講座などは検討したい。大使館からも支援をいただきたい。日本センターや JICA 以外に大使館関係で来日する日本人研究者、大学教授等々、前広に情報をいただき、それらのリソースも KRJC で活用させてもらいたい。

(大使) 大学間連携と地方連携が今後重要となる。ビシユケクと新潟市が姉妹都市とならないか、鋭意働きかけているところ。KRJC がきちんと収益を上げられるようなメカニズムを作ることが重要。発想を変え、身内ではなく、外から得るべきものを得るようにすべき。KNU についても、“KNU にとって何が評価されるか”を知る必要がある。

(丸山) KNU にとって、KRJC の収益が上がる = KNU にとってメリット、という考えを持たせなければならない。JOCV が大統領に会う予定であるが、KRJC で行うことも検討したい。

(大使) 大統領の関心事項は公務員養成である。外部からの知見を入れなければならないと考えており、日本に期待している。JDS と組んで実施するのも一案である。今回の調査では広くニーズを拾ってほしい。

日時・場所	2011年1月25日、10:00～11:00、キルギス経営アカデミー
面談相手	(経営アカデミー) Akmataliev (アクマタリエフ) 総裁、Ainekenova (アイネケノヴァ) 国際協力課長
我方参加者	(JICA 事務所) 丸山所長、村尾企画調査員、スベトラーナ・プログラムオフィサー、レギーナ・アシスタントプログラムオフィサー (KRJC) 井口所長、浜田専門家 (JICA 調査団) 伏見、岩瀬、水野、ガリーナ (通訳)

経営アカデミーは1992年設立の国家機関。職業訓練や公務員研修も実施。今後の協力の可能性（公務員研修）についてニーズの聴取を行った。

(Akmataliev 総裁)

- ・ 最近経営アカデミーの総裁に着任。以前はナリン大学の学長をしていた。さらに前はナリン州副知事、議員の経験があり、公務員の育成についても理解している。(なお、総裁は大統領任命。監査委員会がある)
- ・ キルギスでは、公務員は“職業”ではなく、“ステータス”。空いたポストを公募で募集するため誰もが公務員になれる（公務員の登用のシステムが確立していない）。
- ・ 経営アカデミーの予算は、国、ドナーからの支援、受講者からの受講料によってまかなわれている。
- ・ 経営アカデミーの研修は①公務員養成（学士）、②公務員の再教育（修士）、③公務員の知識向上のための研修から成り立つ。
- ・ このうち、修士課程の研修については、Public Policy や Public Administration などの行政コースを実施しており、ドイツのハンスザイデル財団（発言ママ）からの支援により、今年は255人が修士課程に入った。
- ・ これら255人は、厳しい選考によって選出された精鋭。各地方に人数枠が割り当てられ、テスト（法律及び憲法の筆記試験、エッセイ、面接）により選考された者。
- ・ 公務員の知識向上のための研修（上記③）については、ビシュケク及びオシュの研修センターも使って主に短期特別コースを実施。人事局と一緒に活動しており、教育科目等も人事局と調整のうえ決めている。72時間コース、1ヶ月コース、2ヶ月コースなどがある。
- ・ 昨年夏の臨時政府の際、アガハーン財団からの支援により、35歳以下の人材893人が2ヶ月コースを受講した。内容は実質的な内容である。たとえば牧畜管理など。
- ・ オトゥンバエバ大統領は公務員養成に関心が高く、経営アカデミーも改革を行う予定。学士を減らし、修士を増やす方向性にある。

(伏見)

誰でも公務員になるとのことであるが、きちんとした昇進システムはあるのか。

(総裁)

システムはなく、上司が昇進を決める。改善すべき点である。

(伏見)

人事局との連携研修については、人事局からの何らかのリクエストが寄せられるのか。

(総裁)

人事局と一緒に対象グループをどうするか、内容をどうするかなどを決める。

(伏見)

短期コースであれば日本センターとの連携の可能性も考えられるが、経営アカデミーが人事局と一緒に実施している公務員研修はどういうものか。

(総裁)

3つのカテゴリーに分けられ、①理論、②経済関係の法律及び企画、③特別コース（地方予算の作り方など、かなり具体的なもの）である。講師は基本は経営アカデミー所属の講師であるが大学の講師も起用。研修人数はコースにより異なるが、2ヶ月コースの場合は25～30人程度で、去年は1200名（2ヶ月コース：890人、2～3週間コース：300人）の育成を行った。都市と地方の配分は半々。なお、省庁や州政府予算の1%は人材育成に充当しなければならないという法律があるため、地方から研修のために出張する場合などはこの予算にて対応。

(水野)

経営アカデミーは公務員向け研修以外にも一般の人たちの育成も行っているとのことであるが、これらの研修を実施するに当たりニーズ調査を行っているのか。

(総裁) 研修受講者に配布するアンケート調査や、受講生のモニタリングは行っているが、ニーズ調査は行っていない。

(水野)

公務員研修といっても、各省毎に専門性も感心も異なるかと思われるが特に専門性を高めるための具体的な課題の研修など（たとえば年金制度、税金、経済政策など）、各省のニーズに特化した研修も行っているのか。

(総裁)

これまでは実施されていなかったが、今年から分野別（各省）コースを実施する予定。ただ、個人的には公務員はすでに専門性はあるものの、公務員としての倫理や態度、タイムマネジメントや人事管理などの基本的な部分をまずは学ぶべきと史料する。

(丸山)

財務省、JICA、人事局、経営アカデミーの4者の協力による「公共投資政策」というような研修ができないか検討している。内容は今後決めていきたいと思うが、実施場所として日本センターを活用したり、日本センターの講師を活用することも一案。これから具体的な話をさせていただきたい。

(総裁)

こちらからもJICAとの連携事業について改めて提案したい。JICAの本邦研修に参加した人たちの声なども反映させたい。ドイツのハンスザイデル財団の研修は成功しているが、その秘訣は、今のプログラムの内容は保ったまま、財政的な支援に徹している点だと思われる。

日時・場所	2011年1月25日、10:00～11:00、人事局
聴取相手	Arabaev（アラバエフ）人事局長、Mavlyanova（マブリャーノワ）公務員教育・国際協力課長、Ismailov（イスマイロフ）公務員教育・国際協力課専門官
我方参加者	（JICA 事務所）丸山所長、村尾企画調査員、スベトラーナ・プログラムオフィサー、レギーナ・アシスタントプログラムオフィサー （KRJC）井口所長、浜田専門家 （JICA 調査団）伏見、岩瀬、水野、ガリーナ（通訳）

人事局は、キルギス国家公務員を統括する官庁であり、今後の協力の可能性（公務員研修）についてニーズを聴取するとともに意見交換を行った。

（伏見）

大統領が公務員養成に熱心と伺っているが、公務員の育成計画や重点セクターはあるのか。

（局長）

これからはシステムティックに研修を実施する予定。研修計画については経営アカデミーとの協力の下、鋭意作成中であり、今月末には完成予定。研修の対象者は、国会議員や公務員などである。

（丸山）

大統領の関心は、①公務員の透明性の確保（汚職対策）か、それとも②専門性の向上か。

（局長）

まずは専門性の向上、次に汚職対策が挙げられる。ロシアの無償資金協力によりスラブ大学で107人の公務員研修を実施（経営アカデミーは関与していない）。これらの研修員に対しては、汚職対策として、研修の受講+300ドル/月の給与が支給されている。なお、これら107人は、省庁からの代表者であるが、法務省、財務省、経済規制省、文科省といった省庁からの参加を優先している。

また、各省には優先課題があるが、人事局としては公務員のサービス、倫理、汚職対策などが課題と考えている。

なお、ドナーからの支援で、シンガポール、韓国、マレーシア、ロシアが研修員受け入れを実施しているが、韓国については16人を受け入れてもらった。これらはコストシェアが基本であるが、キルギスの経済状況は極めて悪く、その意味からも日本のような無償資金協力があると大変ありがたい。

また、「事務次官クラブ」を作るという計画（3月から正式発足予定）があり、大使との話し合いも企画したい。人事局は同クラブの調整を行う。

（井口）

日本では課長もしくは課長補佐レベルが実際に政策の案を作っているが、キルギスでは実際に政策を作っているのはどのくらいの職位、年齢の職員か。

（局長）

日本と同様（職位）であるが、年齢はさまざま。キルギスの場合21歳から公務員になれる。

上限はない。

(岩瀬)

日本センターの C/P は KNU であるが、公務員の能力向上において KNU に人事局が期待されていることは何か。

(局長)

公務員の研修は経営アカデミー以外にもスラブ大学で実施しており、こういったトレンドは拡大する見込み。今後大学の学長（10 箇所想定）と議論したいと考えているが、KNU はその議論をリードできる大学と思料する。

日時・場所	2011年1月25日、14:00～15:00、KNU
聴取相手	Akunov (アクノフ) KNU 学長、Esengulov (エセングロフ) 副学長、 Djumakadyrov (ジユマカドゥロフ) 国際協力・投資部長
我方参加者	(大使館) 堀口書記官 (JICA 事務所) 村尾企画調査員 (KRJC) 井口所長、浜田専門家 (JICA 調査団) 伏見、高坂、岩瀬、水野、ガリーナ (通訳)

プロジェクトの C/P 機関である KNU の学長、副学長、国際関係部長と協議を行ったところ概要以下のとおり。

(学長)

これまで KNU と KRJC の間には密接な関係がなく、お互いの理解に齟齬があったことは事実。それは、KRJC の目的を理解していなかったことが原因である。今は理解しており、KRJC が KNU 内に設置されていることに感謝したい。日本側からは、LL 教材の供与(79,000US ドル)も頂いたが、これは KNU と日本側の協力のひとつの結果であるとする。

キルギス側の共同所長が機能していなかったこともこれまでの意思疎通がうまくいってなかった要因であり、現在新たな所長を任命すべく人材を探しているところであるが、給与の問題があり難航している。共同所長には KNU 側からも KRJC 側からも給与が支払われていなかったために、共同所長が積極的な働きを行っていなかったと考えられるが、KNU 側から共同所長に支払える給与の財源はない。

(伏見)

日本センターは 8 カ国 9 センター設置されているが、共同所長体制を敷いているどのセンターでも先方側共同所長の給与まで日本側が負担している例はない。それが必須というのであれば、やり方を相当工夫しなければならない。JICA プロジェクトは 2013 年に終了するが、それ以降も KRJC の機能が継続するためには KRJC が活動できる前提条件が確保されなければならない。KNU からの期待は何かお聞きしたい。

(副学長)

多くの学生に日本に行ってもらいたい。特に経済分野について日本で研修を受けられればよい。また、日本の大学との連携も重要であり、関係作りに協力してほしい。大学の講師に対する研修や施設の改修など JICA からの“投資”に期待したい。

(学長)

KNU は日本側に屋根の修理として 30 万 US ドルの支援と 500 台の中古 PC の供与を依頼している。現在 KNU では 2011 年の予算編成を検討しているところであるが、修理費まで捻出するのが困難となっている。KNU の予算は、10%が政府予算、90%が学生からの授業料となっている。キルギスのインフレ率は 15%であるが、政府は今年の 5 月から講師の給与を 3 倍にすることを検討している。そうすると、これをどう賄うかが課題であり、学生からの授業料を値上げしなければならないだろう。このように KNU の財政状況は極めて厳しい状況にあり、施設の修理や機材及び教材の購入もできない。

(伏見)

KRJC が貢献できることは、①人材育成、②日本の大学との橋渡しである。人材育成においてはたとえばビジネスコースの講師や日本語の先生が KNU の学生や講師に対する授業を行うことが考えられる。また、日本の大学との連携については留学フェアの実施を通して大学間の交流が生まれることが期待される。

(国際関係部長)

KNU にとって技術協力はきわめて重要である。KRJC はビジネス支援と人材育成を行う機関と理解する。また、KRJC の活動は、KNU だけでなく、全キルギス人に対して裨益するものである。これまでの良い事例として、KRJC ビジネスコースの講師が、KNU の経済財政大学院で講義を行っているが、これを経済分野に限定せず国際関係、法律、物理等々、さらに拡大していただければ幸いである。また、KNU はいくつかのプロジェクトを検討しており、KRJC にはドナー探しの支援をお願いしたい。ビジネスコースについては、KNU の講師に対する TOT の実施を検討いただきたい。最後に KRJC には日本の大学連携において支援をお願いしたい。

(学長)

今年 5 月には KNU の設立 60 周年記念を予定しているが、記念行事としてプロジェクトの実施を政府に申請中である。ひとつが、5 階建ての新ビル建設である。ビル内に 600 人を収容する会議場を設置するが、1 階は同ビルへの投資を行った企業が入居し、2 階は KNU が入る。3 階～5 階については、主に投資した企業が入り、残りは KNU が所有することになる。

(副学長)

60 周年の記念フィルムを作るので、これに協力いただければ幸いである。

(堀口書記官)

日本側からは 3 つについて回答する。

- ① 屋根の修理：大使館で対応する。見返り資金の返却状況次第であるが、財務省と協議したい。
- ② 研修の実施：学長及びもう 1 名の KNU 関係者の講師の研修については JICA が検討する。
- ③ 共同所長の給与：どのような手立て・工夫ができるか、KRJC が検討する。

(井口)

KNU 側からの要望については、今後さらに協議させていただきたい。そのうえで一つ一つを検討し、できること、できないことを明らかにしたい。できないことについてはきちんと理由を示し、説明する。

日時・場所	2011年1月25日、16:00～17:00、財務省
聴取相手	Shaydieva (シャイディエヴァ) 財務次官、Bushman (ブシュマン) 人事部専門官、Akjlov (アクジョロフ) 国際協力課指導専門官
我方参加者	(JICA 事務所) 丸山所長、村尾企画調査員、スペトラーナ・プログラムマネージャー (KRJC) 井口所長、浜田専門家 (JICA 調査団) 伏見、岩瀬、水野、ガリーナ (通訳)

ドナー援助窓口であり、本プロジェクトの調整機関である財務省を訪問し、プロジェクトに対する評価とともに、今後の協力の方向性について意見交換を行った。概要以下のとおり。

(次官)

これまでの人材育成分野における JICA の協力に感謝する。KNU は KRJC に協力すると考えている。再度場所の問題が発生した場合は一緒に解決できるものと信じている。政府は様々な分野における日本との協力を強化するための Decree を出しており、KRJC はキルギスの人材育成において大きな役割を果たしている。これから、文化、ビジネス等においてさらに日本とキルギスの関係が深まることを期待しており、財務省としては以下を提案したい；

- ① 公務員研修の実施。JICA 研修に参加し、帰国した職員が財務省には多く入るが、彼らはきちんと学んだことを業務に活かしている。なお、公務員研修の実施に当たっては、人事局と詳細の協議をしてもらいたい。
- ② 財務省としては、“国家予算管理”のセミナーもしくは研修を行ってもらいたい。日本にいける人数は限られているので、これらのセミナーは当地で行うほうが効率的である。また、特に地方の行政官は外国に行く機会がないので、これらの職員に焦点を当てた研修を行ってもらいたい。
- ③ KRJC の広報強化が必要である。国が安定していなかったことが原因かもしれないが、最近 KRJC の広報をあまり目にしない。

(丸山)

KRJC ビジネスコースはイシククリ州の一村一品の商品開発において貢献をしているが、今後 Public Sector での貢献も検討したい。

(井口)

KNU との関係改善が進んでいる。PR については今後注力したい。

日時・場所	2011年1月26日(水) 9:30~11:00 USAID Business Environment Improvement (BEI) Project (PRAGMA Corporation)
聴取相手	Ms. Nursulu Ahmetova, Country Director, Kyrgyz Republic Mr. Victor Efemov, Senior Lawyer
我方参加者	(JICA 事務所) 村尾企画調査員 (JICA 調査団) 岩瀬

PRAGMA (プラグマ) 社は 2000 年頃から USAID の民間セクター開発プログラムの受託コンサルタントとして、キルギスのビジネス環境改善に係わる USAID プロジェクトを実施してきた企業。キルギス民間セクター開発を支援するドナー・プロジェクト実施機関としての立場からの KRJC 活動や同国ビジネス環境の改善状況に係わる見方を聴取した。

(主な聴取内容)

プラグマは 2000~2005 年に USAID の TFI (Trade Facilitation and Improvement) プロジェクトを実施し、その後、2006 年 10 月から 2011 年 9 月までの予定で現在の「Business Environment Improvement (BEI) Project」を実施中。ビジネス環境全般の改善に係わる、①法案・規制案の具体的提言(草案策定)、②検査関連制度の整備に係わる提言、③許認可の簡素化・平準化に係わる提言、を主に行っている。

活動の中で、コイチュマノフ氏が議長を務める政府の「ビジネス投資審議会 (Investment and Business Development Council)」に対しても情報提供や資料作成等の支援を行っている。同審議会は元々、EBRD が主導・支援して、ADB、SECO、GTZ の協力によって設立されたもので、政府側は首相府、経済省、法務省、建設局 (State Authority of Construction) がメンバーである。また、民間から IBC (International Business Council)、UKE (Union of Kyrgyz Enterprises)、BBC (Bishkek Business Club、12 頁参照) の 3 者がメンバーとして参加している、官民対話のフォーラムである。3 ヶ月に 1 度の会合を持ち、議長は 3 回ごとの持ち回り (9 ヶ月ごとに交代) としている。

BEI プロジェクトのこれまでの成果として、法務省のビジネス関連手続きに係わる「ワン・ストップ・ショップ」に関する提言や建設許可手続き時間の短縮、等がある。また、プラグマ社は世銀 Doing Business のキルギスでの調査・分析実施機関として 2007~2009 年の 3 年間活動している。

民間産業組織は一定の基礎能力を持つものに対して、政府機関・公務員については法制度の役割に対する理解や実施体制整備等の面で能力向上余地が大きい。また、キルギスでの職業訓練等の仕組みは依然、旧ソ連型である。官民ともに市場経済下での制度・環境に対応できる人材開発のニーズは依然、高い。その意味で、KRJC が実施する民間企業家を対象にした実践的な経営管理能力向上に係わるコース提供やサービスは有効である。また、今後、公務員を対象とするセミナーや研修コースを提供することも意義があると思う。その際は、人事局や経営アカデミーをコンタクト先としつつ、法律の適切な執行・実施や官民の相互協力や役割分担のあり方、等についてのテーマが重要ではないだろうか。

日時・場所	2011年1月26日、15:00～15:40、教育科学省
面談相手	(教育科学省) クバエフ副大臣、Adresheva (アドレシェヴァ) 国際協力課長、Mamatkanov (ママトウカノフ) 国際協力課専門官
我方参加者	(JICA 事務所) 村尾企画調査員、スベトラーナ・プログラムオフィサー、レギーナ・アシスタントプログラムオフィサー (KRJC) 井口所長、浜田専門家 (JICA 調査団) 伏見、水野、ガリーナ (通訳)

キルギス教育科学省は KNU の監督官庁であるため訪問したところ概要以下のとおり。なお、JCC には国際関係部長が参加した実績がある。

(副大臣)

1998 年に訪日し、日本センター設置の交渉を行った。自分は KRJC 設立者の一人である。設立時、KRJC の活動は活発だったが、最近は静かになったのではないかと。

(伏見)

今後は大学間交流にも力を入れる予定。留学フェアも実施予定である。年に 1 回の JCC にはぜひ貴省からも参加いただきたい。

(副大臣)

教育科学省として貴考えを支援する。

(国際関係部長)

KRJC の行っている研修のレベルは高いとの評判がある。特に日本語とビジネスの研修は素晴らしいと聞いている。文化交流活動も盛んに行われており、KRJC の活動は効果的であると思う。(中間レビュー調査の) アンケートにも回答したい。

(副大臣)

キルギス国民は援助を受けるだけでなく、キルギス側からも文化の発信を試みている。キルギスも日本にとって役に立つことができると考える。わが省大臣も日本との関係を大切に思っている。

日時・場所	2011年1月26日(水) 15:30~16:30 Bishkek Business Club (BBC)
聴取相手	Mr. Uluk Kydrbaev, CEO, BBC Mr. Aziz Abakirob, Chairman of BBC Mr. Bakai Zhunushov, Director, iCAP Invest Mr. Bekzhan Isaev, CEO, TOURISTAN Mr. Azamat Akeleev, Director, Promotank HQA (Consulting) Mr. Mehmet C. Furusawa-Oguz (古澤千万樹), CEO, (株)アルタイ
我方参加者	(JICA 調査団) 岩瀬

BBC はキルギスの主要な産業組織の一つ。幹部に JICA 研修員 OB や KRJC コース修了生も多い。ビジネス環境改善に係わる取り組みや本プロジェクト (KRJC) の意義・重要性・課題等について聴取した。

(主な聴取内容)

BBC はキルギスのビジネス環境改善に注力している民間産業組織で、議会の主要人物とも関係が近いことが強みである。他の民間産業機関やアジア・欧米の産業連盟等とも情報交換・交流をしている。BBC の主要メンバーは日本や KRJC での研修経験を持つ者が多く、親日人材が多い (注: 当日の出席者の内、半数が何らかの日本との関係を持ち、日本語が堪能な人材も複数いた)。JICA 事務所や日本大使館とも情報交換や交流を密に行っている。

KRJC の活動については、日本語とビジネスのコース運営を中心に評価するが、最近 (ここ数年)、KRJC からの情報提供や広報・宣伝が弱く (機会がなく) なってきていると感じており、懸念している。以前はニューズレターが来ていたが、ここ 3 年ほど BBC 会員の KRJC コース修了生にはニューズレターも来ていないと思う (注: 卒業生向けや一般向けの広報・宣伝不足という点については全員が同様の見解を示した)。

キルギスには約 400 名の JICA 研修生 OB がおり、2009 年 9 月に同窓会が復活・強化された。会長はキルギスのビジネス投資審議会議長でもあるコイチュマノフ氏 (元経済省大臣) である。これらの人材ネットワークを活用して、KRJC が日本企業とのビジネス・マッチング支援等を将来的に実施できるようになればよいと思う。

KRJC のビジネスコースは実践的で質が高く内容的に良いものだが、本来的には、もっと受講料を高くすべきだろう。アメリカン大学の英語 MBA コース (1.5 年) は現在、20 万ソムくらいするのではないか?

KRJC が今後、公務員を対象にした研修を行うというアイデアもあるだろうが、それよりも、もっとビジネス側の立場に立って、有能なビジネスマンを多数、能力向上、輩出させて、ビジネス側から政府にプレッシャーをかけていくようなアプローチを取ることがより現実的、実践的ではないだろうか?

日時・場所	2011年1月26日、16:00～17:10、経済規制省
聴取相手	(経済規制省) ムルザエフ投資政策部長、アサノヴァ・ビジネス・産業規制部長
我方参加者	(JICA 事務所) 村尾企画調査員、スベトラーナ・プログラムオフィサー、レギーナ・アシスタントプログラムオフィサー (KRJC) 井口所長、浜田専門家 (JICA 調査団) 伏見、水野、ガリーナ (通訳)

ビジネスコースに関する評価の聴取及び今後取り組む可能性のある経済（産業）政策支援もしくは公務員研修に関するニーズ聴取のため、経済規制省を訪問したところ、概要以下のとおり。

(投資政策部長)

KRJC の活動に感謝。KRJC の行っているビジネス人材育成を高く評価する。一村一品の支援についても同様に評価したい。

経済規制省の新政権に変わってから省の名称が変更となったが、これまでの経済発展貿易省からその機能と役割を継承した。マクロ経済、貿易、産業、投資政策、工業、商業、観光等、広い分野をカバーしている。

中小企業活動も調整しているが、市場原理を損なわないよう、政府は“適度”な関与にとどめている。規制緩和に取り組んでおり、中小企業のための **One Stop Service** を開始し、ライセンス取得を容易にした（世銀の支援）。つまり、それまではライセンス取得のためには様々な手続きが必要で、その都度様々な機関を訪問・申請しなければならなかったが、窓口をひとつにし、手続きに要する日数も短縮させた。

ビジネスの問題は資金アクセスが困難なことであり、市中銀行の金利が高い。日本にあるような信用保証制度ができればと思う。日本は同分野で多くの経験があると思料。

(ビジネス産業部長)

中小企業の問題は、市場に関する知識が浅いということ。スキルも足りない。

(伏見)

公務員研修に関する支援ニーズはあるか。

(投資政策部長)

日本センタープロジェクトの枠内もしくは別プロジェクトで、公務員に対し“経済予測”に関する研修があればありがたい。また、中小企業に対して新たな技術・ノウハウの提供も重要である。地方の支援も必要であり、たとえばどの地域ではどういった産業が有望か、などに関する情報提供も期待する。また、信用保証や保証基金についても教えてもらいたい。

(水野)

経済界から政策に対するニーズを聴取するメカニズムや枠組みがあるのか。

(投資政策部長)

International Business Council は、大統領が委員長を努める Business Development and Investment Council の民側の最大組織であり、政策や法律に対するコメントなどを行って

いる。新たな法律を制定する際は、同機関に事前協議を行うことになっている。

(井口)

中小企業支援や産業政策等、さらに貴省と議論を深めたい。

日時・場所	2011年1月27日、11:00～12:30、キルギスコンセプト
聴取相手	アマナリエフ部長
我方参加者	(JICA 事務所) 村尾企画調査員 (JICA 調査団) 伏見、岩瀬、水野、ガリーナ (通訳)

KRJC ビジネスコース (A コース) の修了生が社長を務める会社であり、同社長は前経済規制大臣。観光業界のリーディングカンパニーに成長。

(部長)

「キルギスコンセプト」は、1990年8月(ソ連時代)に設立された会社であり、当初は英語コースの提供を行っていた。ネイティブの講師を確保する際に、航空券やホテルの手配を行うようになり、それを端緒に旅行業を始め、今ではキルギス最大の旅行会社に成長した。ビシュケク、オシュに10箇所のオフィスを構えている。社のスローガンは“お客様にはいつも“YES”と答える”としている。

社長は、ビジネスコースを終了し、JICA 研修に2度参加した経験を有す。日本からの新しいアイデア(トヨタ生産方式など)を持ち帰り、自社で実践している。KRJC は知識リソースとして重要なパートナーである。

これまで、キルギスコンセプトの社員のうち、100人位がKRJCの長期・短期コースに参加している(社員数:毎日通勤する社員は120人程度であるが、パートナー制度を敷いており、これらパートナーを入れると300人程度に上る)。

KRJCの馬場先生の講義(品質管理)は特にすばらしかった。TQMの考えを社内に導入しており、今では社内スタンダードとなっている。また、当社ではISO9000の取得を目指している。

また、「マーケティング戦略」の講義にも参加し、KRJCで学んだツールを活用している。カンバン、カイゼン、5S、7つのムダ等はわかりやすいうえに、深い意味を持っている。5Sで自分の考えも変わった。今までは机の上は書類であふれていたが、今では整理整頓を徹底できるようになった。社内でも5Sは実践しており、清掃なども細かい決まりを設けている。キルギス国民の10%が5Sの講義を受ければ、キルギスは大きく変わるだろう。

日本のマネジメント基礎があれば、社員にも受講させたい。また、ITコース(ITマネジメント)があるとよい。キルギスにはITの技術者はいるが、ITのマネージャーはいない。

コンサルタント(ICMCIのCMC(Certified Management Consultant))については企業側にコンサルタントを依頼する資金がないのと、コンサルタント側の能力・質に問題があるため、ほとんどの企業は活用していないのではないかと。EBRD/BASが活用しているコンサルタントのデータベースがあると思うが、そちらの方が信用できる。

現地講師が増えるのはよいことであるが質を落とさないように注意すべき。

現在のプロジェクト終了後、KRJCは自立採算化をはかり、独立すべきである。

日時・場所	2011年1月27日、13:30~14:30、アレカノフ（婦人服店）
聴取相手	ズフィア社長
我方参加者	（JICA 事務所）村尾企画調査員、 （JICA 調査団）伏見、岩瀬、水野、ガリーナ（通訳）

KRJC ビジネスコース（Aコース）の修了生が起業。ドルドイマーケット（郊外のバザール）に店舗を構え、婦人服の製造、販売を行っている。

（社長）

ビジネスコース終了後すぐに起業（2010年8月）。現在、婦人服をデザインし、工場で作らせた上で、販売している。特徴は品質が良いこと。主にロシアのディストリビューターが買い付けに来る。ビジネスは順調。

2010年3月にKRJC ビジネスコース（Aコース）の新聞（“夕刊ビシユケク”）に掲載された募集広告を見て、提供している科目内容が良かったので参加することを決めた。

ビジネスコースに入った当時は、婦人服の会社に勤めており、マーケティングを担当していた。コースを受講し、起業することを決意（堀口講師の「経営者は部下を尊敬しないといけない」という言葉に触発された由）。友人（以前勤めていた会社の友人）とともにこの会社を立ち上げた。

立ち上げ資金は約1万USドル。店舗（コンテナ）の改装に約1800USドルを費やした。銀行の金利が高いため、資金は友人から調達した。コンテナの賃料として100USドル／月を支払っている。

ビジネスコースのクラスメートは約40人いるが、今でも連絡を取り合っている。

ビジネスコースの授業の中で管理会計、財務が難しかったので、もし修了生向けの短期コースがあれば、こういった科目を行ってほしい。

4. 評価グリッド結果表

2011年2月10日

5項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
妥当性	キルギス共和国の国家計画との整合性	プロジェクトの上位目標はキルギス共和国(以下、キ国)の国家計画における開発課題と重点政策に合致しているか？ <u>上位目標:</u> 1. KRJC がビジネス分野においてキ国の市場経済化に資する人材育成のための中核的な役割を果たすようになる。 2. KRJC がキ国と日本両国の人々の間の相互理解を促進する拠点として活用される。	<ul style="list-style-type: none"> ● キルギス政府は「国家発展戦略 2009－2011 (Country Development Strategy 2009-2011: CDS-2)」において「労働生産性向上と開発促進による国家競争力向上に基づく持続的経済成長」と「成長加速と輸出多様化によるキルギス経済の世界経済システムへの統合の強化」を国家開発目標としている。 ● CDS-2 では「労働生産性の向上と輸出の多様化・促進は中小ビジネス・産業の発展に資する環境・条件の創造によって実現される。」としている。このように、民営化、中小企業 (Small and Medium-Sized Enterprises: SME) 振興、人材育成を通じた市場経済化促進が同国の重要課題であり、本プロジェクトはキルギス政府の開発政策と整合性が取れている。
		裨益者ニーズとの整合性	ターゲット・グループの設定及びニーズ把握は適切かつ十分か？ <u>ターゲット・グループ:</u> ● KRJC 現地スタッフ及び現地講師 (約 30 名) ● KRJC 事業への参加が想定される中小企業経営者・従業員、教育機関関係者、学生、一般市民 (年間約 5 万人)
		プロジェクト目標はターゲット・グループのニーズに合致しているか？また、そのニーズは高いか？ <u>プロジェクト目標:</u> 1. 市場経済化に向けて KRJC のキ国の中小企業における人材育成機能が強化される。 2. キルギスと日本両国の人々の間の相互理解を促進する KRJC の機能が強化される。	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記のように、KRJC 職員・講師の能力向上ニーズは高かった。 ● ビジネスコースと日本語コースの双方において、ターゲット・グループのニーズに合致するように、コース参加者のニーズがきめ細かく確認された。結果的として、コース応募者は定員を常に超えており、コース参加者の満足度も高かった。これらの事実は、本プロジェクトと裨益者ニーズとの整合性があったことを示している。この点は、本プロジェクトの間接的裨益者である KRJC サービス・ユーザー (ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進活動の参加者)、キルギス経済界の主要人材、関連省庁・機関の人材等の様々な人々への質問表・面接調査によって確認された。

5項目	評価項目		評価結果															
	大項目	小項目																
妥当性	裨益者ニーズとの整合性	事業実施機関(キルギス民族大学:KNU)のニーズとの整合性があり、実施機関の選定は適切か？	<ul style="list-style-type: none"> 原則的に、本プロジェクトは実施機関としてのKNUの名声を高め、KNUの学生や教官に対してKRJC施設やリソースへの容易なアクセスを提供できることから、国立大学として最高学府の一つとみなされているKNUのニーズに合致するものと思われる。しかし、緊密なコミュニケーションを取ることが困難だった(後述)ことから、この見方はプロジェクト期間の前半ではKNU側と共有できなかった。 2010年終盤に就任した新たなKNUトップマネジメントの人々は、新学長から調査団に対する「KRJCは二国間の、またKNUとの間の協力のシンボル(架け橋)として存在する。」との言葉に示されるように、上記の考え方を現時点で強く支持している。 															
	日本の援助事業としての妥当性	本プロジェクトと日本の対キルギス共和国援助政策等との整合性は十分にあるか？	<ul style="list-style-type: none"> キルギス共和国に対する日本のODA政策の基本方針は「市場経済原理に基づいた経済成長を通じた貧困削減促進」である。日本の対キルギス支援政策における3つの重点分野の一つである「経済成長基盤の確立」の下に、市場経済化促進に資する人材開発が位置づけられている。 															
	その他	JICA日本センター事業コンセプト・ビジョンとの整合性は十分にあったか？	<ul style="list-style-type: none"> JICAの「日本センター」プロジェクトは、社会主義計画経済から市場経済に移行するアジア各国への支援を目的としている。日本センタープロジェクトはこれらの国々において日本とのネットワーク形成の拠点を構築し日本のODA活動に対する人々の認識を高めることも意図しており、本プロジェクトの上位目標は、この目的やコンセプトと合致している。 															
		キルギスの特徴と発展段階との整合性はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> 民間セクターのGDPシェアは75%に達しており、市場経済移行が進行しているように見える。しかし、ビジネス環境の困難さと人材開発の不十分さが依然、重要な課題である。 <p style="text-align: center;">主要経済指標</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>指 標</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実質 GDP 成長率 (%)</td> <td>8.5</td> <td>8.4</td> <td>2.3</td> <td>-3.5</td> </tr> <tr> <td>インフレ率 (%)</td> <td>20.1</td> <td>20.1</td> <td>0.0</td> <td>9.3</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">(EBRD Transition Report 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> キルギスでは、限定的な内需規模、天然資源の少なさ、市場経済下で必要な人材が未開発であること等により、戦略的な重点産業を有しておらず、経営管理の様々な分野における幅広いビジネス人材を育成する必要に迫られている。 	指 標	2007	2008	2009	2010	実質 GDP 成長率 (%)	8.5	8.4	2.3	-3.5	インフレ率 (%)	20.1	20.1	0.0	9.3
指 標	2007	2008	2009	2010														
実質 GDP 成長率 (%)	8.5	8.4	2.3	-3.5														
インフレ率 (%)	20.1	20.1	0.0	9.3														
有効性	プロジェクト目標の達成度 プロジェクト目標 1. 市場経済化に向けて KRJCのキ国	プロジェクト目標の指標はどの程度達成されたか？ 指標: I 認知度の向上 ・ 来館者数 ・ KRJCにおける活動の受講者数	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビュー時点でのプロジェクト目標の指標達成度は次の通りである。 <p>I 認知度の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010年12月時点で合計98,050名がKRJCに来館している。 ビジネスコース(2,528名)、日本語コース(538名)、相互理解促進活動(16,750名)の3事業の参加者数を合わせると、2008年から2010年の間の、すべてのKRJC活動への参加者総数は約2万名に達する。 															

5 項目	評価項目		評価結果																																							
	大項目	小項目																																								
有効性	<p>の中小企業における人材育成機能が強化される。</p> <p>2.キルギスと日本両国の人々との相互理解を促進する KRJC の機能が強化される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 来館者と活動参加者の満足度 ビシュケク市以外の地域からの参加者の割合 <p>II オーナーシップの促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 全コース時間に占める現地講師による講義の割合 KRJC のマネージャーに任命された現地スタッフの人数 現地スタッフの事業運営能力の向上及び責任分担の拡大 <p>III 財務的自立発展性</p> <ul style="list-style-type: none"> 運営経費の支出に対する KRJC の収入の割合 	<ul style="list-style-type: none"> KRJC 活動全体に対する満足度は一般的に高い。 <ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース(A コース)での満足度は 81%。 日本語コースでは 88%の参加者が満足を示した。 太鼓グループ「大江戸太鼓」が KRJC 他の多くの文化行事にも招待された。 本指標の達成度を明確に示すデータは無い。ビジネスと日本語のコースではほぼ全員がビシュケク市からの参加者と推定される。相互理解促進活動では、KRJC が開催したビシュケク市以外での行事の参加者割合が 2009 年に全体の 38%に達した。さつき祭りや秋の音楽祭等の主要行事では、ビシュケク市以外からの参加者もいると見られる。 <p>II オーナーシップの促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスコースでは、現地講師がほぼ半分(49.9%)の授業時間を教えており、日本語コースの総授業時間の内、87%が現地講師によって教えられている。 ビジネスコースと相互理解促進の2課で2名の現地職員が課長職に就いている。課長職には就いていないが、日本語コース、図書館、会計、ITメンテナンス等を担当する現地職員もそれぞれのプログラムと活動の管理運営を担える能力を有している。 2名のチーフマネージャーが共同所長補佐と総務全体管理の職位に就いている。フェーズ1プロジェクト期間からKRJCでの業務経験を持つこの2名のチーフマネージャーは、現地職員全員が参加する毎週の会議を主導することによって、KRJC 内の異なる課、業務の間のコミュニケーションと協力を効果的に促進している。 <p>III 財務的自立発展性</p> <ul style="list-style-type: none"> 総支出に対する KRJC 自己収入の比率は7-16%の間で低迷しており、特段の改善が見られない(全日本センターの中で最も低い数字(比率))。 <p style="text-align: center;">KRJC 支出と収入(USドル: 2003-2010)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>プロジェクトフェーズ</th> <th>年度*</th> <th>KRJC支出** (1)</th> <th>KRJC自己収入 (2)</th> <th>カバー率 (2/1)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td>2003</td> <td>361,180</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>305,138</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>191,178</td> <td>12,743</td> <td>6.7%</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>232,260</td> <td>35,728</td> <td>15.4%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>272,055</td> <td>29,112</td> <td>10.7%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td>2008</td> <td>281,050</td> <td>44,259</td> <td>15.7%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>401,406</td> <td>33,592</td> <td>8.4%</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>244,364</td> <td>28,910</td> <td>11.8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*年度: 日本の会計年度(4月~翌年3月)、2010年の数字は2010年12月まで。 ** 支出額は日本側が負担した現地経費(現地業務費)額である。 キルギス側支出によるユーティリティ・コストは含んでいない。</p>	プロジェクトフェーズ	年度*	KRJC支出** (1)	KRJC自己収入 (2)	カバー率 (2/1)	1	2003	361,180	0	0.0%	2004	305,138	0	0.0%	2005	191,178	12,743	6.7%	2006	232,260	35,728	15.4%	2007	272,055	29,112	10.7%	2	2008	281,050	44,259	15.7%	2009	401,406	33,592	8.4%	2010	244,364	28,910	11.8%
プロジェクトフェーズ	年度*	KRJC支出** (1)	KRJC自己収入 (2)	カバー率 (2/1)																																						
1	2003	361,180	0	0.0%																																						
	2004	305,138	0	0.0%																																						
	2005	191,178	12,743	6.7%																																						
	2006	232,260	35,728	15.4%																																						
	2007	272,055	29,112	10.7%																																						
2	2008	281,050	44,259	15.7%																																						
	2009	401,406	33,592	8.4%																																						
	2010	244,364	28,910	11.8%																																						

5項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
有効性	プロジェクト目標の達成度	IV ネットワーク <ul style="list-style-type: none"> 関連機関 (EBRD、GTZ、JICE など) との連携による活動件数 日本留学から帰国した学生、JICA 帰国研修員との連携による活動件数 	IV ネットワーク <ul style="list-style-type: none"> ビジネスコースでは計 25 回のセミナーとコースが KNU、EBRD-BAS、国際アタテュルクアラタウ大学、キルギス経済大学、若手起業家協会等の機関との協力で実施された。日本語ではキルギス日本語教師会によって組織された 6 回の行事を KRJC が支援した。多くの相互理解促進活動が在キルギス日本大使館、諸大学、JICA プロジェクト・プログラムとの連携で実施された。 最後の指標に関するデータは本プロジェクトによって把握・分析されていない。
		プロジェクト目標達成の見込みは高いか？	<ul style="list-style-type: none"> 4 つすべての成果の相対的に高い達成度を受けて、上記の指標達成度に示されるように、ビジネスと日本語のコース、及び相互理解促進活動の 3 つすべての活動が十分、効果的に実施されてきた。さらなる向上に関するいくつかの前提条件はあるが、本プロジェクト終了時までのプロジェクト目標達成の見込みは高い。
		プロジェクト目標達成のための外部条件は満足されるか？ 外部条件: <ul style="list-style-type: none"> キルギスの関係省庁、大学及び他の関係機関から KRJC に対する継続的な協力が得られる。 現地職員が KRJC で継続的に働く。 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標達成に係わる 2 つの外部条件はプロジェクト機関の前半で十分に満足されたとは言えないが、ここ数ヶ月で状況は大きく改善している。 本プロジェクトに対する関係省庁の理解度は高いものがあったが、他大学、ビジネス界、関係機関との具体的な協力と、実施機関たる KNU による理解と協力は十分かつ適切とは言えなかった。しかし、2010 年終盤の新たな学長、副学長、国際関係担当部長の就任により、状況は次第に良い方向に変化してきている。 本プロジェクトでは、フェーズ 1 プロジェクトに比べて職員退職の数が少なかったという事実がある一方、高い意欲を有しプロジェクトで能力向上した職員が、海外留学やより良い報酬を求めて KRJC を離職する傾向は依然、存在する。
	プロジェクト目標の達成は成果の達成によって引きおこされるものか？	<ul style="list-style-type: none"> 4 つの成果は KRJC 活動のすべてを包含するもので、4 つの成果の達成無しにプロジェクト目標の指標達成は不可能であることから、プロジェクト目標の達成は成果の達成によって引きおこされるものであると判断できる。 	
目標達成に貢献した要因(成果の達成度)	KRJC の事業実施体制がどの程度改善されたか？ (成果 1 の達成度) 指標 <ul style="list-style-type: none"> 1-1 年次及び特別 JCC の開催 1-2 3 事業間の連携促進のためのセンター内月例会議の開催 	<ul style="list-style-type: none"> 次に示す通り、各指標の達成度の上では、KRJC の全体的な運営管理は着実に向上している。 1-1 合同調整委員会 (JCC) は 2009 年 10 月 7 日に 1 回だけ開催された。学長を始めとする KNU トップマネジメントの頻繁な交代とキルギスの不安定な政治情勢によって、緊密なコミュニケーションと効果的なプロジェクト・モニタリングのための安定的な仕組みをつくるのが困難だった。 1-2 週間会議 (毎週金曜日 15 時) が主要なキルギス人職員が集まって定常的に開催され、3 事業間の緊密なコミュニケーションを促進している。日本人専門家全員が参加する運営管理課題に係わる会議も開催されている。 	

5項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
有効性	目標達成に貢献した要因(成果の達成度)	1-3 年間運営計画、財務計画、組織計画の作成、実施、実施状況のモニタリング及び四半期ごとの見直し 1-4 KRJC の職員研修計画 1-5 ビジネス、日本語教育、相互理解促進事業の3事業間の連携による活動件数 1-6 KRJC の活動向上のための広報の種類及び件数 1-7 毎月のウェブサイトの更新件数 1-8 ウェブサイトのアクセス数	1-3 年間運営計画が JICA 支出分の予算計画とともに適切に作成され、それに基づいた実施とモニタリングが行われ、モニタリング結果に基づいて四半期ごとに計画が改訂されている。KRJC 自己収入によって支出されるべき経費項目に係わる明確な方針を含めた体系的な財務計画(予算計画)は策定されておらず、それに基づいた運営は行われていない。 1-4 明確な KRJC の職員研修計画は策定されていない。KRJC 職員は OJT によって訓練される一方、2010年12月にプロジェクトに派遣された1名の長期専門家(業務調整員)の TOR に現地職員の能力向上が含まれている。 1-5 日本語コースに関係するプログラムが2008年と2009年のさつき祭りで実施され、ビジネスコースの宣伝が同祭りで行われた。 1-6 KRJCとその活動に係わる情報は新聞、インターネット、ラジオ等の種々の広報媒体に常に送られている。2008年5月から2010年11月の間の主要媒体での KRJC の広報件数は71件だった(M/M の Annex 8を参照)。日本センタージャーナルが四半期毎に発行されている。 1-7 KRJC ウェブサイトが円滑に運営され、必要に応じた更新が行われている。 1-8 2010年1-11月(11ヶ月間)のウェブサイトへのアクセス件数は10,808件で、毎月524件(11月)から1,776件(4月)の間の数のアクセスがあった。英語とキルギス語の詳細な情報ページはアクセス件数が少なかったため閉鎖された。
		ビジネスに関する必要な知識及び実践的な技術を提供する機能がどの程度強化されたか？(成果2の達成度) 指標 2-1 年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施	●次に示す通り、各指標の達成度の上では、ビジネスに関する必要な知識及び実践的な技術を提供する機能が着実に向上している。 2-1 ビジネスコース課の実施方針と計画が毎年、適切に策定され、ビジネスコースが計画通りに実施されている(M/M の Annex 9を参照)。

コースNo、コース名	2008	2009	2010	合計
A:「実践経営コース」	51	113	109	273
B1:「新商品開発コース」	50	34	0	84
B2:「コンサルタント育成コース」	74	64	0	138
C:「経営改善コース」	138	268	142	548
セミナー	341 (8 events)	445 (14 events)	699 (10 events)	1,485 (32 events)
合計	654	924	950	2,528

*A コース (2008: 第4ラウンド, 2009: 第5 & 6ラウンド, 2010: 第7 & 8ラウンド)

5 項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
有効性	目標達成に貢献した要因(成果の達成度)	<p>ビジネスに関する必要な知識及び実践的な技術を提供する機能がどの程度強化されたか？(成果 2 の達成度)</p> <p><u>指標</u></p> <p>2-2 モニタリング方法の改善</p> <p>2-3 地域、セクター、役職別の受講者数</p> <p>2-4 受講者のコースの修了率</p> <p>2-5 受講者の満足度</p> <p>2-6 改善されたコースの数及び教材数</p> <p>2-7 認定及び研修を受けた現地講師数</p> <p>2-8 他の開発援助期間との協力、助言の下、実施されたコース数</p> <p>2-9 現地スタッフにより企画、実施されたコース数</p>	<p>2-2 現在、1名のKRJC職員(ビジネスコース課課長)がビジネスコース計画・実施のモニタリング能力を向上させている。卒業生のデータベースが整備され、モニタリングやフォローアップが適宜、実施されている。</p> <p>2-3 2008年から2010年までのビジネスコース参加者総数は2,528名である。</p> <p>2-4 第4ラウンドから第7ラウンドまでのAコース参加者の内、75%がコースを修了した。</p> <p>2-5 Aコース参加者の81%がコースに対する満足を表明した。</p> <p>2-6 ビジネスコースの計画・運営を行う日本のコンサルタント・チームとの3年契約(日本の年度では4年度)に基づき、すべてのコースと教材が継続的に改善された。</p> <p>2-7 ビジネスコースのデータベースに登録された50名以上の現地講師の中から、30名が研修を受け、20名が現在、コース運営を行っている(M/MのAnnex 10を参照)。</p> <p>2-8 EBRD-BAS (Business Advisory Service)プログラムとの緊密な協力が、Aコース参加者によるプレゼンテーションへのEBRD-BAS職員の招聘や、同プログラムからの要請により同プログラム補完のためのB2コースが実施される等の形で、企画・実施された。「改善」に係わる2つのセミナーがAIESEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales)との協力で2010年に企画・実施された。</p> <p>2-9 専門家がコース設計と基本計画策定の大部分を行う一方、計画・実施・モニタリング・評価のすべての監理業務はビジネスコース課の1名の現地職員(課長)の主導で実施された。現地講師は主に会計(基礎会計と管理会計)、財務分析、企業法・規制、労働法・規制、組織管理、ビジネスプラン・レポート作成(アドバイス)、エクセル・パワーポイントの7科目を実施した。B2コースとCコースでは「日本の経験とノウハウ」が主に必要とされるため現地講師による実施は無かったが、2010年に現地講師が講義を担当した時間数の比率はAコースで57%、B1コースで92%であった。セミナーを除く2010年の現地講師による総講義時間数の加重平均は49.9%となった。</p>
		<p>日本語の学習機会並びに多様化するニーズに基づいた日本語教育を提供する機能がどの程度強化されたか？(成果3の達成度)</p> <p><u>指標</u></p> <p>3-1 年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施</p> <p>3-2 モニタリング方法の改善</p>	<p>●次に示す通り、各指標の達成度の上では、日本語の学習機会並びに多様化するニーズに基づいた日本語教育を提供する機能が着実に向上している。</p> <p>3-1 日本語課の実施方針と計画が毎年、適切に策定され、日本語コースはほぼ計画通りに実施された。ただし、いくつかのコースが2010年の政治混乱により延期を余儀なくされた(M/MのAnnex 11を参照)。</p> <p>3-2 日本語コースの計画と監理に係わるモニタリング方法は改善しており、同課は以前から実施してきたコース終了後の調査に加えて、現在ではコース開始1ヵ月後に、もう1回の質問表調査を追加実施している。卒業生のデータベースが整備され、モニタリングやフォローアップに適宜、活用されている。</p>

5項目	評価項目		評価結果																																																																																	
	大項目	小項目																																																																																		
有効性	目標達成に貢献した要因(成果の達成度)	3-3 地域、職種、目的別の受講者数	3-3 2010年12月時点での日本語コース参加者総数は538名である。																																																																																	
		3-4 受講者のコースの修了率																																																																																		
		3-5 受講者の満足度																																																																																		
		3-6 改善されたコースの数及び教材数																																																																																		
		3-7 認定及び研修を受けた現地講師数																																																																																		
			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">コース</th> <th>2008*</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">一般コース</td> <td>初級I</td> <td>75</td> <td>46</td> <td>38</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td>初級II</td> <td>44</td> <td>15</td> <td>23</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>中級I</td> <td>36</td> <td>16</td> <td>12</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>中級II</td> <td>18</td> <td>8</td> <td>11</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">その他</td> <td>日本語能力試験</td> <td>10</td> <td>45</td> <td>41</td> <td>96</td> </tr> <tr> <td>上級</td> <td>26</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>教師研修</td> <td>12</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>入門</td> <td>15</td> <td>26</td> <td>0</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>日本語で考え話しましょう</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td colspan="2">合計</td> <td>236</td> <td>166</td> <td>136</td> <td>538</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 2008年データは2007年9月と2008年9月に開始した両方の一般コース参加者数を含む。</p> <p>計538名の参加者中、就業者(日本語教師を除く)が最も多い42.8%(230名)を占め、学生が38.7%(208名)、その他10.8%(58名)、日本語教師7.8%(42名)が続いた。</p> <p>3-4 2009年9月開始の日本語コースの参加者修了率は以下のように相対的に高かった。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">コース</th> <th colspan="2">生徒数</th> <th rowspan="2">修了率</th> </tr> <tr> <th>参加者数*</th> <th>修了生数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>初級I</td> <td>37</td> <td>20</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>初級II</td> <td>14</td> <td>10</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>中級I</td> <td>14</td> <td>13</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>中級II</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table> <p>* コース開始時点の参加者数</p> <p>3-5 日本語コース参加者の満足度は十分、高い。2010年の日本語コース参加者に対するアンケート調査では全回答者の88%が、また初級・入門コースを受講した回答者の100%がコースに満足したと回答した。</p> <p>3-6 中級コース(IとII)のカリキュラムが2008年と2009年に改訂され、同コースの教材が2010年に改善・改定された。</p> <p>3-7 2011年1月時点でキルギスには約30名の現地日本語教師がいると推定される。18名の日本語教師(日本人専門家を除くKRJC日本語講師を含む)が2008～2010年の間、KRJC日本語コースに講師として参加した(M/MのAnnex 12を参照)。</p>	コース		2008*	2009	2010	合計	一般コース	初級I	75	46	38	159	初級II	44	15	23	82	中級I	36	16	12	64	中級II	18	8	11	37	その他	日本語能力試験	10	45	41	96	上級	26	10	0	36	教師研修	12	0	0	12	入門	15	26	0	41	日本語で考え話しましょう	0	0	11	11	合計		236	166	136	538	コース	生徒数		修了率	参加者数*	修了生数	初級I	37	20	54%	初級II	14	10	71%	中級I	14	13	93%	中級II	8	6	75%
コース		2008*	2009	2010	合計																																																																															
一般コース	初級I	75	46	38	159																																																																															
	初級II	44	15	23	82																																																																															
	中級I	36	16	12	64																																																																															
	中級II	18	8	11	37																																																																															
その他	日本語能力試験	10	45	41	96																																																																															
	上級	26	10	0	36																																																																															
	教師研修	12	0	0	12																																																																															
	入門	15	26	0	41																																																																															
	日本語で考え話しましょう	0	0	11	11																																																																															
合計		236	166	136	538																																																																															
コース	生徒数		修了率																																																																																	
	参加者数*	修了生数																																																																																		
初級I	37	20	54%																																																																																	
初級II	14	10	71%																																																																																	
中級I	14	13	93%																																																																																	
中級II	8	6	75%																																																																																	

5項目	評価項目		評価結果																							
	大項目	小項目																								
有効性	目標達成に貢献した要因 (成果の達成度)	3-8 現地スタッフにより企画、実施されたコース数	3-8 専門家がコース設計と基本計画策定の大部分を実施したが、日本語課の1名の現地職員が、より多くの主体性をもって、計画・実施・モニタリングのすべての監理業務を実施した。日本語コースの87%が現地講師によって実施され、特にすべての初級コースが2010年には現地講師による講義が行われた。																							
		<p>日本の経済、社会、文化に関するキ国・日本双方の情報を提供する機能がどの程度強化されたか？ (成果4の達成度)</p> <p>4-1 年間実施方針及びコース計画の策定と計画に沿った実施</p> <p>4-2 モニタリング方法の改善</p> <p>4-3 現地スタッフにより計画・実施された活動数</p> <p>4-4 相互理解促進活動への参加者数(キルギス人・日本人)</p> <p>4-5 来館者及び活動参加者の満足度</p> <p>4-6 地域別の参加者数</p>	<p>● 次に示す通り、各指標の達成度の上では、日本の経済、社会、文化に関するキ国・日本双方の情報を提供する機能が着実に向上している。</p> <p>4-1 相互理解促進課の実施方針と計画が毎年、適切に策定されている(M/MのAnnex 13を参照)。</p> <p>4-2 多くのイベントで質問表調査が行われる等、計画と監理に係わるモニタリングと評価が改善している。モニタリングやフォローアップを適宜、実施するための過去の参加者のデータベースが十分、整備されている。</p> <p>4-3 現在、1名の常勤現地職員(課長)が相互理解促進課にいる。KRJCはすでに確立した組織として経験とノウハウを積み上げてきており、当該職員が相互理解促進活動や行事の管理運営のほとんどを実施することができる。さつき祭りや秋の音楽祭等の主要行事で、当該職員の業務量が過大になる場合は総務課を中心とする他のKRJC職員が協力している。</p> <p>4-4 本プロジェクト開始当初からのコース・行事の参加者数は約17,000名に達している。ただし、2010年4月の同国の政変によって多くの行事がキャンセルされたという点も指摘される必要がある。</p> <table border="1" data-bbox="1238 938 1955 1090"> <thead> <tr> <th>年度(日本の年度)</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>行事・コースの数</td> <td>19</td> <td>32</td> <td>25</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>参加者数</td> <td>5,050</td> <td>8,200*</td> <td>3,500</td> <td>16,750</td> </tr> <tr> <td>(さつき祭り)</td> <td>1,300</td> <td>1,500</td> <td>キャンセル</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>(秋の音楽祭)</td> <td>800</td> <td>1,300</td> <td>NA</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>*: 数字はKRJCがカザフスタン日本センターやタジキスタン日本大使館と協力を行った、カザフスタンとタジキスタンでの行事の参加者数を含まない。</p> <p>4-5 日本人専門家による文化関連コースでの指導を期待する声はいくつかあるものの、来館者や参加者の全体的な満足度は高い。</p> <p>4-6 2009年度に開催された32の主要なコースや行事の内、ビシュケク市以外で開催された数は5つだった。これらの行事への参加者数は約3,100名で、同年の総参加者数の38%を占めた。</p>	年度(日本の年度)	2008	2009	2010	合計	行事・コースの数	19	32	25	76	参加者数	5,050	8,200*	3,500	16,750	(さつき祭り)	1,300	1,500	キャンセル	-	(秋の音楽祭)	800	1,300
年度(日本の年度)	2008	2009	2010	合計																						
行事・コースの数	19	32	25	76																						
参加者数	5,050	8,200*	3,500	16,750																						
(さつき祭り)	1,300	1,500	キャンセル	-																						
(秋の音楽祭)	800	1,300	NA	-																						

5項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
有効性	目標達成に貢献した要因	その他の要因の影響はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 本プロジェクトと KRJC での過去のプロジェクトの両方による努力がもたらした KRJC の高い評判の確立が、プロジェクト目標達成に貢献した正の要因の一つである。 ● 多くの他のパートナー機関との効果的な協力・協働があった。 ● リーダーと目されている 2 名の現地職員が主導して、KRJC 現地職員の間、及び複数の課の間で非常に良いレベルのコミュニケーションと協働が行われたことが大きく役立った。
	目標達成を阻害した要因	C/P、講師、スタッフの異動や離職はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● KRJC には現在、15 名の管理・事務職員が勤務している（現地講師を除く）が、11 名はプロジェクト開始から現在までの間に雇用された職員で、同期間に 8 名が KRJC を退職した。現在の 6 名の主要な日本語教師の中で 4 名が本プロジェクト期間中に KRJC での業務を開始した。一方、同期間中に KRJC によって育成された日本語教師は 14 名である（M/M の Annex 6 と 12 を参照）。
		KRJC は十分な予算を得られたか。	<ul style="list-style-type: none"> ● KRJC は日本側によってプロジェクト実施のための十分な予算を得ることができた。
		その他の要因の影響はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 政治面の不安定さ： 2010 年に発生した大規模な政治上の抗議行動・混乱によって、相互理解促進活動分野を中心に、多くの活動がキャンセルまたは延期された。 ● 本プロジェクトに対する KNU の不十分な理解度： 継続的な政治的不安定性と KNU トップマネジメント・レベルでの本プロジェクトの存在と意義に係わる不十分な情報共有によって、KNU と本プロジェクトの間での効果的なコミュニケーションと協働は実現しなかった。しかし、新たな KNU トップマネジメント・チームの登場によって、中間レビュー時点で状況は急速に改善していると判断できる。 ● 不安定な雇用事情： 高い意欲を有しプロジェクトで能力向上した職員が、海外留学やより良い報酬を求めて KRJC を離職する傾向がある。 ● 経済的インセンティブの欠如： キルギスに日本企業が無いことから、日本語スキルや文化的知識を向上させることについて、特段の経済的インセンティブが存在しない。
効率性	日本側投入の適切さ	専門家（長期及び短期）の派遣人数、専門分野、派遣時期、派遣期間は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家派遣は、その人数、専門性、能力、派遣期間・タイミングの点でほぼ適切だった。 ● プロジェクト開始から中間レビュー時点まで、合計 7 名の長期専門家が、(1) KRJC 共同所長、(2) 業務調整員、(3) 日本語、の 3 分野で派遣された。 ● ビジネス分野では、計 13 名の短期専門家が延べ 40 回派遣された。 ● ほとんどの短期専門家は 2 回以上、派遣されており、この現地業務の繰り返しが当該専門家のキルギスのマーケット・ニーズに対する理解を深め、変化する同国経済のニーズに、より合致するように教材を適切に更新することができた、等の面で効果的な技術移転を促進した。
		日本側のプロジェクトの予算は適正規模だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 本プロジェクト実施に必要な現地業務費として JICA はプロジェクト開始から 2010 年 12 月末までに総額 926,820US ドルを支出している（M/M の Annex 5 を参照）。

5 項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
効率性	日本側投入の適切さ	本邦研修における研修員受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> 合計 16 名の C/P、KRJC 職員、プロジェクト関係者が、(1) 日本の ODA、教育、産業、(2) ビジネスコース実践研修、(3) 中央アジア地域経済連携強化、(4) 日本式経営、の 4 分野で 2008 年と 2009 年に派遣された (M/M の Annex 3 を参照)。
		供与機材の質と量は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> 大部分の必要機材がフェーズ 1 プロジェクトで供与されたことから、本プロジェクトでは限定的な機材だけが供与された (M/M の Annex 4 を参照)。
	キルギス共和国側投入の適切さ	C/P の人数、配置状況、能力は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> KNU は 1 名の C/P を KRJC 共同所長として配置した。しかし、配置された C/P の本プロジェクトへの参加と関与は十分ではなく、KNU と KRJC の間のコミュニケーションは頻繁でなかっただけでなく、極めて困難なものだった。
		マネージャー、スタッフ、講師の配置は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> 専門家と KRJC 職員に対する質問表・面接調査によれば、多くが、KRJC のマネージャー、スタッフの配置はほぼ適切と考えている。しかし、何人かの KRJC サービス・ユーザーは KRJC の広報・ネットワーキング努力がやや足りないとの懸念を表明しており、この点は調査団によっても観察された。
		建物・施設の質、規模、利便性は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト用の建物、教室、執務室として、キルギス側が KNU7 号館の 2 階と 3 階のフロアを無償で提供している。2010 年 2 月に建物 3 階のスペースが小規模の改装とともに、850m² から 950m² に拡張された。
		キルギス側のプロジェクトの予算は適正規模だったか？	<ul style="list-style-type: none"> キルギス側は KRJC のある建物・施設の電気、水道、暖房等の光熱費を支出しており、KNU によればその額は年間約 50 万円程度 (約 5,500US ドル) となっている。
		キルギス人講師のリクルート、育成は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース、日本語コースともに能力ある質の高い講師を見つけ出し雇用することは難しいものの、キルギス人講師の訓練は OJT を通じて行われている。
	プロジェクト支援体制の適切さ	合同調整委員会 (JCC) は適切に機能したか？	<ul style="list-style-type: none"> R/D で 1 年に最低 1 回開催することが規定されている JCC が 1 度しか開催されず、より効果的なプロジェクトの実施とモニタリングについての建設的議論は JCC で行われなかった。
	他機関・プロジェクトとの連携	他の機関・プロジェクトとの効果的協力があり、それによって効率性が向上したか？	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス、日本語、相互理解促進の主要 3 事業すべてにおいて、多くの他機関との効果的な協力と協働が行われた。 2010 年 2 月からの 1 名の JOCV 隊員の KRJC 配置と、他の JICA プロジェクトとの連携が、本プロジェクトの効率性向上に寄与している。また、多くの文化関連活動が日本大使館、日本人会、キルギス全土に及ぶ JOCV の C/P 機関との協力で実施され、KRJC 活動の地理的範囲の拡大に貢献した。
		他の中央アジアの日本センターと効果的な連携はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> 2009 年 8 月 14～15 日に、KRJC の和太鼓チームがカザフスタン日本センターで日本文化紹介活動の一環で太鼓パフォーマンスを披露した。
効率性を向上 (阻害) した要因	効率性を向上・阻害したその他の要因はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト前半における KNU との緊張関係を招来した要因として、KNU の慢性的な予算不足と学長の頻繁な交代があった。 	

5 項目	評価項目		評価結果																																																																																				
	大項目	小項目																																																																																					
インパクト	上位目標の達成見込み 上位目標: 1. KRJC がビジネス分野においてキ国の市場経済化に資する人材育成のための中核的な役割を果たすようになる。 2. KRJC がキ国と日本両国の人々間の相互理解を促進する拠点として活用される。	上位目標はプロジェクト終了後3-5年程度で可能か(上位目標と目標達成指標は妥当か)? 指標: 1. KRJC を認知している民間企業数 2. KRJC のビジネスコースを修了したことにより事業効率/収益が向上した企業数 3. KRJC のビジネスコースを修了し、新規に事業を立ち上げた企業数 4. KRJC を認知している日本語教育機関数、日本語教師数	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビュー時点での上位目標の指標達成度は次の通りであり、上位目標達成の見込みはかなり高いと考えられる。 (1) ビジネスコース <ul style="list-style-type: none"> 2008年から2010年までのAコース卒業生に対して実施したフォローアップ調査によれば、本プロジェクトはすでに正の経済効果を生み出している。以下に示されるように、回答した70名の卒業生の内、23名がAコース修了後、新規ビジネスを立ち上げ(コース卒業生全体の11%)、19名が既存ビジネスの改善を果たし(全体の9%)、16名が既存ビジネスの拡張または新規ビジネスを立ち上げ(全体の7%)、12名が昇進に成功した(全体の6%)。 																																																																																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ラウンド</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th rowspan="2">合計</th> </tr> <tr> <th colspan="2">年</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2009/2010</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">新規ビジネス立ち上げ</td> <td>数</td> <td>7</td> <td>2</td> <td>6</td> <td>8</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>比率*</td> <td>14%</td> <td>3%</td> <td>11%</td> <td>16%</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">既存ビジネス改善</td> <td>数</td> <td>7</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>9</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>比率*</td> <td>14%</td> <td>0%</td> <td>5%</td> <td>18%</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">事業拡張/新規ビジネス拡大</td> <td>数</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>比率*</td> <td>18%</td> <td>0%</td> <td>4%</td> <td>10%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">昇進</td> <td>数</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>比率*</td> <td>10%</td> <td>0%</td> <td>5%</td> <td>8%</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">回答者数</td> <td>28</td> <td>2</td> <td>14</td> <td>26</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td colspan="2">コース卒業整数</td> <td>51</td> <td>58</td> <td>55</td> <td>51</td> <td>215</td> </tr> <tr> <td colspan="2">回答者数/卒業生数 (%)</td> <td>55%</td> <td>3%</td> <td>25%</td> <td>51%</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> <p>*: コース卒業生数に対する該当者数の比率</p>	ラウンド		4	5	6	7	合計	年		2008	2009	2009/2010	2010	新規ビジネス立ち上げ	数	7	2	6	8	23	比率*	14%	3%	11%	16%	11%	既存ビジネス改善	数	7	0	3	9	19	比率*	14%	0%	5%	18%	9%	事業拡張/新規ビジネス拡大	数	9	0	2	5	16	比率*	18%	0%	4%	10%	7%	昇進	数	5	0	3	4	12	比率*	10%	0%	5%	8%	6%	回答者数		28	2	14	26	70	コース卒業整数		51	58	55	51	215	回答者数/卒業生数 (%)		55%	3%	25%	51%
ラウンド		4	5	6	7	合計																																																																																	
年		2008	2009	2009/2010	2010																																																																																		
新規ビジネス立ち上げ	数	7	2	6	8	23																																																																																	
	比率*	14%	3%	11%	16%	11%																																																																																	
既存ビジネス改善	数	7	0	3	9	19																																																																																	
	比率*	14%	0%	5%	18%	9%																																																																																	
事業拡張/新規ビジネス拡大	数	9	0	2	5	16																																																																																	
	比率*	18%	0%	4%	10%	7%																																																																																	
昇進	数	5	0	3	4	12																																																																																	
	比率*	10%	0%	5%	8%	6%																																																																																	
回答者数		28	2	14	26	70																																																																																	
コース卒業整数		51	58	55	51	215																																																																																	
回答者数/卒業生数 (%)		55%	3%	25%	51%	33%																																																																																	
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>日付</th> <th>行事</th> <th>場所</th> <th>主催者</th> <th>支援者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2008年5月3日</td> <td>第12回中央アジア日本語教育セミナー</td> <td>KNU</td> <td>KAJLT*</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2008年5月31日</td> <td>第2回日本語わいわい大会**</td> <td>KRJC</td> <td>KRJC</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2008年12月20日</td> <td>第7回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト</td> <td>KRJC</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>2009年4月3日</td> <td>2009年キルギス日本語弁論大会</td> <td>KNU</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2009年5月30日</td> <td>第3回日本語わいわい大会**</td> <td>KRJC</td> <td>KRJC</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>2009年12月19日</td> <td>第8回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト</td> <td>KRJC</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>2010年5月28日</td> <td>2010年キルギス日本語弁論大会</td> <td>BHU***</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>2010年12月18日</td> <td>第9回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト</td> <td>KNU</td> <td>KAJLT</td> <td>KRJC</td> </tr> </tbody> </table> <p>* KAJLT: Kyrgyz Association of Japanese Language Teachers (キルギス日本語教師会) ** 同行事には平均100名の参加者があった。政治的混乱により2010年の同行事はキャンセルされた。 *** BHU: Bishkek Humanities University (ビシュケク人文大学)</p>	No	日付	行事	場所	主催者	支援者	1	2008年5月3日	第12回中央アジア日本語教育セミナー	KNU	KAJLT*	KRJC	2	2008年5月31日	第2回日本語わいわい大会**	KRJC	KRJC	-	3	2008年12月20日	第7回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KRJC	KAJLT	KRJC	4	2009年4月3日	2009年キルギス日本語弁論大会	KNU	KAJLT	KRJC	5	2009年5月30日	第3回日本語わいわい大会**	KRJC	KRJC	-	6	2009年12月19日	第8回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KRJC	KAJLT	KRJC	7	2010年5月28日	2010年キルギス日本語弁論大会	BHU***	KAJLT	KRJC	8	2010年12月18日	第9回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KNU	KAJLT	KRJC																														
No	日付	行事	場所	主催者	支援者																																																																																		
1	2008年5月3日	第12回中央アジア日本語教育セミナー	KNU	KAJLT*	KRJC																																																																																		
2	2008年5月31日	第2回日本語わいわい大会**	KRJC	KRJC	-																																																																																		
3	2008年12月20日	第7回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KRJC	KAJLT	KRJC																																																																																		
4	2009年4月3日	2009年キルギス日本語弁論大会	KNU	KAJLT	KRJC																																																																																		
5	2009年5月30日	第3回日本語わいわい大会**	KRJC	KRJC	-																																																																																		
6	2009年12月19日	第8回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KRJC	KAJLT	KRJC																																																																																		
7	2010年5月28日	2010年キルギス日本語弁論大会	BHU***	KAJLT	KRJC																																																																																		
8	2010年12月18日	第9回日本語エッセイ・リサイタル・コンテスト	KNU	KAJLT	KRJC																																																																																		

5項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
インパクト	上位目標の達成見込み	5. 日本語能力検定に合格した受講者数 6. 日本語教師になった受講者数 7. 日本に留学したキルギス人学生数 8. KRJC のコースで得られた知識・スキルを活用している受講者数	<ul style="list-style-type: none"> ● KRJC は日本語能力試験の実施会場として、職員と施設を提供した。同試験の応募者数は2008年の201名、2009年の224名から2010年に229名に増加した。 ● KRJC は日本語を学ぼうとするキルギス人に対する日本語スキル向上という面で貢献しているが、低い給与水準や外国語学習に対する政府支援措置の不足等、日本語教師の困難な雇用環境が最後の指標達成を難しくしている。さらに、日本語教師を目指す人材には男性よりも女性が多いが、同国で一般的に期待されている女性の役割の点から、多くの女性にとって結婚後もその職を継続することが難しい。 (3) 相互理解促進 <ul style="list-style-type: none"> ● 2009年にKRJCは、日本の5つの大学が参加した「留学フェア(Study in Japan)」を開催し、日本での留学生プログラムに係わる情報提供を行った。 (4) 3事業すべての共通事項 <ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスコース卒業生に対するフォローアップ調査の結果は既述の通りである。本プロジェクトの日本語コース参加者の中では、2名が日本の大学に留学し、合計6名が、KRJC(3名)、日本大使館(1名)、JICAキルギス事務所(1名)、キルギス国際大学(1名)のそれぞれに就職機会を見つけている。キルギス国際大学で働いている卒業生は日本語の教授である。
	その他	当初予想しなかった正負の影響はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 中間レビューにおいては、本プロジェクトによる負のインパクトは確認されなかった。 ● 合計164名に達した聴覚障害者に対するITコースの実施は、キルギスにおける社会的弱者の便益向上面で貢献しており、本プロジェクトによりもたらされた正のインパクトの一つである。
自立 発展性	制度面	KRJC の組織・活動を自立発展させていく体制が実施機関(KNU)により確立されているか？	<ul style="list-style-type: none"> ● KNU はプロジェクト設計時に期待された形で本プロジェクトに参画することはなかった。KNU の新たなトップマネジメント・チームの登場で、KNU と KRJC の間のコミュニケーションと理解のレベルは着実に改善してきている。 ● KRJC の運営管理と実施上の課題に関して効果的かつ定常的な議論の機会を形成していくことが必要である。
		関係機関からの支援の継続が期待できるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● KRJC は他機関との効果的な協力ネットワークを構築してきたが、本プロジェクト終了後に、これらの支援が継続するかどうかは定かではない。
	組織面	プロジェクト終了後も必要な人員配置は確保されるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い意欲を有しプロジェクトで能力向上した職員が、海外留学やより良い報酬を求めてKRJCを離職する傾向があることは事実だが、KRJCの蓄積された良い評判が存在することから、日本語コースや相互理解促進活動を経験した若者を中心としてKRJC職員への潜在的な応募者は数多く存在すると見られる。 ● 一定期間ごとに職員が交代していくことを織り込んだ効果的な組織メカニズムを構築していくことが必要である。

5項目	評価項目		評価結果
	大項目	小項目	
自立 発展性	組織面	組織能力を継続的に強化していく体制(内部人材育成研修等)が構築され、機能しているか	<ul style="list-style-type: none"> 組織能力を強化していくシステムチックなメカニズムは構築されていない。 2010年12月にプロジェクトに派遣された1名の長期専門家(業務調整員)のTORに、現地職員の能力向上が含まれる一方、これまでのところ、KRJC職員はOJTによって訓練されている。
		コース終了後、受講者に対するフォローアップを行う実施する体制が確立されているか?	<ul style="list-style-type: none"> KRJCはコース参加者のデータベースを構築しており、関連情報の送付やコース参加者に対するフォロー、KRJCとのネットワーク維持に活用している。しかし、中間レビューの面接調査では、KRJCが開催する将来のコースやイベントに関する情報が近年、広く提供されておらず、コース卒業生にも情報が来ないという声がいくつか聞かれた。
		プロジェクト終了後も事業を継続していく運営管理能力がKRJCに備わっているか?	<ul style="list-style-type: none"> 中間レビューの質問表・面接調査では、マネージャーの職位にいる者を中心としてKRJCのすべての現地職員が、それぞれの職責に対する強い責任感を有しており、組織内のコミュニケーションの流れが十分に整えられ、毎週の会議が情報共有と相談の機会として効果的に機能していることが明らかとなった。
	財務面	KRJCの財務状況は良好か? (収入源を多様化していく取り組みは進んでいるか?)	<ul style="list-style-type: none"> KRJCの財務状況は自立発展的であるというには程遠い(M/MのAnnex5を参照)。 KRJC支出に対する自己収入の比率(カバー率)は7-16%の水準で低く、まったく変化していない。この数字はすべての日本センターの中で最も低いものである(「有効性:プロジェクト目標の達成」の項を参照)。 KRJCの財務状況は、収入創出指向の活動の増加、人気ある和太鼓チーム派遣に係わる課金、留学フェア等の主要イベントにおける参加費値上げ、コース参加料金の値上げ等によって、改善する可能性がある。 いかにして組織の財務状況を着実に改善していくかについて、明確な方針をつくり継続的なモニタリングを実施していくことが強く求められる。
		技術面	中核となる人材が質量ともに十分に育成され、必要な技術の維持、普及が期待できるか?
	KRJCはプロジェクト終了後に機材の維持管理・更新を自主的に行えるか。		<ul style="list-style-type: none"> 質問表・面接調査によれば、KRJC職員は日本側が供与した機材の適切な維持管理についても、プロジェクトで作成した機材リストを活用して自分達でできるようになっている。

日本人専門家に対する質問表・面接調査の回答集計結果

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	その他		
I 実施プロセス							
(1) 本プロジェクトに関し、実施機関の運営管理体制は確立されているか？	1	2	0	1	1	1.75	<ul style="list-style-type: none"> ●運営体制は第1フェーズで基本を固め、第2フェーズで現地職員等にも充分認識されている。 ●協力相手先実施機関KNUについては未確立で見通しも立てづらいと思う。KRJCについては確立されている。 ●要になる現地スタッフは適切な事務処理能力を有しており、概ね確立されている。 ●KRJCスタッフの運営管理体制については、向上の必要性はまだあるが、既存のものを自分たちで運営する力はあると思われる。 ●日本語コースでは、各講師が一定レベルの授業はできる。コース全体を管理できるマネージャーを育成中。
(注)各欄上段の数値は該当する回答数、下段は質問表対象者数に対するシェア(%)	20%	40%	0%	20%	20%		
(2) 本プロジェクト全体の目的、デザイン(PDM)、担当業務をC/P、講師、スタッフはよく理解しているか？	1	3	0	0	1	1.80	<ul style="list-style-type: none"> ●第2フェーズに入り現地職員の異動も頻繁には発生せず、理解は深まっていると思われる。ただしC/P(KNU)については当方では不明。 ●講師、スタッフは概ね理解していると思われる。問題はC/Pである。2009年10月の合同調整委員会でセンターの活動に対する不満が出され、それ以降、C/P側の不満解消に努めてきた。2010年12月になって学長から関係の修復を意味する発言を得たが、C/Pの基本的な不満、つまりスペースと光熱費が全てC/Pの負担となっている一方で、センターの活動がC/P側に被益する内容でなく、広くキルギスの人々の人材開発にその目的があることに起因している。これはセンター発足当初からの課題である。 ●プロジェクト全体の目的が「センターの自立」であること、各自の担当業務については理解しているが、PDMについてまでは理解していないと思われる。これまでPDMについて詳細にスタッフに周知はしていないと思われる。 ●実施機関であるKNUは少なくとも、新学長が赴任するまでは理解していたとは思えない。
(注)各欄上段の数値は該当する回答数、下段は質問表対象者数に対するシェア(%)	20%	60%	0%	0%	20%		
(3) 担当分野のC/P、スタッフとの共同作業、技術移転、コミュニケーションを緊密かつ適切に実施できたか？	1	2	0	0	2	2.33	<ul style="list-style-type: none"> ●C/PとしてのKNU学長(このポジションは頻繁に変わる)以外は、ほぼ満足に遂行できたと思う。 ●KNUとはセミナーと正規講座(2010年2月から6月)の実施を通じ、現場では全業務を通じ適切に実施できた。 ●センターとC/Pの関係は2009年10月以降、2010年12月までの間、何度か会合を持ったが、C/P側は財政面の負担をその都度、訴えてきた。また2010年4月の政治的混乱、さらには学長の2度にわたる交代などから実質的なコミュニケーションが図れなかった。財政面で大学側が評価しうるような貢献が図れない限り、良好な改善を確立することには悲観的にならざるをえない。大使館の協力をも得ながら、セミナー等を行うなり、KRJC(NPO)予算を活用するなり、C/Pに被益することを些かなり行っていくことかと考えている。さらに、より根本的にはキルギスの貧困、経済政策の欠如、大学や政府機関ですら常態的に蔓延している賄賂などの問題が国の窮乏化を徐々に深めてきているということも、C/Pとの関係が進まないことの底流にあることは確かだと思われる。 ●業務量が非常に多いため、担当分野のC/P、スタッフとの緊密なコミュニケーションが難しい場合もある。
(注)各欄上段の数値は該当する回答数、下段は質問表対象者数に対するシェア(%)	20%	40%	0%	0%	40%		
(4) 担当C/P、講師、スタッフへの技術移転方式/方法は適切だったか？	2	2	0	0	1	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ●より一層、適切と考えられる技術移転にするには、もっと思い切って現地職員に責任を持たせることが必要である。 ●KNUからKRJCへのスタッフの派遣はない。現地講師については現地化できる講座については現地化を完了、スタッフについてもほぼ完了。通年を通じての共同作業やOJTによりいずれも適切であった。 ●講師やスタッフは各活動において日本国内の普通の組織で行われているような、事業や活動の進め方を日本から派遣された専門家と一緒に実施しており、それを通じて方法論を経験的に身につけている。スタッフの能力向上は、基本的にはOJTを通じて培われるほか、個人の向上心にも依るところが大きい。講師陣については、ビジネスや日本語に関わるより専門的な内容が立場上、求められるが、個人差はあるものの総じて必要な水準にあるものと考えている。
(注)各欄上段の数値は該当する回答数、下段は質問表対象者数に対するシェア(%)	40%	40%	0%	0%	20%		

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much 3	Yes, almost 2	No, not much 1	Not at all 0	その他 -		
(5) C/P、講師、スタッフとのプロジェクト活動を通じて、彼らの意識・行動に変化が見られたか？	2 40%	1 20%	0 0%	0 0%	2 40%	2.67	<ul style="list-style-type: none"> ●元々、上質の現地職員を雇用していたので、その変化は極端に大きくはない。 ●例をあげると、時間厳守とタイムマネジメント、節度をもった勤務や接客態度、問題意識、Ho-Ren-Soの習慣等がしっかり身に付いた。 ●(日本語コース課では)2010年夏に現地採用日本人講師が帰国し、現地講師が責任を持って行う業務を増やしたところ、意欲的に業務に取り組んでいる。
II 5項目評価							
1 妥当性							
(1) 本プロジェクトのデザインは、KRJC現地スタッフ及び現地講師のニーズに合致したものであったか？	0 0%	1 20%	0 0%	0 0%	4 80%	2.00	<ul style="list-style-type: none"> ●PDMの成果3の日本語コースに関してはほぼ合致しているが、日本語コースを「市場経済化に資する人材の育成」とするのは、日本企業が一社もないキルギスの現状に鑑みると疑問。但し、日本大使館、JICA事務所、KRJCといった当地では日本語を生かせる数少ない組織のいずれも当コース修了生が就職している。さらに、日本へ留学する者も一定の頻度でいる。いずれも少人数であるが、キルギスの貧しい現状を考えれば当然とも考えられる。 ●元々、本プロジェクトのデザインにあった形で現地職員を雇用している。 ●C/PとしてのKNU学長の本プロジェクトに対する理解はあるが、他要因(大学として収益を伸ばしたい等)が大きい事から包括的な理解にまで至っていない。
(2) 本プロジェクトは、KRJCの利用者のニーズに合致したものであったか？	2 40%	1 20%	0 0%	0 0%	2 40%	2.67	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスコースでは達成目標値を設定した事業実施をしている。ニーズを常にモニタリングし、コースの編成やカリキュラム、コンテンツの編成を志している。したがってニーズには100%合致し、参加規模はクリアし、受講者満足度は80%以上をキープできている。 ●本プロジェクトの趣旨を紹介・説明の上、利用者(受講生)を募集している事からニーズにはほぼ合う結果となった。 ●合致しているかどうかというよりも、今の講座の内容を前提に応募しているのが実情。ビジネスコースは、自分で起業を考え、そのために基本的な知識を習得したいと考える人々が受講しており、評価は高いと思われる。日本語コースは初級から中級までを4年で終える構成になっている。初級は応募が多いが徐々に落ちこぼれていくことから中級の応募者が減少していく。この点をどうするかが課題。相互理解のための講座は、日本に関心ある人々が参加するわけで、その意味では合致しているわけだが、キルギスの経済的な実情を勘案して、こうした講座が適切かどうかは議論の余地がある。日本語講座についても同様。 ●修了生のアンケート結果では、満足度は非常に高い。
(3) 本プロジェクトのデザインは、キルギス国の人材育成ニーズに合致したものであったか？	1 20%	1 20%	0 0%	0 0%	3 60%	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ●キルギスにおいては「日本の顔が見えるプロジェクト」として本プロジェクトは大きな役割を持っていると思われる。そういう日本理解といった意味で本プロジェクトはデザインされており、3部門(ビジネス、日本語、相互理解)はキルギス国の人材育成ニーズに合致している。 ●ビジネスコースでは市場経済化に向けた人材育成を行っている。キルギスの現状、キルギス人の思考方法や行動パターンなど、細かい点に配慮した人材育成を行っている。受講者は日本人が教えるビジネスコースと言うことで参加している。この点でニーズに合致している。 ●キルギスは経済的には貧しい国であり、それ故に政治の安定と雇用の創出に結びつく、しっかりとした経済政策が必要であると思われる。その為に、JICAのプロジェクトを人材育成という観点で実施していくとすれば、より経済発展に結び付く支援が必要と思料。現在のビジネスコースは民間に対する人材育成支援であるが、政策を掌る官人材に対する支援、例えば経済政策、産業政策といった政策マターを担当する若手官僚に対する育成支援も必要ではないかと考えている。もっとも、その前提には政府がそうした人材の育成と政策が国民の生活水準を引き上げる上で欠かせないということ認識していなければならない。日本語教育や相互理解の活動も大切な分野であるが、個々のキルギスの人々の関心とは別に、国にとって何が重要かといえ、国作り、なにかんずく経済支援に特化するのが、JICA予算の状況を考えれば適切ではないだろうか。

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much 3	Yes, almost 2	No, not much 1	Not at all 0	その他 -		
(4) 本プロジェクトは実施機関(キルギス民族大学:KNU)のニーズに合致したものであったか?	0 0%	1 20%	2 40%	0 0%	2 40%	1.33	<p>●本プロジェクトは教育機関としてのKNUのニーズに合致したものであった。</p> <p>●KNUは一貫して財政逼迫といった状況にあるようだ、そうした中で何故7号館の2階を日本センターに光熱費の負担をも強いられながら無料で貸しているのかといった不満が学生の親からも出ていると聞く。そもそも、国全体の人々の人材育成を狙いに実施しようとしたプログラムをKNUという一大学の場所を無料で、しかも光熱費までもKNU側で負担するといった内容の確認をして発足したことに無理があったと考える。もともと、この点はキルギスサイドの問題であって、日本側がそれを強いたわけでは、もとよりないが、KNU学長が交代する度に繰り返されている問題であり、我々が常に頭を痛める課題となっている。</p> <p>●KNUにとって、KRJCは、「KNUにあまり関係のない活動をしながら間借りをしている日本の団体」という認識でしかなかったのではないかとと思われる点が多々ある。KNUを実施機関にすると決定した時点で、KNUがKRJCに求めること、協働して達成できること、KNUのメリット等について十分に協議されるべきであったと思われる。</p> <p>●KNUのニーズが不明。KNUに経済的な利益を求めているとしたら、現状とは合っていないのではないかと。</p>
2 有効性							
(1) プロジェクト目標の「①市場経済化に向けてKRJCのキ国の中小企業における人材育成機能が強化される。②キルギスと日本両国の人々の間の相互理解を促進するKRJCの機能が強化される。」はプロジェクト終了時(2013年3月)までに達成可能か?	2 40%	2 40%	0 0%	0 0%	1 20%	2.50	<p>●相互理解については年間に数件、実施する大企画イベントや教室型講座(書道、生花、手工芸等)及びIT講座等の活動を通して、現状でも十分、KRJCの機能が強化されている。</p> <p>●政治の現状に左右されるように思う。賄賂、ネポティズム、確たる政策の無さ、援助に安住(私見)といった理由から、経済のパイが膨らんでこない。中小企業における人材育成はビジネスコースを通じて強化されてきたと思う。相互理解は、相互理解ではなく、日本の文化紹介に止まっている。今後、KNUとの関係を深めながら文字通りの「相互理解促進」になるようにする必要があると認識。</p> <p>●ビジネスコースはキルギスで定評のあるコースとして確立されている印象を受けた。さらに充実したコースを提供すると同時に、キルギス企業と日本企業を、またキルギス企業同士をつなぐ活動を行うことによって、能力向上だけでは到達できない市場経済の中で必要なプラスアルファの部分もある程度カバーできるのではないかとと思われる。</p> <p>●日本語コースに関しては、指標は達成できると考えている。</p>
(2) 成果1(KRJCの事業実施体制が改善される)はプロジェクト終了時までに達成されるか? 成果1達成の貢献要因・阻害要因はあったか?	0 0%	2 40%	0 0%	0 0%	3 60%	2.00	<p>●C/P(学長)のプロジェクトに対する理解度は十分ではなく、阻害要因になっているとは思いますが、実施体制そのものはほぼ完成されており、特に改善の必要はない。ただ、収支バランスを含めた「独立採算制」を目標に掲げた場合、収益の強化を積極的に行う必要があると思われる。</p> <p>●C/Pの学長他関係者の異動があまりにも頻繁。過去1年だけでも学長は3人目。日本センターにおいても優秀な人材は自分の将来に向けてより良い環境(日本留学)を求めて去っていく傾向がある。</p> <p>●KNUとの関係が非常に重要であるが、学長が替わる度にその関係も大きく変わる、ということが繰り返されているようで、成果1の達成の弊害となっている。学長が替わってもKRJCとの関係は変わらないシステムを作り上げること、そのシステムの中で、より良い協力関係を構築することが今後の鍵の一つであると思う。KRJCスタッフの育成については、上記と共通する点でもあるが、「人が変わっても仕事が途切れない、質が下がらない」ように更なる育成が必要である。</p>
(3) 成果2(ビジネスに関する必要な知識及び実践的な技術を提供する機能が強化される)はプロジェクト終了時までに達成されるか? 成果2達成の貢献要因・阻害要因はあったか?	0 0%	1 20%	0 0%	0 0%	4 80%	2.00	<p>●「達成」云々の理解の仕方に依るが、講座の受講者はコース終了の度に変わっていく。つまり受講者が増えれば、学んだことを身に付けた人が増えていくわけだから全体としての層が厚くなっていく。それが彼らの日常のビジネスの中に生かされていくことになる。阻害要因は社会の風習や環境であり、政治がそうした阻害要因を排除し、一貫した政策を貫けるかどうかにかかっている。国を良くするというよりも利益代表を優先する政治家が政治を掌っているように思える限り、容易ではない。</p>

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much 3	Yes, almost 2	No, not much 1	Not at all 0	その他 -		
(4) 成果3(日本語の学習機会並びに多様化するニーズに基づいた日本語教育を提供する機能が強化される)はプロジェクト終了時までに達成されるか? 成果3達成の貢献要因・阻害要因はあったか?	1 20%	1 20%	0 0%	0 0%	3 60%	2.50	●日本、そして日本語に関心を示す若者はかなりの数で存在するが、国の経済状況から日本企業の進出がない。つまり、日本語をしっかり学ぶことが彼らの就職などに繋がっていない。それが学習意欲を掻き立てることに繋がらない。「出来れば日本に留学できればいいな」のレベルではないだろうか。 ●上級コースも担当できるように、現地講師の日本語能力を向上させたい。
(5) 成果4(経済、社会、文化に関するキ国・日本双方の情報を提供する機能が強化される)はプロジェクト終了時までに達成されるか? 成果4達成の貢献要因・阻害要因はあったか?	1 20%	2 40%	0 0%	0 0%	2 40%	2.33	●このテーマはプロジェクトを預る我々の決意と努力によると思われるので、努力する必要がある。 ●現状のままでは達成は難しい。一番欠けていると思われるのが、日本側へのキ国情報の提供である。数少ないキ国に関するあらゆる情報を蓄積する機関として、日本国内への情報発信活動を強化し、「キ国民に対して日本文化を紹介するセンター」から一歩進んだ形を目指すことによって、達成度は高まると思う。
(6) 成果の達成によってプロジェクト目標の達成につながると思うか? その他の貢献要因・阻害要因はあったか?	1 20%	2 40%	0 0%	0 0%	2 40%	2.33	●阻害した要因として現地主任職員の退職が挙げられる。第2フェーズに入って、第1フェーズほど人の異動はなかったが、それでも新人教育等に割く時間的・金銭的ロスを勘案すると、育った職員が辞めてゆくことは阻害要因の一つといえよう。 ●達成を阻害する要因は、直接的にはC/Pということになるが、国のトータルの人材育成の場を一大学に求めた政府(財務省、教育省)の判断ミスに起因。C/Pにとって、財政負担のみが重なり続けている現状があまりにも大きい。
3 効率性							
(1) 専門家(長期・短期)の派遣人数、専門分野、派遣期間、派遣タイミングは技術移転のために適切だったか?	1 20%	2 40%	0 0%	0 0%	2 40%	2.33	●予算的に効率化するには長期派遣専門家をSVにする方法もあろうかと思うが、それは業務内容に照らして総合的に判断することが求められる。 ●ビジネスコースは業務実施契約かつ同一専門家1名を長期で派遣することにより、フレキシブルにいかなるマーケットニーズ、あるいは技術移転にも対応できた。今後も効率的に実施するならば、現在の形態を継続すべきと思われる。 ●ビジネスコースの派遣形態を変えることが望ましい。親元の方をどうしても向き勝ちになるのは避けられない。人選に当たっては、「キルギスに貢献したい」と真に思う人材を選考することが鍵。
(2) 日本への研修員の受入人数・分野・研修内容・研修期間・受入時期は適切だったか?	0 0%	2 40%	2 40%	0 0%	1 20%	1.50	●JICAや受入機関の都合に基づいて受入時期が年に1回程度となった。顕著な例としては本邦研修まで1年程度の時間が空く。ビジネスコースの受講結果と本邦研修の効果を結びつけることが困難である。また、既存のビジネスコースの中での成果発表の機会も失われることから、既存のコース参加者への裨益を期待できない。また、宣伝にも活用できない。以前のようなすばやい派遣に戻すべきである。 ●プロジェクト枠で招聘していた研修員を今後は課題別コースで対応することで良いと思う。 ●研修の効果を上げるには、個々の参加者の希望を個別に汲み取って頂くことが基本である。全ての要望を叶えることは困難だと思うが、無理のない程度で引き続き支援頂きたい。 ●国際交流基金の教師研修は、全世界の日本語教師を対象としており、日本センタープロジェクトのみを対象としているものではない。JICAプロジェクトの一環として日本語コースを運営しているのであれば、日本語教師も研修員として受け入れてもらえると大変、有難い。
(3) 日本側供与機材の種類・量・設置時期はプロジェクトの効率的な実施のために適切だったか?	1 20%	2 40%	0 0%	0 0%	2 40%	2.33	●機材関係はフェーズ1でほぼ充足されている。今後はPCの更新に係る定期的な購入だけで十分と思われる。 ●適切な対応だったが、次年度は予算がタイトで無くなるのが残念。 ●日本語コースに関してはこれまでは適切である。

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much 3	Yes, almost 2	No, not much 1	Not at all 0	その他 -		
(4) 日本とキルギス双方のローカルコストの負担額・内容・タイミングはプロジェクトの実施のために適切だったか？	0	1	2	0	2	1.33	<ul style="list-style-type: none"> ● 場所代、つまり賃貸料の支払いは不要としても、C/P(KNU)が負担している光熱費負担はKRJC(現地法人)が行ってもよいのではないと思われる。 ● ビジネスコースは独自予算をもって実施している。したがって非常に適切である。 ● 予算額がここ2、3年で相当、縮減されてきたように思われる。無駄を感じる所があればそれをなくしていくことが必要である。 ● キルギス側がコストを負担できればよいのだろうが、キルギスの経済状況を考えると難しいのではない。
	0%	20%	40%	0%	40%		
(5) C/P、講師、スタッフの人数・配置状況(他業務との兼任状況含む)・能力はプロジェクト実施にあたって適切だったか？	0	3	0	0	2	2.00	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後は独立採算制に向け人員の整理(辞職等の自然減)及び能力に応じた賃金の差別化を行う必要もある。 ● ビジネスコースにはC/P(キルギス)側の人員配置はない。スタッフ数は1.5人が理想。 ● 労働慣行や職員の現在の能力もあり、日本でのように柔軟に仕事を適宜、回して対応することが困難な所がある。それを時間をかけながら変えていく努力を求めると考えている。 ● スタッフ間で業務分掌量の差が大きい印象を受ける。これは人員配置方法が一因である可能性もあるため、今後、検討・対処したい。 ● 日本語コースに関してはほぼ適切。欲を言えば、講師の日本語能力がもう少し高ければいいが、そのような人材をキルギスで確保することは非常に困難。
	0%	60%	0%	0%	40%		
(6) 合同調整委員会(JCC)はプロジェクトの効率的な実施に役立ったか？	0	0	1	0	4	1.00	<ul style="list-style-type: none"> ● JCCそのものは今後も必要であるが、JCCを議論の場にするのではなく、十分な根回しを行った上での決議の場とすることが肝要。 ● JCC会合(2009年10月)でKNUとの関係が悪化し、根本的な改善がR/Dとの関係で困難な実情にある。しかし、そこにメスを入れない限り、同じようなことが繰り返されると感じる。
	0%	0%	20%	0%	80%		
(7) 他機関との効果的な連携があり、プロジェクトが効率的に実施できたか？	1	1	0	0	3	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ● JICAキルギス事務所や日本大使館と相互理解促進事業(和太鼓チームの派遣)で連携が増えた。 ● JICAキ事務所、JICAプロジェクト(JCEP)、EBRDとの連携したビジネスコースを数多く実施した。特にEBRDとの連携によって現地コンサルタントを対象とするマーケット開拓ができた。 ● 他機関との連携は当方にとって必ずしも有益ではないようだ。実情は機関ではないが現地講師の場合、ビジネス、日本語共に各専門家が能力的に適切だと思える人材を当方の講座に組み込みながら講座の質的な向上に努めている。
	20%	20%	0%	0%	60%		
4 インパクト							
(1) 本プロジェクトの実施は、受益者であるキルギス中小企業の振興、市場経済化、キルギス国民の人材育成、二国間の相互理解促進に長期的に貢献するか？	4	1	0	0	0	2.80	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネス講座は日本のマネジメント手法を軸に講義を行ってきており、非常に貢献が大きいと思う。ビジネス、日本語共に、国の経済政策がしっかり確立し、それが継続して実行されない限り、土俵が広がり質的にも深まってこないと思われる。相互理解は今後はC/Pとの関係を強化するなかで、本来の相互交流ができるようにしたい。 ● 潤沢な予算を施せばキルギス国の人材育成や相互理解促進にさらに貢献できると考えるが、予算的には縮小傾向にあり、独立採算制が求められている現状では、増収に向けてより一層の企画立案が必要である。 ● ビジネスコースに限れば、よりキルギス人の目線にあったビジネスコースを、長期的かつ反復的に継続実施することが重要と思われる。 ● 人材育成、相互理解促進共に、KRJCがより、ネットワーキングの要となる役割を担えるようになっていくことが必要だと考える。
	80%	20%	0%	0%	0%		

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much 3	Yes, almost 2	No, not much 1	Not at all 0	その他 -		
(2) 本プロジェクトの上位目標はプロジェクト終了後3-5年程度で達成可能か？	2	2	0	0	1	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネス分野でも相互理解促進事業分野でもKRJCが実施拠点であり、KRJC以外にキルギスでは有効に実施する組織がない。設定されている上位目標と指標は現在でも妥当である。 ●上位目標は妥当である。ビジネスコースについては上位目標はすでに達成し、中核的な役割を獲得できたものと思われる。 ●そうした役割を果たすためには、キルギス政府とC/Pのコミットメントが必須である。それは単に広報活動を行えばよいというものではなく、政府としっかりとした話し合いを持ちながら、彼らが評価を与える(真に納得しうるような講座内容)ものにならない限り、なかなかそうはならないだろう。 ●現状のままプロジェクトを実施していただければ、達成は難しいが、他設問でも回答しているような方面からも含めて改善を進めていくことによって、絶対的に不可能であるとは思わない。
(3) KRJCが本プロジェクトを実施することにより、KRJCと競合することによって不利益を受ける他の(公的)機関や民間企業があるか？	1	3	0	0	1	2.25	<ul style="list-style-type: none"> ●元々、キルギスには日本語教授に特化した機関(大学を除く)や日本と文化交流を行う組織はなく、ビジネスコースにしても日本の経営手法を中心にした講座は無かった。 ●日本語を教える小さい塾のようなものはごく少数あるが、日本語をきちんと学びたい学習者はKRJCに来ている。
(4) 4つの成果分野における技術移転以外で、本プロジェクトがもたらした正または負のインパクトはあるか？	20%	60%	0%	0%	20%		<ul style="list-style-type: none"> ●現大統領は初回新商品開発コースの実施を側面で支援してくれたサポーターの一人。現経済規制省大臣(注: 終了時評価時点では前大臣)は、2004年度から始まるビジネスコース立ち上げの発起人の一人、かつ現在まで強力なサポーターの1人。他にも、多くの名士やビジネスマンが、良い評判をアピールしてくれている。革命や暴動は一般的に負と認識されがちであるが、これらのアクシデントが、かえってKRJCビジネスコースの必要性をアピールする結果となった。当時も今も受講者数には変化なく、むしろアグレッシブな受講者を獲得できた。そして何よりも、公平性と公明性をきっちり確保しつつ、良さ人脈を作っていくことが必要不可欠である。 ●正のインパクトはKRJCが日本の顔を前面に押し出したこと(もう逃げられない)。相互理解促進事業の中でもKRJC独自の和太鼓チームの活動がKRJC広報の一翼を担い、キルギスにおける日本国の存在感を拡大した。負のインパクトは無い。 ●日本語コースについては、KRJCは日本語の授業を行うだけではなく、日本語・日本関連の研究・情報リソースセンターの役割を果たしている。キルギスの日本語教育のために、日本語能力試験の実施、日本語関連行事への多大な支援等、正のインパクトは大きい。負のインパクトは無い。
5 自立発展性							
(1) プロジェクト終了後に実施機関(KNU)がKRJCの組織・活動を自立発展させていく体制が確立されているか？	0	2	1	1	1	1.25	<ul style="list-style-type: none"> ●大学であるKNUが、KRJCの組織・活動を自立発展させていく体制を確立するには、ほぼゼロからのスタートだと思って、取りかかる必要がある。 ●一にも二にもKNUのやる気次第と考える。生徒から賄賂金を徴収するような手法は早く止め、合法的でコーポレートガバナンスの考えを重視したマネジメントができれば自立発展への体制は可能と思われる。 ●先にも触れたが、C/Pにとって、このプロジェクトは財政の圧迫要因になっている一方、活動内容は直接的にはキルギス全体の人材育成支援である。そうした捻れた枠組みの現状を少しでも緩和し、彼らがKRJCとの関係が実質的な面で役立つ何かを考えだすことが必要。 ●現在のスタッフで能力的には可能であると思う。

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much 3	Yes, almost 2	No, not much 1	Not at all 0	その他 -		
(2) プロジェクト終了後に関係機関の支援が期待できるか？	0	2	0	0	3	2.00	<ul style="list-style-type: none"> ●C/PのKNUより、JICAキルギス事務所の下部機関または日本大使館の文化事業機関として存続が可能と考える。他8か所の日本センターと同列に考えず、KRJCだけは日本の機関(組織)の従属組織として延命を図る方法もあろうかと思う。 ●日本大使館：現状、他に期待できる機関は思い浮かばない。(現状をまだ把握できていないという部分もあり)期待できる機関と良い関係を構築することも本プロジェクトフェーズ2終了までに実施しなければいけないことの一つである。 ●国際交流基金からプロジェクト終了後に関係機関の支援が期待できる。
	0%	40%	0%	0%	60%		
(3) KRJCはプロジェクト終了後も必要な人員配置を確保しているか？	0	1	1	0	3	1.50	<ul style="list-style-type: none"> ●実現がほぼ不可能と思われる独立採算制を目指すより、プロジェクト終了後、予算の潤沢な受け皿機関(例えば日本大使館)の下部機関になれば現状の人員配置を確保しながら発展していくことも可能と思われる。 ●KNUとKRJCの給与水準は大きく異なり、能力も大きく異なる。 ●人件費をどの程度、確保することができるかによる。 ●収益が上がらない現状では難しいと思う。
	0%	20%	20%	0%	60%		
(4) 組織能力を継続的に強化していく体制(内部人材育成研修等)が構築され、機能しているか？	1	1	2	0	1	1.75	<ul style="list-style-type: none"> ●今後、強化しなければいけない部分である。各人の能力は高いので、体制さえ確立できれば、機能するのではないと思われる。 ●各部門(総務、NPO経理、日本語、ビジネス、相互理解)の主任現地職員の業務に対する責任感や自覚は高く、週1回のスタッフ・ミーティングを通して管理・運営の確認作業を行っている。 ●ビジネスコースは独自に通年、実施している。 ●要になる現地採用職員が、センターに留まっているかどうか、それ次第。
	20%	20%	40%	0%	20%		
(5) コース終了後、受講者に対するフォローアップを実施する体制が確立されているか？	1	3	0	0	1	2.25	<ul style="list-style-type: none"> ●各コース(日本語、ビジネス、相互理解)の受講者に係るデータベースが作成されておりフォローアップを実施する基礎はできている。また具体的に実施する上での体制もできている。 ●受講者データベース構築、情報発信、定期的なフォローアップ調査の実施、日常的な交流など。 ●データがあるのでフォローアップは可能である。 ●一般コース(4年間)修了後も上級コース、日本語能力試験対策コース等が実施されている。
	20%	60%	0%	0%	20%		
(6) プロジェクト終了後も各種事業を継続していく運営管理/組織能力がKRJCに備わっているか？	1	1	1	0	2	2.00	<ul style="list-style-type: none"> ●現地主任職員が育っており、総務、人事、NPO経理及び相互理解事業の企画実施等に関してマネジメント能力が向上していると同時に、相互理解事業については企画運営力が付いてきている。 ●今の人材が担保されれば可能である。 ●現在のスタッフの働きによると思う。
	20%	20%	20%	0%	40%		
(7) 今後、自力で運営管理を行うに当たって、KRJCには財務的な自立発展性があるか？また、自己収入の拡大・多様化は可能か？	0	1	3	0	1	1.25	<ul style="list-style-type: none"> ●十分ではないが、財務的な自立発展性があると考え。財務的な自立発展性を確保する方法は受講料の値上げであり、留学フェアの実施に係る請求額の増額であり、和太鼓チーム派遣の有料化であり、各コースの増設であったりする。まずは収益増を図ることが現段階では肝要である。 ●民間ビジネスで言うところの財務的な自立発展で考えるなら、確保はまったく無理。JICA専門家にかかる費用等を除外しても、財務的な自立発展には相当の知恵が求められると思われる。 ●極めて貧しいこの国で、それを求めるのは相当、難しい。政府の経済政策が担保され、金が個人の懐に入ってくるような経済の枠組みができれば、あるいは？ それには賄賂がなくなり、外資が入ってくるような環境が必須。 ●これまでの実績を活用した、キ国ビジネス関連の調査の受注や、日本企業のキ国市場への窓口としての役務等、現在ある事業の収支バランス改善だけでなく、新しい事業を開始することが必要不可欠であると考え。
	0%	20%	60%	0%	20%		

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much 3	Yes, almost 2	No, not much 1	Not at all 0	その他 -		
(8) 移転した技術を活用して、KRJCがプロジェクト終了後に自力でキルギス国において必要とされるビジネス、日本語に係る人材育成プログラムと相互理解促進事業の計画、実施、評価、フィードバックを行うことが技術面で可能か？	0 0%	2 40%	0 0%	1 20%	2 40%	1.33	<p>●「自力で」という点で見ると、現時点での現地職員の能力を査定する必要があるが、「ほぼ可能」と思われる。各コースの「計画、実施、評価、フィードバック」を行うためのマネジメント力は今の現地職員にはあると思われる。これは第1フェーズから現在に至るまで、繰り返し行ったOJTの結果としてマネジメントに係る技術移転が的確に行われたからだと思う。</p> <p>●ビジネスコースは日本人講師がいることで集客できる。日本人無しにビジネスコースを実施しても、集客できるかどうか疑問。</p> <p>●ビジネスおよび日本語については日本人の専門家が必須。</p> <p>●相互理解促進事業については、既存のものを存続させることは可能。新しい企画や評価については、まだ能力向上が必要であると思われる。</p>
(9) KRJCはプロジェクト終了後に日本からの供与機材の維持管理・更新を自主的に行うことができるか？	1 20%	1 20%	1 20%	0 0%	2 40%	2.00	<p>●完璧な備品管理簿が出来上がっており、この管理簿の的確な運用を行えば備品の管理は簡単であり、新規購入物についても管理ができる。</p> <p>●プロジェクト終了後は、C/Pに供与すると理解している。</p> <p>●「自主的に行う」というよりも、「一年に一度」なり、制度として導入することによって可能であると思われる。</p> <p>●収益向上が非常に難しい。</p>
6 その他							
<p>●日本センタープロジェクトは、世界に9カ所あるがその環境はさまざまである。KRJCは東南アジアの日本センターと異なり、また同じ中央アジアでもカザフスタンやウズベキスタンともその環境は異なる。具体的にキルギスには日本企業は1社もなく外国からの投資も皆無に近い。異なる環境下にある日本センターについて同じ数値目標をあてがうのは難しいばかりか不可能であろう(例えば100社以上も日本企業が進出しているベトナムと1社もないキルギスとでは、独立採算制に向けた成果や結果は異なると考えることが普通であろう)。</p> <p>●ポストフェーズ2に向けた独立採算に関する議論はあるが、独立採算制が70%達成できる日本センターと10%も達成できない日本センターがある。それは上記の通り、各日本センターを取り巻く環境に大きな違いがあるためであり、自助努力が足りないからではない。自助努力にも限界がある事を認識すべきではないかと考える。</p>							

- (注) ・ 平均スコア(加重平均)の計算においては、「その他」の回答(数)をカウントしていない。
・ 「主な理由・コメント」欄は質問表調査の回答に加えて、面接調査におけるヒアリング内容を含んでいる。
・ 質問表回収数: 合計5名(中間レビュー調査時に派遣中の、共同所長、業務調整/組織運営体制向上、日本語コース運営の3名の長期専門家と、ビジネスコース短期専門家1名(総括、運営管理、セミナー講師)に加えて、2010年12月まで派遣されていた長期専門家(前業務調整員)から回答を得た。)

5. 質問表・面接調査の回答集計結果

KRJCサービス・ユーザー(ビジネスコース受講者)に対する質問表・面接調査の回答集計結果

(1/2)

回 答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
3	2	1	0	-		
ビジネス	日本語	その他	参加なし	-	-	・日本語コースにも参加したとする回答者数(2)
ビジネス	日本語	その他	希望なし	-	-	・ビジネスコースに参加したい(2) ・相互理解促進活動に参加したい(4) ・日本語コースに参加したい(2) ・参加希望は特に無い(1)
6 86%	1 14%	0 0%	0 0%	0 0%	2.86	・キルギス国民やビジネス界のニーズに完全に合致している。 ・日本の短期間での経済成長経験や近代技術の開発・活用の経験が参考になる。
2 29%	4 57%	0 0%	0 0%	1 14%	2.33	・ビジネスの実践的スキルを学ぶ貴重な機会である。 ・KRJCの評判は良く日本の発展モデルを学ぶ良い機会で、9,000ソムの受講料は高くない。 ・9,000ソムの受講料は学生には高いが、それだけの価値はある。
1 14%	1 14%	0 0%	0 0%	5 71%	2.50	・ビジネス、日本語、相互理解促進の3事業があることで相乗効果があると思う。ビジネス以外のKRJC事業・活動にも参加したい。
(以下の3つの設問はビジネス、日本語コースについて質問したもの)						
3 43%	3 43%	0 0%	0 0%	1 14%	2.50	・マーケティング、品質管理、人材管理等の科目がよかった。 ・財務分析の講座はコース内容、教材、講師を変えたほうが良い。 ・「改善」に係わる科目をコース内に入れる方が良い。
1 14%	4 57%	1 14%	0 0%	1 14%	2.00	・一部の配布資料のロシア語翻訳の質がよくないケースがある。
2 29%	3 43%	1 14%	0 0%	1 14%	2.17	・一部の現地講師(例:財務管理)の専門性や講義方法・対応はよくなかった。 ・キルギス人講師の人選と能力強化を図ることが重要。特に財務管理と人材管理。
3 43%	4 57%	0 0%	0 0%	0 0%	2.43	・コースで策定中のビジネスプランを1-2年以内に社内で実行・実現する予定。 ・現在、新しい会社を登記手続き中で、まもなく自分でコースの成果を実践する。 ・これから起業予定で、実践的スキルを与えてくれたKRJCに感謝したい。 ・ビジネスコースに参加して会社の問題点が明確になり、自分の仕事の見方と態度も変わった。
5 71%	2 29%	0 0%	0 0%	0 0%	2.71	

回 答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
3	2	1	0	-		
5 71%	2 29%	0 0%	0 0%	0 0%	2.71	・ビジネスコース修了生のその後の成功体験の事例を知っている。このプロジェクトはキルギスの市場経済化促進に貢献する。
4 57%	3 43%	0 0%	0 0%	0 0%	2.57	
1 14%	2 29%	4 57%	0 0%	0 0%	1.57	・ビジネス界では知られているが学生の間では知名度が低い。広報・広告努力が足りない。 ・ビシュケク市民の半数程度は認知しているのではないか？ ・情報には通じていると考えていたが、KRJCのことを知らなかった。広報不足だと思う。 ・40人の知り合いの中で5人しかKRJCのことを知らなかった。まだ、広報・宣伝が不足している。
1 14%	3 43%	0 0%	0 0%	3 43%	2.25	・KNUがプロジェクトの実施責任者になると教育・サービスレベルの質低下が心配である。
<p>・「夕刊ビシュケク」のKRJCビジネスコースの広告に興味を持って応募した。起業を考えていたので、そのタイミングに合わせて経理・マーケティング・計管理全般の知識を身につけたいと考えて受講した(注:29歳女性)。</p> <p>・KRJCビジネスコースの強みは、システム化された近代的かつ実践的なコースであること。教材や教授法も優れている。</p> <p>・ジャーナリストとしてKRJCを以前から知っていた。ビジネスコースOBであるキルギスコンセプトやショロの成功例もあって、KRJCビジネスコースは有名で「一流」だと見なされている。自分のマネジメント・スキルを強化するため、ビジネスコース参加を決めた(33歳女性)。</p> <p>・国営電力会社社員で、ビジネスコース応募は自分で決めたが、受講が決まってから会社と交渉して受講料を負担してもらっている。コース参加の成果として社内の「標準」導入に係わるビジネスプランを策定して、会社で導入を図りたい(41歳女性エンジニア)</p>						

(注) ビジネスコース受講者7名から質問表回答を得て、一部、面接による補足調査も実施した。
「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

KRJCサービス・ユーザー(日本語コース受講者)に対する質問表・面接調査の回答集計結果

(1/2)

質問	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
(スコア)	3	2	1	0	-		
1. これまでの参加プログラム	ビジネス	日本語	その他	参加なし	-	-	・ 相互交流活動にも参加したとする回答者数 (7)
2. 将来の参加希望プログラム (複数回答可)	ビジネス	日本語	その他	希望なし	-	-	・ ビジネスコースに参加したい (7) ・ 日本語コースに参加したい (10) ・ 相互理解促進活動に参加したい (10) ・ 参加希望は特に無い (1)
(1) 妥当性							
3. KRJCのサービスはキルギスの 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか?	12 60%	7 35%	0 0%	0 0%	1 5%	2.63	・ ビジネスコースも日本語コースも人気があり、必要かつ重要である。 ・ KRJCの活動はキルギス国民のニーズに完璧に当てはまる。 ・ 日本語コース卒業生は日本語を生かした就職ができない。
4-i. ビジネスまたは日本語の研修 コースに参加した場合、満足し たか?	15 75%	5 25%	0 0%	0 0%	0 0%	2.75	・ 授業料が安く、質の良い教育であり、満足している。 ・ KRJCのコースはレベルが高く、日本語コースの中で最も質の良いコースである。 ・ 日本語を学んで、その知識を生かして仕事もした。
4-ii. セミナー、イベント、その他サー ビスに参加した場合、満足したか?	10 50%	2 10%	0 0%	0 0%	8 40%	2.83	・ KRJCの文化祭はビシュケク市民を引き付ける。わくわくして次の文化祭を待っている。
(以下の3つの設問はビジネス、日本語コースについて質問したもの)							
5-I. トピック、カリキュラム、内容 に満足したか?	13 65%	6 30%	0 0%	0 0%	1 5%	2.68	・ 聴解と読解を増やした方が良いと考えていたが、すでに対応してもらえた。 ・ 授業時間の長さを調節した方が良い。仕事や大学の後に集中するのは難しい。
5-ii. テキスト、教材、講義方法 に満足したか?	13 65%	6 30%	0 0%	0 0%	1 5%	2.68	・ KRJCのコースは教材、教授法ともに良い。 ・ 教材は良いが、もう少し聴解や会話練習を増やす方が良い。 ・ 会話練習ができるように日本人ボランティアの人数を増やす方が良い。
5-iii. 講師の知識、専門性、プレゼ ン、コミュニケーション・スキルに 満足したか?	9 45%	10 50%	0 0%	0 0%	1 5%	2.47	・ 先生方はよく頑張っている。(注: 200%頑張っているとのコメントも) ・ 教師はプロで熱心であり、感動した。 ・ 今後、さらに活動が続いたら、講師はもっと経験を積むと思う。
(2) 有効性							
6. KRJCコース・プログラム経験に より業績向上、昇給、昇格(就職 等の具体的効果があったか?	2 10%	6 30%	0 0%	0 0%	12 60%	2.25	・ 日本関連企業に就職することができた。
8. プロジェクトの活動と成果 は効果的だと考えるか?	10 50%	8 40%	1 5%	0 0%	1 5%	2.47	・ KRJCはキ・日関係に良い貢献をしている。とても効果的なプロジェクトだと思う。 ・ とても効果的だと思う。キルギス国民に将来の可能性を与える。

質 問	回 答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
(スコア)	3	2	1	0	-		
(3) 効率性							
(4) インパクト							
7. プロジェクトはキルギスの市場 経済化促進と二国間の相互 理解促進に貢献するか？	9 45%	10 50%	0 0%	0 0%	1 5%	2.47	
9. 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より一層 重要になるか？	12 60%	6 30%	0 0%	0 0%	2 10%	2.67	・ 教育や文化に関わるプロジェクトはキルギス国民にとって大事である。特に、若い人材は 国に役に立つために自分の道を探しており、今後もKRJCの役割は重要。
10. KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか？	1 5%	9 45%	10 50%	0 0%	0 0%	1.55	・ もっと広くセンターの存在や活動を知らせるべき。KRJCはキルギス日本大学になったら良い。 ・ ある程度、認知されている。文化祭や映画祭によって日本語を学ぼうとする人の数が増えた。 ・ あまり知られていない。知り合いに聞いたが、だれも知らないということがわかった。 ・ ビシュケク市民は知っているが、地方でもプロジェクトを進める必要があると思う。
(5) 自立発展性							
11. KNUは本プロジェクトの実施 機関として将来も最も適切か？	2 10%	10 50%	2 10%	0 0%	6 30%	2.00	・ 実施機関としてのKNUは良いと思うが、他の大学や民間企業とも協力する方が良い。
その他のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ KRJCは、講師がプロである、設備が良い、日本語の色々なレベルを教えている、教え方のレベルが高い、スタッフが親切である、日本文化と接することができる、等の様々な強みを持っている。 ・ キルギスの各地方にも日本センターがあつたらキルギスの発展にとって役に立つ。将来はこれができると信じている。 ・ キルギスの若い人材に多くの可能性を提供してくれており、KRJCによる支援に感謝する。 ・ JICAのプロジェクトに感心している。今後、JICAのプロジェクトに参加することを通して、キルギスに役に立ちたい。 ・ KRJCがキルギス日本大学になったら、もっとたくさんの学生が日本と日本語に興味を持つと思う。 						

(注) 日本語コース受講者20名から質問表回答を得て、一部、面接による補足調査も実施した。
「主な理由・コメント」欄は質問表調査での回答に加えて、面接調査でのヒアリング内容を含んでいる。

KRJCサービス・ユーザー(相互理解促進事業参加者)に対する質問表・面接調査の回答集計結果

(1/2)

質 問	回 答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
(スコア)	3	2	1	0	-		
1. これまでの参加プログラム	ビジネス	日本語	その他	参加なし	-	-	・ 日本語コースにも参加したとする回答者数 (1)
2. 将来の参加希望プログラム (複数回答可)	ビジネス	日本語	その他	希望なし	-	-	・ ビジネスコースに参加したい (2) ・ 日本語コースに参加したい (4) ・ 相互理解促進活動に参加したい (4) ・ 参加希望は特に無い (1)
(1) 妥当性							
3. KRJCのサービスはキルギスの 国民やビジネス界のニーズに 合致しているか？	6 75%	2 25%	0 0%	0 0%	0 0%	2.75	・ KRJCはキルギスの人材開発を目的とし、理想的な教育を与えてくれる非営利 団体である。ビジネスコースだけでなく、文化祭など多民族の人々が親しくなれる 催しがある。 ・ KRJCが主催する催しは日本語を学んでいる人だけではなくて、日本に関係が 人にとっても面白いと思う。どの催しでも新しいことをたくさん知ることができる。
4-i. ビジネスまたは日本語の研修コー スに参加した場合、満足したか？	1 13%	0 0%	0 0%	0 0%	7 88%	3.00	
4-ii. セミナー、イベント、その他サービ スに参加した場合、満足したか？	7 88%	1 13%	0 0%	0 0%	0 0%	2.88	・ キルギス国民は日本文化にますます関心を持ってきている。特に最近の催しに 参加して気がついた。例えば、「ビシケクでの日本文化の一週間」である。将来も キルギス国民の日本文化に対する関心が高まると思う。
(以下の3つの設問はビジネス、日本語コースについて質問したもの)							
5-i. トピック、カリキュラム、内容に 満足したか？	1 13%	0 0%	0 0%	0 0%	7 88%	3.00	
5-ii. テキスト、教材、講義方法に 満足したか？	1 13%	0 0%	0 0%	0 0%	7 88%	3.00	
5-iii. 講師の知識、専門性、プレゼン、 コミュニケーションスキルに満足したか？	1 13%	0 0%	0 0%	0 0%	7 88%	3.00	
(2) 有効性							
6. KRJCコース・プログラム経験に より業績向上、昇給、昇格(就職) 等の具体的効果があったか？	2 25%	1 13%	0 0%	0 0%	5 63%	2.67	
8. プロジェクトの活動と成果 は効果的だと考えるか？	3 38%	2 25%	0 0%	0 0%	3 38%	2.60	

質 問 (スコア)	回 答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
(3) 効率性							
(4) インパクト							
7. プロジェクトはキルギスの市場 経済化促進と二国間の相互 理解促進に貢献するか？	3 38%	2 25%	0 0%	0 0%	3 38%	2.60	<ul style="list-style-type: none"> • KRJCは新しいことを知りたいと思うキルギス国民に日本文化の新しい世界を見せてくれる。日本のビジネスのモデルは全世界の業界で認められている。ミニMBAコースはキルギスのビジネスマンにビジネスに関わる個人的なコンサルティングを行うだけでなく、ビジネスの計画を実現することを促進している。 • キルギスにとって日本の経験はとても役に立つ。特にビジネスプランニングコース。
9. 各種プログラムを提供する KRJCの役割は将来、より一層 重要になるか？	3 38%	4 50%	0 0%	0 0%	1 13%	2.43	<ul style="list-style-type: none"> • 現在、キルギスが日本から学べることは多い、特に人材育成の分野で。KRJCの活動を拡大する必要があると思う。
10. KRJCの存在・活動はキルギ ス国民の間で十分に認知 されているか？	3 38%	1 13%	4 50%	0 0%	0 0%	1.88	<ul style="list-style-type: none"> • 地方ではJICAボランティアが活動している所だけでしかKRJCは知られていない。地方にKRJCの活動を広げる必要がある。
(5) 自立発展性							
11. KNUは本プロジェクトの実施機関と して将来も最も適切だと思うか？	4 50%	3 38%	1 13%	0 0%	0 0%	2.38	<ul style="list-style-type: none"> • KRJCはKNUから独立した組織になった方が良いと思う。
その他のコメント	<ul style="list-style-type: none"> • 生け花と茶道の短期コースに参加して、キルギス文化に似てはいないが親しみのある文化を理解する機会を得た。茶道に参加した時に2つの文化の共通点を見つけた。それはお互いの関係を尊重する寛容さ。またお客様を大切にもてなし、お客様が家主もお互いに満足と感謝を感じ合えるところ。生け花のコースも有意義で面白くて、生け花を活けると調和と安らぎを感じる。生け花の種類である盛り花も習った。これからも相互理解促進活動のコースに参加したい。 • 生け花のコースに参加して満足している。しかし日常生活ではそれを生かす可能性がない。 • 茶道、書道に参加した葉、人間が幸せになるためには知識が豊かで、寛大で役に立つ人であるはずだ。KRJCが主催するコース、セミナーは参加者をそんな人にすると思う。 • KRJCの事業によって、キルギス国民は視野を広くしたり、新しい知り合いと関係を結んだりする可能性をもらえる。KRJCの事業・コースは日本とキルギス国民の相互理解のために重要である。 						

(注) 相互理解促進事業の講座やイベントへの参加者9名から質問表回答を得て、内、8名分の回答をまとめた。

回答者(9名)の年齢は19歳から32歳までで、平均年齢は23.1歳だった。学生が3名、就業者が6名で、内、教師(英語、美術等)が3名だった。

2011年2月5日

国際交流基金

1. 調査概要

1.1 調査期間

2011年1月17日(月) - 19日(水)

1.2 調査者

立間 智子(国際交流基金 日本語上級専門家)

1.3 目的

キルギス日本人材開発センター(以下、KRJC)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2003年4月より開始され(フェーズ1:2003年4月~2008年3月)、現在フェーズ2(2008年4月~2013年3月まで)が実施され、KRJC日本語コースには、2003年より国際交流基金(以下、基金)がプロジェクト協力機関として、日本語上級専門家を派遣している。

第2フェーズの中間期終了に際し、第2フェーズの残りの期間について、KRJC日本語教育事業の日本語コース運営に対する提言を行う。

1.4 方法

1 既存データの活用

2 KRJC日本語コースによる受講者への質問紙調査(2007年度-2009年度)

3 関係者からの聞き取り調査(2011年1月17日-19日)

- ・ KRJC講師(他機関との兼任2名を含む):5名
- ・ 日本語講師(KRJC以外):3名
- ・ 受講者:15名(初級I:6名、初級II:2名、中級I:3名、中級II:3名)
- ・ 修了生:1名(KRJC受付)

2. キルギス日本語教育におけるKRJC日本語コースの位置づけ

2007年度から2009年度にかけて受講者に実施された質問紙調査の結果および今回のインタビュー調査から、受講者にとってKRJC日本語コースのキルギスにおけるあり方、役割を考察する。

2.1 受講者からの評価

2.1.1 日本語コースへの満足度

受講者へのインタビューと、授業評価(各教師への評価)アンケートから、KRJC日本語コースの教授法、教師の指導には高い評価が得られている。豊富な機材や教材を活用した教え方や質の高い教師に対する評価は高く、否定的な意見は見られなかった。質問紙調査でも、日本語コースへの期待に対する満足度は高く、「完全に達成された/かなり達成された/達成された」との回答が常に8割以上を常に占めている。KRJC日本語コースは、

受講者の期待に対し、十分に応えてきているといえる。

2.1.2 日本語コースの役割

質問紙調査には、受講者の学習動機については質問項目がないため不明だが、今回の聞き取り調査から、KRJC はキルギスの以下の日本語ニーズに対する役割を担っているといえる。

- ① 日本や日本文化などに対する興味、知的好奇心を満たす日本語学習の提供
- ② 将来、日本留学や日本語を生かした仕事に就きたいと考える者に対する日本語学習の提供

学習の入り口は日本文化や習慣、日本語への興味など日本に対する漠然とした好奇心である者も多いが、学習しているうちに日本への興味も増し、日本留学や日本語を生かした仕事を得たいという思いが強くなる受講者が少なくないようである。大学生は物理学や経済学など日本や日本語と関係ない専門を専攻しており、将来、専門での日本留学を考えている者が多い。また、社会人の場合は、現在は日本語や日本に直接関係した職ではないが、将来は日本語を仕事に生かしたいと考えている受講者が少なくない。実際に、KRJC 日本語コースの修了生から、KRJC 職員や KRJC の日本語講師になっている者がいることは、受講者のモチベーションに繋がっているといえるだろう。

KRJC 日本語コースは、日本・日本語関連以外の専門を持つ学生や社会人など、比較的若い層に広く日本語学習の機会を提供してきたといえる。

2.1.3 日本語コースに対する評価

インタビューを行った 15 名の受講生の日本語コースに対する評価は、皆、非常に高かった。評価の高さの理由として、以下の点が挙げられる。

- ① 設備、教材の充実（低料金のネット、日本語の DVD、辞書や教材、書籍）
- ② 質の高さに対して受講料が安い。
- ③ 開講している曜日、時間帯、コースの長さが適している。
- ④ 指導法、教授内容がいい。
 - ・ 読み書き中心の他外国語学習と異なり、会話や聴解など全ての指導がある。
 - ・ 日本語だけでなく日本に関する背景知識も得ることができる。
 - ・ 教師の丁寧な指導、専門性の高さ。
- ⑤ 様々な受講生（年齢、所属など）との交流を通して自己成長がある。
- ⑥ 信頼できる組織母体への安心感
 - ・ JICA によるプロジェクトである。
 - ・ 利益追求の教育機関ではない。
- ⑦ 日本人講師とキルギス人講師による教授
 - ・ 初級レベルは、キルギス人教師によって母語を用いた指導ができる。
 - ・ 専門性のある日本人講師から学べる。（特に中級以上の受講者から）

⑧ 日本のリソースセンター

- ・ さつき祭り、もちつき大会など相互理解促進事業との連携による文化的なイベントの実施が多く、学習意欲の向上に繋がっている。
- ・ 日本語だけでなく、文化やビジネスなど日本に関係した全ての情報がある。
- ・ 日本語コース受講生は文化コースへも積極的に参加している。(文化コース修了後、指導者になった者も2名いた。)

受講者は、キルギスでは他に類を見ない、学習環境の良さと日本語コースの内容の質の高さを認識し、高く評価しているといえる。

2.2 日本語教育関係者にとって

2.2.1. KRJC 日本語講師からの評価

今回のインタビューから、KRJC 日本語講師による日本語コースに対する評価は総じて高かった。その理由として、以下の点が挙げられる。

① 環境の良さ

- ・ 充実した機材、設備。それによって、良質の教授が行える。
- ・ 豊富な日本語教材、特に新しい教材
- ・ 講師室では常時ネット接続ができ、講師は授業や教材のための情報を得ることができる。
- ・ 日本人スタッフが複数いる環境なので、講師の日本語力が上がる。
- ・ チームティーチングによる授業の質の均質化

② 教師の人材育成

- ・ 専門家による、整備されたカリキュラムと充実した教授内容
- ・ 教師育成を考えた担当クラスの割り当て
- ・ 専門家による専門的な指導（教案作成や教授指導など）
- ・ チームティーチングによる教師間の交流、指導力の向上

③ 一般機関であるメリット

- ・ 成人対象のため、基本的知識や背景知識があり、教えやすい。
- ・ 受講者は自分の意思で受講しているため、学習意欲が高い。
- ・ 多様な背景の学習者との交流により、教師にとっても自己成長に繋がる。

④丁寧な受講者の選抜方法（書類審査・グループ面接）

- ・ クラスの雰囲気がいい。
- ・ 選抜を担当する講師に責任感が培われ、仕事への意欲が増す。

日本語講師のほとんどが日本語講師の仕事が好きで日本語講師になっており、専門家の指導の元、充実した環境で自己成長が感じられることに非常にやりがいを感じている。周囲から「KRJCのスタッフは優秀である」「あこがれの存在」と見られており、KRJC 日本語講師は誇りを持っている。その誇りが、責任感とやる気に満ちた（「新しい業務をやってみたい」と回答している講師が多い）勤務姿勢に繋がっているのではないだろうか。

また、大学など国の他機関に比べ、KRJC 日本語コースの待遇は良く、今後も KRJC で日本語講師を続けたいと考えている講師が大方である。一方、大学勤務は年金受給という KRJC 非常勤にはないメリットもあり、大学と兼任している講師もいる。

待遇面について、総じて評価は高く、「概ね満足している」と回答している。しかし、2009 年から物価上昇が激しいため、「現在の給料では生活が大変。もう少し上げてほしい」との声も複数聞かれた。今後、キルギス経済による影響が懸念される。

2.2.2 外部の日本語講師からの評価

他機関に所属する日本語講師からの評価も総じて肯定的である。評価のポイントとして、以下の点が挙げられた。

- ① 充実した教材、設備
- ② 教師会への協力
 - ・ 教師会との共催行事への設備・機材提供
 - ・ 勉強会での専門家による教師への指導
 - ・ 事務局としての機能（キルギス内日本語教育機関・中央アジア日本語教育機関とのネットワーク形成）
- ③ 日本語講師や卒業生への日本語教育の提供（能力試験対策コースなどの開講）

他機関の日本語講師も KRJC の教材をよく活用しており、KRJC が他機関の日本語講師にとっても、大切なリソースセンターであることがわかる。

教師会の勉強会においては、専門家による専門的な指導があり、実際の授業で役立っているとの声が多い。

また、キルギスの地方における日本語教育機関との連携、日本語弁論大会や作文コンクールなど教師会との共催行事への協力など、キルギスの日本語教育において、KRJC 日本語コースは中核的な役割を担う重要な存在であると認識されている。

3.まとめ

3.1 キルギス日本語教育への影響

今回の調査結果から、KRJC 日本語コースは、国内一ともいえる質の高い日本語教育を提供してきたといえる。その背景には、充実した機材・設備、豊富な教材の提供、専門家の指導の蓄積による充実したカリキュラムやコースデザイン、シラバスの徹底、KRJC 講師の教授の質の高さがある。

KRJC のそうした機能や能力は、教師会との連携によって、キルギスの日本語教育全体に大きく貢献している。教師会と KRJC 共催の日本語関連各種行事へのハード面での協力、常に新しい教材の貸し出し・閲覧の提供など、KRJC は教師会の事務局的な役割を担うとともに、キルギスの日本語教育全体のリソースセンターとしての機能を果たしている。さらに、専門家による教師会勉強会におけるレクチャーなど、キルギスの日本語教育の指導力の底上げ、専門性の向上に大きく役立っている。KRJC はハード面、ソフト面の両面に

において、キルギス日本語教育の中核的な役割を担っており、存在意義、影響力は非常に大きい。

3.2 キルギス社会への影響

首都ビシュケクの外国語教育機関の中では最も安価で、質が高く、受講希望者は後を立たない。修了生の中には日本語を生かした職（KRJC 日本語講師、KRJC 受付）に就いたり、日本への研究留学（専門は理科系）が決まるなど、KRJC の日本語教育がキルギスの人々のライフプランに具体的な影響を与えている例もある。そうした評判が口コミで伝わり、受講生の中には、将来、日本語を生かした職に就きたい、日本に研修あるいは留学したいなど、日本や日本語に関連した夢を持っている人が少なくない。

また、KRJC 日本語コースは一般成人を対象としており、キルギスでは数少ない、多様な人々が交流できる社交場にもなっている。交流を通して、受講者も講師も考え方の変化や自己成長を感じるなど、KRJC での日本語教育が、キルギスの人々に夢や生きがいを与え、自己実現・自己成長の場として、人生に彩りを加えている。

3.3 KRJC 日本語コースの運営

受講者からは、現コースの曜日、時間帯、長さについて、インタビューした全員が満足していると回答しており、特に社会人・大学生にとっては、他に仕事や専門の勉強があるため、現在の曜日・時間帯・長さが最適だという声が多かった。

受講料については、受講生および KRJC 日本語講師から、1名を除く全員が「安い／ちょうどいい」と回答しており、キルギスの物価、生活状況からみて妥当な値段との評価である。しかし、受講料が払えない受講者も稀に在るとのことで、今後の受講料値上げを懸念する声も一部あった。

コース内容については、会話コース（会話クラブなど会話の機会があれば良い）の開設や日本文化や習慣について学ぶコースを求める声が数件寄せられたが、現コースに概ね満足している。

受講者、KRJC 講師からは、キルギス人講師と日本人講師の両者によるチームティーチングによる教授が非常によいとの評価であった。日本人講師には日本の背景事情や生活習慣、文化的な知識の教授を求め、キルギス人講師には母語あるいは母国語による解説のサポートを求めている。受講者や KRJC 日本語講師からは日本人講師の増員を願う声が少なくないが、現在までの指導システムに満足している。

受講者は書類審査、グループ面接を行い、選抜している。そのため、学習継続性が高く、学習意欲の高い受講者が多く、結果として質の高い学習者を輩出しているともいえるだろう。また、初級の担当講師が選抜に加わることにより、講師の連帯感や責任感、ひいては仕事への意欲の向上にも繋がっている。

3.4 KRJC 現地講師の人材育成

KRJC 日本語講師のプロ意識は高く、日本語を教えることに非常に意欲的である。他日本語教育機関より KRJC の給与が若干高いこと、設備が充実した機関であること、専門家の指導の下、高い専門性を磨ける環境にあることが彼らのプロ意識に繋がっている。

また、キルギスには日本企業がほとんどなく、日本語を生かした仕事が他にないため、他に人材が流出しにくく、優秀な人材が日本語教師の職に留まる率が比較的高いといえる。しかし、講師の全員が女性のため、結婚や出産を機に退職あるいは休職するケースが多く、また、独身女性の場合は日本へ留学するケースが多く、安定的な人材確保、育成はなかなか難しい社会背景がある。

3.5 キルギス日本語教師会との連携

弁論大会など日本語関連行事実施の際には、KRJC より機材提供やネット利用の提供などハード面での協力がされている。一方、企画・運営・実施などは教師会により行われており、教師会の自立性を維持しつつ KRJC 日本語コースが協力している連携は非常に良い形である。

4. 提言

4.1 日本語コース運営の見直し

これまでの日本語コースの運営は、内容と質を重視して行ってきたおり、前述のとおり、非常に高い評価を得ている。しかし、第 2 フェーズ終了に向けて、収支バランスを意識したコース運営に切り替えていく必要がある。KRJC の受講者への質問紙調査では、主に授業・教師への評価がされており、授業料、コース内容への評価についての項目はない。今回の聞き取り調査では統計的に十分な信頼度はなく、今後は受講者全員を対象に調査を行い、ニーズを反映しつつ収支バランスを意識したコース運営（適切な受講料の設定・効率的な教室稼働・各クラスの収支バランスなど）に徐々に移行していく必要があるだろう。

4.2 日本語コースの現地化

現地稼働率は 87% と高く、授業は現地講師の活用が進んでいる。しかし、現地講師の日本語力、指導力は十分ではなく、日本語力が中級レベルの講師が中級の指導に当たっているのが現状であるという。現地講師の日本語力と指導力の向上が今後の課題である。

また、現地化を進めていく上でも、将来性を備えた中心的な講師を育てていかなければならない。現在、KRJC の現地講師は経験年数や取得資格にかかわらず、一律の時給であるが、現行の給与システムが講師の人材育成に適切かどうか慎重に検討する必要があるだろう。

4.3 キルギスの日本語教育における KRJC の役割

4.3.1 リソースセンターとしての機能

KRJC は、国内の日本語教育機関の中でも最も設備が充実し、新しい教材が最も豊富にある機関である。日本語教師が利用するだけでなく、日本語学習者が DVD や雑誌・日本語書籍などを利用する場として、また、日本語学習の機会に恵まれなかった人が自律的に日本語学習をする場として、日本に関する情報を得る場として、日本に関連する様々な情報を得ることができるキルギスにおける唯一の機関である。リソースセンターとしての機能は今後も維持していき、キルギス社会において、日本に関する最新の多様な情報に触れることができる場として機能していくべきだろう。

4.3.2 日本語教師会との連携維持

教師会への協力については、教師会が自立的に活動可能な部分と、機材提供や事務局的な役割など KRJC 日本語コースが協力できる部分と、現行維持で分担・協力していくのが、教師会の自立的活動を支援していく貢献の姿であろう。

4.3.3 日本語教育における人材育成

教師会の勉強会において、専門家による日本語講師へのサポートが日本語教育の現場で非常に役立っていると高い評価を得ている。また、KRJC 現地講師の指導力は質が高く、教師会においても、他機関の現地講師にいい影響を与えており、KRJC 現地講師は教師会を間接的に牽引する影響力もある。KRJC 現地講師の育成がキルギスの日本語教育における現地講師の育成に繋がるとも考えられ、第2フェーズの残りの期間で、現地講師の日本語能力、および日本語教授能力が向上するよう、専門家による指導を重点的に行う必要があるだろう。経済による影響、講師の待遇の問題など、日本語講師を取り巻く社会環境は厳しく、優秀な人材の確保、育成は困難がともなうと予想されるが、核となる現地講師の存在は、第2フェーズ終了に向けたキルギスの日本語教育の自立的発展に欠かせないだろう。

5.おわりに

本報告では、KRJC の第2フェーズ中間期までの評価に関する情報と、今回の調査で得られた情報に基づき、キルギスにおける本プロジェクトの意義と、第2フェーズ終了までのこれからの方針についての提言を述べた。調査にあたり、ご協力いただいたキルギスの日本語教育関係者、受講者、KRJC、JICA の方々にお礼申し上げますとともに、本報告が、キルギスの日本語教育における KRJC 日本語教育事業の更なる発展と貢献に資することができれば幸いである。

以上

