

カンボジア王国
カンボジア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9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 |
| J R |
| 12-105 |

カンボジア王国
カンボジア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9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

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

一方、わが国はアジア、中央アジア、インドシナ地域の市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う実務人材の育成を目的とした通称「日本センター」の設置を進めてきました。国際協力機構（JICA）はカンボジア国においても技術協力プロジェクトにより、2004年4月から5年間、人材育成コース、日本語コース、相互理解促進事業、広報・情報発信を柱とした、カンボジア日本人材開発センター（CJCC）のための技術協力プロジェクトを実施しました。2009年4月からはフェーズ1での成果と教訓を踏まえ、カンボジア日本人材開発センターの事業面・組織面の強化を通じ、効果の拡大普及を目的とした技術協力プロジェクトフェーズ2を実施しています。

今般、本プロジェクト協力期間の半ばを迎えるにあたり、本プロジェクトの活動実績・成果の発現状況を確認するとともに、プロジェクト目標の達成のための課題、そしてプロジェクト終了後の事業実施方針について検討を行うことを目的とした中間レビュー調査を行いました。

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、本プロジェクトのみならず、他国における日本センター事業をより効果的かつ効率的に実施していくための参考として活用されることを願うものです。

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

平成 23 年 9 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

目 次

地 図

略語表

中間レビュー評価調査結果要約表

| | |
|-----------------------|----|
| 第1章 中間レビュー調査の概要 | 1 |
| 1-1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的 | 1 |
| 1-2 調査団構成 | 1 |
| 1-3 調査日程 | 2 |
| 第2章 中間レビュー調査評価の方法 | 3 |
| 第3章 プロジェクトの実績 | 5 |
| 3-1 投入の実施状況 | 5 |
| 3-2 活動状況 | 5 |
| 3-3 アウトプットの達成状況 | 7 |
| 第4章 評価結果 | 12 |
| 4-1 妥当性 | 12 |
| 4-2 有効性 | 13 |
| 4-3 効率性 | 13 |
| 4-4 インパクト | 15 |
| 4-5 持続性 | 16 |
| 第5章 結論・提言 | 18 |
| 5-1 結論 | 18 |
| 5-2 提言 | 19 |

付属資料

- 1 協議議事録 (M/M)
- 2 現地調査行程
- 3 主要面談者リスト

地 図



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

略 語 表

| 略語 | 正式名称 | 日本語 |
|-------|--|---------------------|
| ASEAN | Association of Southeast Asian Nations | 東南アジア諸国連合 |
| BTD | Business Training Department | ビジネス研修部 |
| CA | Chief Adviser | チーフアドバイザー |
| C/P | Counterpart | カウンターパート |
| CJCC | Cambodia-Japan Cooperation Center | カンボジア日本人材開発センター |
| HRD | Human Resource Development | 人材育成 |
| JBAC | Japan Business Association of Cambodia | カンボジア日本人商工会 |
| JCC | Joint Coordination Committee | 合同調整委員会 |
| JETRO | Japan External Trade Organization | 日本貿易振興機構 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 独立行政法人国際協力機構 |
| KOICA | Korea International Cooperation Agency | 韓国国際協力団 |
| MoEYS | Ministry of Education ,Youth and Sport | 教育青年スポーツ省 |
| MC | Managing Committee | 経営委員会 |
| M/M | Minutes of Meetings | 協議議事録 |
| NUM | National University of Management | 国立経営大学 |
| OJT | On-the-Job Training | オンザジョブ・トレーニング |
| PCM | Project Cycle Management | プロジェクト・リサイクル・マネジメント |
| PDM | Project Design Matrix | プロジェクト・デザイン・マトリックス |
| PO | Plan of Operation | 活動計画 |
| R/D | Record of Discussion | 討議議事録 |
| RULE | Royal University of Law and Economics | 王立法律経済大学 |
| RUPP | Royal University of Phnom Penh | 王立プノンペン大学 |
| TOT | Training of trainers | トレーナー養成研修 |

評価調査結果要約表（中間レビュー調査）

| | |
|---|---|
| 1. 案件の概要 | |
| 国名：カンボジア王国 | 案件名：カンボジア日本人材開発センタープロジェクト (フェーズ2) |
| 分野：人的資源 | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：産業開発・公共政策部 | 協力金額：総投入額約9億4,900万円 |
| 協力期間：2009年4月～ 2014年3月 | 先方関係機関： 監督機関：教育青年スポーツ省 Ministry of Education Youth and Sport (MOEYS) 実施機関：王立プノンペン大学 Royal University of Phnom Penh (RUPP) |
| | 日本側協力機関名：国際交流基金 |
| | 他の関連協力：無償資金協力日本・カンボジア人材開発 センター建設 (E/N 締結 2004年6月15日) |
| 1-1 協力の背景と概要 | |
| <p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す。）では、20年にわたった内戦が終結し1991年に和平協定が成立した後、市場経済移行による自由主義経済導入に努力してきたが、タイ、マレーシア、ベトナム等の経済・社会開発で先行するASEAN諸国と比べて、開発促進のための体制・制度基盤はいまだ脆弱であり、インフラなどのハード面だけでなく、人材育成や政府組織・制度整備に係わるソフト面での支援が必要とされている。なかでも、市場経済化に伴う制度づくり及び人材育成は喫緊の課題となっている。</p> <p>このような背景の下、わが国とカンボジア国の両政府は2002年に王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh：RUPP）構内にカンボジア日本人材開発センター（Cambodia-Japan Cooperation Center：CJCC）を設置することを決定し、「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト」（2004年4月～2009年3月）を開始した。フェーズ1では、①ビジネス人材育成、②日本語教育、③相互理解促進事業、④広報・情報発信の4つの活動とこれらを通じたCJCCの事業実施体制強化を図った。</p> <p>2009年4月からは、CJCCの事業面・組織面でのより一層の機能強化によるプロジェクト効果の拡大・普及と自立した組織体制の確立を目的とした「カンボジア日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」を実施している。プロジェクト開始から2年半を経過し、中間レビュー調査を実施した。</p> | |
| 1-2 協力内容 | |
| <p>上位目標：CJCCがカンボジアの経済開発と日・カンボジア両国の相互理解促進に資する人材育成に貢献する。</p> <p>プロジェクト目標：CJCCがカンボジアにおける民間セクター開発を促進するための人材育成と情報受発信の拠点になる。</p> | |

アウトプット：

アウトプット1：CJCC 運営管理強化

CJCC の運営管理体制が自立発展的なサービス提供機関として更に強化される。

アウトプット2：人材育成（HRD）コースの強化

- 1) 民間セクターに対する裨益効果のより高い「HRD コース」が運営される。
- 2) より多くの現地リソースの主体性と活用を伴った「HRD コース」の管理・運営が強化される。

アウトプット3：日本語コースの強化

- 1) 他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い「日本語コース」が運営される。
- 2) 現地リソースによる運営管理システムが強化される。

アウトプット4：各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化

日本・カンボジア両国間の交流事業と情報のサービスを実施及び促進するための機能が強化される。

1-3 投入（2011年8月まで）

<日本側>

長期専門家派遣：延べ6名

短期専門家派遣：延べ76名

本邦研修：5名（別途集団研修に1名）

機材供与：事務用コンピュータ、プロジェクター等

プロジェクト経費支出：137,783.2千円（2009/2010/2011年度CJCC支出合計額は、16,473.98千円、うちCJCC収入から23,690.78千円を別途支出）

<カンボジア国側>

カウンターパート配置：延べ8名、敷地の提供

2. 中間レビュー調査団の概要

| | 担当分野 | 氏名 | 所属 |
|------|-----------------------|--------|-----------------------------|
| 調査者 | 団長・総括 | 中川 寛章 | JICA 国際協力専門員 |
| | 協力企画 | 吉村 徳二 | JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 |
| | 日本語コース評価分析 | 鈴木 勉 | 国際交流基金 JF 講座チーム長 |
| | 日本語コース評価企画 | 原田 友美 | 国際交流基金 JF 講座チーム |
| | 評価分析 | 田中 恵理香 | グローバルリンクマネジメント株式会社 社会開発部 |
| 調査期間 | 2011年8月28日～2011年9月10日 | | 評価種類：中間レビュー |

3. 評価結果の概要

3-1 実績

アウトプット1：CJCC 運営管理強化

CJCC の運営管理体制が自立発展的なサービス提供機関として更に強化される。

CJCC の運営能力は強化されつつある。日本人専門家の支援を受け、すべてのカウンターパート（C/P）とスタッフがワークショップにより戦略計画を策定した。職務権限や労働条件に関する

る規程・方針が策定され共有されている。各種文書やデータが編集され、取りまとめられるようになった。現地経費に占める CJCC の事業収入の割合は、2010 年に 45.4%となっている。プロジェクト活動を通じて CJCC スタッフの能力は強化されつつあり、日々の業務はカンボジア側だけで遂行できるようになっている。

アウトプット 2：人材育成（HRD）コースの強化

- (1) 民間セクターに対する裨益効果のより高い「HRD コース」が運営される。
- (2) より多くの現地リソースの主体性と活用を伴った「HRD コース」の管理・運営が強化される。

「ビジネスコース」は、ほぼ予定どおり実施され、参加者から高い評価を得ている。2011 年 8 月時点で、120 の「ビジネスコース」が開講され、合計 3,904 名の受講者が参加した。参加者の多くは、研修で得た知識やスキルを実際の業務で活用している。相当数の卒業生が、CJCC で実施している別のコースに後日参加しており、研修コースが評価されていることを示している。研修コースの運営管理はカンボジア側の C/P 及びスタッフがやっている。講師の育成も進んでおり、これまでに「TOT コース」が 9 件開催され、起業家コースの講義の半数以上はカンボジア人のスタッフが担当している。また、ニーズ分析に活用できるよう、「ビジネス研修コース」参加者に関するデータベースが作成されている。CJCC では現在、日本式経営の修士課程の創設の可能性を検討している。

アウトプット 3：日本語コースの強化

- (1) 他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い「日本語コース」が運営される。
- (2) 現地リソースによる運営管理システムが強化される。

「日本語コース」は順調に実施されており、適切に運営されている。2011 年 8 月時点で、51 のコースが開講され、合計 1,476 名の受講者があった。CJCC では、通常のコースに加え、プノンペン日系企業からの受託コースや日本に留学する学生向けの研修等、特別に組まれたコースを実施した。中間レビュー中にインタビューした当該企業の担当者と研修受講者は、コースに満足しており、この「テイラーメイド」コースは高く評価されている。カンボジア人講師は、中級レベルまで指導できるようになっている。課題としては、基礎コースを修了した受講者の多くが上のコースへ進まないことが挙げられる。その理由について、プロジェクトでは、1 つのコースの期間が長すぎるからではないかと分析している。

アウトプット 4：各種サービス・情報の提供と促進の強化・体系化

日本・カンボジア両国間の交流活動と情報のサービスを実施及び促進するための機能が強化される。

交流プログラムの実施運営は、カンボジア人スタッフにより適切に行われている。フェーズ 2 の開始以来、2011 年 6 月までに、119 件のイベントが開催され、合計 25,397 名が参加した。生け花、料理など、一部の講座は、カンボジア人スタッフが指導している。CJCC では、現在、多様な交流プログラムを企画し拡大していくことを検討している。例えば、日系企業向けの人材情報提供、「ビジネスコース」と「日本語コース」を組み合わせた活動などである。外部機関からの委託によるイベントの実施は、収入源として重要になっている。交流プログ

ラム担当の長期専門家の任期が終了したあとは、現地採用の日本人コーディネーターの支援によりカンボジア人スタッフが活動を実施している。CJCCでは、在カンボジア日本大使館、在カンボジア日本商工会議所等日本関連機関との連絡には、日本人の専門家/コーディネーターによる支援が不可欠であると考えている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトの妥当性はおおむね高い。

1) カンボジア国政府の政策との整合性

カンボジア国の「国家戦略開発計画」“National Strategic Development Plan 2009-2013”では、「四辺形戦略 (Rectangular Strategy)」として、「持続性、平和、政治的安定、安全保障、社会的秩序」、「年率7%の持続的長期的経済成長」、「年1%以上の割合による貧困削減」、「公共サービスのアクセス、有効性、質、信頼の向上」の4つの優先目標を掲げている。この四辺形戦略を達成するために6つの重点分野を挙げており、うち1点が、民間セクターの開発と雇用の促進である。重点分野には、人材育成とキャパシティビルディングも挙げられている。

2) カンボジア国のニーズとの整合性

日本的経営に関する知識とスキルに対するニーズは、カンボジアで高いと考えられる。カンボジアでは、2008年のリーマンショックに端を発する世界的経済危機の影響による経済停滞から脱却しつつあるとみられており、民間セクターでの経済活動が活発になっている。また、2010年以降、日系企業のカンボジアにおける投資が急速に増えつつある。

日本語教育のニーズは、カンボジアに進出している日系企業の間で高い。特に、中小規模の企業においては、現地スタッフとのコミュニケーション手段としての日本語の需要が高くなっている。カンボジアにおける日本語学習者の総数については、中間レビュー時点では、正確な統計が入手できていない。

3) 日本の対カンボジア事業計画との整合性

日本の対カンボジア国事業展開計画では、援助重要分野として、持続的な成長と安定した社会の実現、社会的弱者支援、グローバルイシューへの対応、ASEAN諸国との格差是正のための支援、の4点が挙げられている。持続的な成長のなかに、民間セクター振興が含まれている。

4) プロジェクトデザインの妥当性

プロジェクト目標となっている「CJCCが民間セクター開発を促進するための人材育成と情報受発信の拠点になる」ために必要な4つのコンポーネントが適切にデザインされているといえる。センターの「運営管理体制の強化」「ビジネスコース」「日本語コース」「交流事業」は、いずれも必要なものである。プロジェクトは、日本式経営、日本語等、日本でなくてはできない協力が盛り込まれている。特に、中小企業経営や起業は日本が比較優位をもつ分野であり、一般に日本型経営は海外においても高く評価されており、日本型経営に主眼をおいた「ビジネスコース」をコンポーネントの1つとしたことは適切といえる。

(2) 有効性

有効性はおおむね高い。

1) プロジェクト目標の達成見込み

各アウトプットは順調に達成されつつあり、今後も順調にプロジェクトが進捗すれば、プロジェクト目標である人材開発と情報交換の拠点としての CJCC の能力は、確立されていくものと思料される。研修コースの参加者数は増加を続けており、カンボジアにおいて、CJCC は日本人の間でもカンボジア人の間でも一定の評価を得ている。ただし、PDM のプロジェクト目標の指標達成見込みについては、現時点では明確に判断することは困難である。

2) アウトプットからプロジェクト目標に至るロジック

プロジェクト目標を達成するために必要な4つのアウトプットが適切にデザインされている。しかしながら、各コンポーネント（アウトプット）を有機的に組み合わせて相乗効果をねらうための戦略は現在のところ、あまり考えられていない。プロジェクトでは、例えば、「ビジネスコース」と「交流事業」、または、「ビジネスコース」と「日本語コース」を組み合わせた活動などを、まだ実施には至っていないものの検討を始めている。

プロジェクト目標達成にあたっての外部条件については、大きな影響は認められなかった。2008年に起こった世界的経済危機の影響を受けた企業が、翌2009年に受講者を派遣しなくなったため、2009年には「ビジネスコース」の受講者数が急減したものの、現在は経済が回復している。現行PDMの外部条件には「JCCと経営委員会（MC）のメンバーが支援を継続する」というものが含まれているが、これは、プロジェクト内で取り組むべき問題であり、外部条件からは除外した方がよい。また、カンボジア国内でCJCCと類似のビジネス講座を提供する機関が増加しつつあることは、プロジェクト目標の達成に影響を与える要因となり得る可能性があり、外部環境として留意する必要がある。

(3) 効率性

効率性は、中間レビュー時点ではあまり高くはないといわざるを得ない。8カ月にわたるチーフアドバイザーの不在、C/Pの離職、特に研修に派遣したC/Pの離職があった。それ以外の投入はほぼ適切に実施され活用されている。プロジェクトでは、さまざまな改革を実施し、効率性の向上に取り組んでいる。

1) 日本側投入

チーフアドバイザーが8カ月間不在であった。それ以外の専門家は予定どおり派遣されている。

本邦におけるC/P研修は、1件実施された。これは、ベトナム日本人材協力センター、ラオス日本人材開発センターからの派遣者と合同で実施された生産性向上に関するもので、カンボジアからは、CJCCスタッフ1名と「ビジネスコース」の参加者4名が派遣された。ただし、派遣されたCJCCスタッフはその後、離職している。また、集団研修「日本型経営」にCJCCスタッフ1名を派遣した。派遣されたCJCCスタッフは、研修で学んだことを日々の業務に活用している。このほか、C/P研修ではないが、現所長が、就任直後に日本に1週間出張をしたが、これは、関係者と良好な関係を築く機会となった。

供与機材については、適切な機材が供与されている。また、2011年に無償資金協力で建設したCJCC施設のレイアウト変更を行った。インタビューでは、同施設の図書館は、日本語の本が多いため図書館を利用しないという声が聞かれた。なお、フェーズ1で供与した機材の一部については、経年による損耗や型式の変化により、交換の手続きを行っている。

2) カンボジア側投入

2011年度に入ってから、配置されたC/Pで離職した者はおらず、C/Pの配置は定着しているといえる。現在C/Pが配置されないため、マネジャーのポジション2つが空席になっている。プロジェクトでは、現在配置されている所長と2名のマネジャーで機能していく体制を確立していく予定である。CJCCの施設管理に関して、RUPPが、電気代と守衛の費用を負担している。

3) アウトプットの達成度

アウトプットは、順調に達成されつつある。

4) 投入からアウトプットに至るロジック

各アウトプットを発現するために必要な活動が設定されている。現時点では、4つのコンポーネントを組み合わせた活動を実施していないため、CJCCでは、活動を組み合わせることで相乗効果を生むような事業を検討している。また、事業による収入を更に拡大するための方策を計画している。

アウトプットを産出するために必要な投入が計画されている。インタビューによれば、CJCCの施設が整備されていることは、講座の参加者やビジターを引寄せるとなっている。

アウトプットを達成するための外部条件のうち、「JCCと経営会議の双方が計画どおりに開催される」は、プロジェクトで取り組むことであり、外部条件からは除外した方がよい。

(4) インパクト

1) インパクトは、ある程度見込まれる。

上位目標達成の見込み

CJCCは、カンボジアの経済開発に資する人材の育成、及びカンボジアと日本の相互理解に貢献できると期待される。ただし、上位目標の指標が達成されるかどうかについては現時点では明言できない。

プロジェクトで実施した調査によると、起業家コースの修了者の40%が、自分の会社を立ち上げている。「ビジネスコース」修了者のなかには、NGOや政府機関で仕事をしているケースもあるが、インタビューでは、これらの分野にも「ビジネスコース」で学んだ知識やスキルが活用できるということであった。プノンペンとシェムリアップにおいて、CJCCは、日本に関心をもつ者の間ではよく知られている。

上位目標の達成をめざすにあたっては、環境の変化に留意してモニタリングを行うことが必要である。例えば、「ビジネスコース」の受講者数は、2008年の世界的経済危機の影響を受け、2009年に激減した。一方、2010年にカンボジアに進出する日系企業が増加したことにより、「ビジネスコース」の参加者が増加する可能性がある。また、韓国国際協力団(KOICA)がRUPP敷地内に同様のセンターを開設することを計画しており、CJCCでは、韓国センターと緊密な関係を築き、調整していく予定である。

2) プロジェクト目標達成から上位目標達成に至るロジック

プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは適切である。ただし、上位目標の指標は再度検討した方がよいと考えられる。

3) その他のインパクト

2011年3月の日本の震災の後、CJCCでカンボジア人と日本人が参加してチャリティーイベントや被災地の写真展が開催されるなど、予期していなかった正のインパクトが確認された。これは、草の根レベルでの両国の友好関係が進んだことの表れといえる。

他方、負のインパクトは、中間レビュー時点では特に確認されていない。

(5) 持続性

持続性は、ある程度見込まれるものの、更に持続性を高めるための方策をとることが必要である。

1) 政策面

民間セクターと人材育成を推進する政策は当面維持されると考えられる。教育省の支援は、現在の政権の間は維持される。

2) 技術・組織面

CJCCの組織的なキャパシティは強化されつつある。RUPPにおいて、CJCCは学部と同等の機関とみなされている。プロジェクトでは、CJCCの機能を強化し、学部と同等である「institute」として認知されるようにすることを検討している。2011年度に入ってからC/Pの配置は安定している。施設・機材はカンボジア人スタッフにより適切に維持管理されている。カンボジア人スタッフが1名ITを担当しており、適切に業務を実施している。しかしながら、IT担当が1名のみであり、不在の際に業務を代わりに担当できるスタッフがいがないため、IT関連業務の懸念材料となっている。

C/Pとスタッフの能力は向上しつつある。研修コースと交流事業の多くが、カンボジア人C/Pとスタッフにより運営されている。カンボジア人のマネジャーとスタッフは、特に大きな支障なく日々の業務を遂行できるようになっている。しかしながら、カンボジア人だけで包括的な戦略を策定するなどはまだ困難と考えられる。日本側の技術的支援により、カンボジア人職員の一層の能力向上を図ることがまだ必要な状況といえる。

CJCCの能力を強化し持続性を高めるにあたっての貢献要因がいくつか挙げられる。1つは、次項とも関連するが、CJCCの収益を増加させ適切に運用すること、そのための事業企画力、予算管理運用等の能力を高めることである。組織的な能力を高めるためには、収益性が高い事業、公的機関として求められる事業、持続性につながる事業を基本方針に、予算とも比較しながら事業計画を作成していくことである。そのためには、受講者の業種や職位、フォローアップ等に関する実績の整理、講師の配置やリクルート先などの観点からもデータベースを拡充する必要がある、活動結果をレビューすることによってニーズの分析やコースの適性を測っていくことが有効と考えられる。カンボジア人講師の能力向上も持続性を高めるための貢献要因として重要で、例えば、カンボジア人講師が使用する自習教材を用意することが有用であると考えられる。組織能力強化のためには、併せて、RUPP、国立経営大学(NU)、王立法律経済大学(RULE)、在カンボジア日本大使館、カンボジア日本人商工会(Japan Business Association of Cambodia: JBAC)及びJETRO事務所

等関係機関との協力を更に促進することが必要である。

3) 財政面

CJCCの支出に占める独自収入の割合は増加しており、45.4%となっているが、さらに独自収入を確保していくことが重要である。

独自収入の増加のためには、長期的視点で具体的な計画を策定することが必要である。策定されている戦略計画では、各部・ユニットの予算も含めた年間計画は記載されている。長期計画については、CJCCでは、JICAとともに検討しながら策定していく予定である。CJCCでは、フェーズ1の開始以来、収入の大部分を自立運営のための資金として留保しているが、一定の範囲でフローとして活用していく方法も含めて財務的持続性の観点から検討する必要がある。独自収入を拡大するために、CJCCでは、日系企業からの委託コースを増やすことや新規事業を開拓することを計画している。新規事業としては、CJCCの庭でカフェをオープンすることを既に検討している。

「日本語コース」に関しては、CJCCでは、将来的に技術面・財政面で国際交流基金と協調することを検討している。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

組織強化、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「交流事業」の4つのコンポーネントが適切にデザインされていた。また、日本語、日本型経営等、日本の強みを生かしたプロジェクトになっている。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトの運営管理体制に関し、スタッフ定例会議の強化、オフィスレイアウトの変更等、いくつかの改革・工夫を行い、その成果が定着しつつある。現在配置されているC/Pとスタッフのモチベーションは高い。また、RUPPとの関係が良好であった。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

中間レビュー時点では、効果発現を阻害した計画上の要因は特に認められない。今後は、将来的な自立的運営に向けた長期的・具体的な財務計画を策定することが必要である。

(2) 実施プロセスに関すること

実施プロセス上の阻害要因としては、2010年にカンボジア側C/Pとスタッフの離職が相次いだことが挙げられる。その際生じた影響を払拭し同様の問題が起こるのを防止するため、プロジェクトでは業務分掌と人事規程を明確にした。また、CJCCのメンバーの間で一時期コミュニケーションが悪かった。このため、スタッフ会議を導入したり、互いにコミュニケーションをとりやすくするため、執務室のレイアウトを変更したりした。

3-5 結論

プロジェクト実施プロセスは、日本人専門家とカンボジア人 C/P・スタッフの間のコミュニケーション、日本人チーフアドバイザーの不在、C/P・スタッフの相次ぐ離職等により、円滑でなかった時期があった。CJCC では、各種改革を導入し、プロジェクト運営を改善する努力をしており、プロジェクトは円滑に進捗するようになっている。

「ビジネスコース」「日本語コース」「交流事業」とも、適切に運営され、参加者から高く評価されている。起業家コースでは多くの受講者が実際に起業しているなど、CJCC のコースは民間セクターに有益であると考えられる。「ビジネスコース」「日本語コース」とも、現在カンボジア人スタッフが実際に講座を担当している。カンボジア人マネジャー、スーパーバイザー、スタッフの能力は強化されつつある。

今後は、将来的に自立的な運営が可能になるために、人材・予算を含んだ長期的な視点に立って、CJCC の能力強化のための具体的な計画を策定していくことが必要である。長期的な予算計画については、CJCC は JICA と協議しながら策定していく予定である。

3-6 提言

本フェーズ後半、さらにはプロジェクト終了後に向け、より効率的かつ自立性をもったセンター運営を図るため、調査団は協議録にて以下の提言を行った。

(1) センター運営

1) 財務面

- ① 財政的自立を促進していくため、センター運営にかかる支出の最小化及び受託事業の拡大のための努力を行う。
- ② 採算性を念頭においた事業策定を行う。
- ③ JICA プロジェクト経費とセンター収入の一元的な予算管理を図る。

2) 組織面

- ① RUPP 内における CJCC の位置づけを Institute に格上げすることを検討する。
- ② 組織として一体感をもった事業運営を行うため、環境の変化に合わせた定期的な組織の見直しを行う。
- ③ ビジネス人材育成、日本語、交流・広報の 3 事業部門が事業間の連携による相乗効果を図っていく。
- ④ 今般策定した事業運営の総合戦略プランをプロジェクトの進捗管理のために活用し、定期的に更新する。
- ⑤ 空席となっている総務及び交流・広報のマネジャーのポストの補充の是非並びにセンターの組織としてのあり方について、MC にて協議し結論を出す。
- ⑥ 体系的なスタッフトレーニングプログラムにより、OJT ベースによる CJCC スタッフの能力強化を行う。

(2) 事業

1) ビジネスコース (BTD)

- ① カンボジアに進出する日系企業が増加している現状を踏まえ、カンボジア民間セクター開発のため、日本企業との連携強化を目的とした以下の事業の立ち上げを検討する。

- ・日系企業の現地スタッフを対象とした研修コース（日本の商習慣、日本的経営の基礎等）の実施。
 - ・ビジネスに関連するデータベースの改善と更新。
- ② 関係機関との協議を通じ、日本的経営を主な内容とした「マスターコース」の実施可能性を検討する。
 - 2) 「日本語コース」
 - ① 「ビジネスコース」との連携により、日系企業への就職希望者、採用予定者やスタッフを対象とした「日本語コース」の実施を促進する。
 - ② 2年間という長期の初級コースのあり方を見直し、継続的な学習が可能となるコース設計を検討する。
 - ③ 日本語教育の Center of Excellence として上級者向けや専門的な日本語講座の開設を検討する。
 - ④ 教師間の交流や教師研修会の実施などを通じ、RUPP 日本語学科との連携を図る。
 - 3) 相互交流・情報発信
 - 留学制度、就職支援、日系企業の情報提供等、採算性があり、かつディマンドに基づいたサービスを提供する。

(3) PDM の改訂

中間レビュー結果を踏まえ、PDM の改訂を行う。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的

(1) 案件の背景等

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

(2) 案件の概要

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

日本・カンボジア政府は2002年1月に、王立プノンペン大学（Royal University of Phnom Penh：RUPP）構内に日本センターを設置することを決定し、2004年4月から「日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。また、2005年11月には無償資金協力による「カンボジア日本人材開発センター（Cambodia-Japan Cooperation Center：CJCC）」施設建設が完工した。フェーズ1では、①人材育成コース ②日本語教育事業 ③相互理解促進活動 ④広報・情報発信活動の4つの活動を行ってきたが、2008年10月に行われたフェーズ1終了時評価調査では、CJCCの運営主体を日本側主導からカンボジア側主導に転換していくためには、引き続き組織面、財務面、技術面での継続した協力が必要であることが確認され、2009年4月からはCJCCの事業面・組織面での一層の機能強化によるプロジェクト効果の拡大・波及を目的としたフェーズ2プロジェクトが開始された。なお、フェーズ2は2014年4月終了予定であり、現在、3名の長期専門家（チーフアドバイザー、シニアアドバイザー、日本語コース運営指導）及び複数名の短期専門家（ビジネスコース）を派遣中である。

(3) 派遣目的

- 1) これまでのプロジェクト活動について、討議議事録（Record of Discussion：R/D）に基づき、プロジェクトの実績、実施プロセスを検証する。
- 2) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から分析し、プロジェクトを、カンボジア側関係者と協議する。
- 3) 検証・分析結果を踏まえ、プロジェクトチーム、カンボジア側関係機関の双方に対し、必要な提言を行い、フェーズ2後半期の活動計画を協議する。
- 4) 関係者との協議結果を踏まえ、必要に応じてPDM及びPOを改訂する。
- 5) 以上を取りまとめて、中間レビューレポートを作成し、カンボジア側と協議のうえ、

協議議事録（Minutes of Meetings：M/M）として署名・交換する。

- 6) 今回の中間レビューの結果を踏まえ、CJCCの同国で果たしている役割・期待と成果を明らかにするとともに、JICAカンボジア事務所・在カンボジア日本国大使館・カンボジア政府との間で、今後のCJCCの行う事業と組織体制について協議を行う。

1-2 調査団構成

| 担当分野 | 氏名 | 所属先 |
|------------|--------|------------------------|
| 団長/総括 | 中川 寛章 | JICA 国際協力客員専門員 |
| 協力企画 | 吉村 徳二 | JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 |
| 日本語コース評価分析 | 鈴木 勉 | 国際交流基金 JF 講座チーム長 |
| 日本語コース評価企画 | 原田 友美 | 国際交流基金 JF 講座チーム |
| 評価分析 | 田中 恵理香 | グローバルリンクマネジメント株式会社 |

1-3 調査日程

現地調査は、2011年8月28日から9月8日の期間で実施された。詳細日程は、付属資料2.のとおりである。

第2章 中間レビュー調査評価の方法

本中間レビュー調査は、JICAの「事業評価ガイドライン」（2010年6月）に基づき、プロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management：PCM）手法に沿って、現行のプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Desing Matrix：PDM）により実施した。PCM手法に基づく評価は、①プロジェクトの諸要素を論理的に配置したPDMに基づいた評価のデザイン、②プロジェクトの実績を中心とした必要情報の収集、③「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」の5つの評価の観点からの収集データの分析、④分析結果からの提言・教訓の導出、という流れからなっている。

評価項目は評価グリッドにまとめられ、これに基づいて、情報収集、評価を行った。

主な評価項目は以下のとおりである。

| 評価項目 | 評価の視点 |
|-------------------------|--|
| 実績の検証 | |
| アウトプット | アウトプットは計画どおり産出されているか |
| 投入の実績 | 投入は計画どおり実施されているか |
| 実施プロセスの検証 | |
| プロジェクト運営体制 | プロジェクト運営体制は適切に機能しているか |
| | モニタリングプロセスは適切か |
| 技術移転 | 日本人専門家からカンボジア側 C/P に対する技術移転はどのように行われているか |
| C/P のプロジェクトに対する認識度 | C/P のプロジェクトに対するオーナーシップは高いか |
| ターゲットグループのプロジェクトに対する認識度 | ターゲットグループはどのようにプロジェクトに関与しているか |
| 妥当性 | |
| ニーズとの整合性 | プロジェクトはカンボジア国のニーズと整合性があるか |
| | プロジェクトはターゲットグループ（民間セクター、教育セクター、政府部門）のニーズと整合性があるか |
| 政策との整合性 | カンボジア国開発政策との整合性があるか |
| | 日本の対カンボジア国援助政策との整合性があるか |
| 手段としての適切性 | プロジェクトは適切にデザインされているか |

| | |
|-------------------------|----------------------------------|
| 有効性 | |
| プロジェクト目標の達成見込み | プロジェクト目標の指標の達成の度合い |
| | プロジェクト目標達成にあたっての貢献要因は何か |
| | プロジェクト目標達成にあたっての阻害要因は何か |
| アウトプットからプロジェクト目標に至るロジック | アウトプットはプロジェクト目標を達成するに十分か |
| | プロジェクト目標達成に至る外部要因は充足されているか |
| 効率性 | |
| アウトプットの発現 | アウトプット達成にあたっての貢献要因は何か |
| | アウトプット達成にあたっての阻害要因は何か |
| 投入からアウトプットへのロジック | 投入は適切に実施されているか |
| | 活動からアウトプットに至る外部要因は充足されているか |
| 投入の適切性 | 投入は、質、規模、タイミングの点で適切であったか |
| インパクト | |
| 上位目標達成の見込み | 上位目標の指標は達成される見込みか |
| | 上位目標達成の阻害要因は何か |
| プロジェクト目標と上位目標のロジック | 上位目標はプロジェクト終了後3～5年で達成される見込みか |
| | 上位目標達成に至る外部要因は充足されているか |
| その他の波及効果 | 予期せぬ正のインパクトはあるか |
| | 予期せぬ負のインパクトはあるか |
| 持続性 | |
| 政策面 | MoEYS の CJCC に対する支援は今後も継続するか |
| 組織面 | CJCC の実施調整能力は向上しているか |
| | CJCC の RUPP の中での位置づけが明確にされているか |
| 財政面 | CJCC の収入はどのように推移しているか |
| | CJCC の予算はプロジェクトの成果を持続するに十分か |
| 技術面 | プロジェクトで移転された技術・知識は CJCC で定着しているか |
| | 持続性に関する貢献要因・阻害要因は何か |

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入の実施状況

投入は以下のとおりである。

(1) 日本側

2人目のチーフアドバイザーの派遣期間が終了したあと、適切な人材を採用するのに時間を要したことから、次のチーフアドバイザーが派遣されるまでに8カ月の不在期間が生じた。それ以外の投入は、ほぼ予定どおり実施されている。

1) 専門家派遣

長期専門家延べ6名、短期専門家延べ76名を派遣した。2010年度までは、ビジネスコース専門家派遣は、業務実施契約によって派遣を実施した（付属資料1. M/M ANNEX 3-2を参照）。

2) カウンターパート研修

1名を集団研修「日本型経営」に派遣した。また、ベトナム日本人材協力センター、ラオス日本人材開発センターからの派遣者と合同で実施された研修に、CJCCスタッフ5名を派遣した（付属資料1. M/M ANNEX3-3を参照）。

3) 機材供与

事務所用コンピュータ、プロジェクター等を供与した（付属資料1. M/M ANNEX 3-4を参照）。

4) 在外事業強化費

2009年度から2011年度8月までのCJCC経費支出総額は、158,173.98千円である（うち23,690.78千円をCJCC収入から充当）。

(2) カンボジア側

カウンターパート（C/P）の大部分とスタッフ¹の一部が2010年に離職した。中間レビュー時点で2部門のマネジャーが空席である。それ以外の投入はほぼ予定どおり実施されている。

1) カウンターパート配置

延べ8名のC/Pと60名のスタッフを配置した（付属資料1. M/M ANNEX 3-1を参照）。

3-2 活動状況

プロジェクト開始から現在に至るまでの期間、プロジェクト実施運営プロセスは必ずしも円滑という状態ではなかった。プロジェクトでさまざまな改革を試みた結果、運営プロセスは改善している。

2010年前半に、カンボジア側C/Pの大部分とスタッフの一部が離職し、また、2人目の日本人チーフアドバイザーの任期終了後、次のチーフアドバイザーが8カ月間派遣されなかった。これにより、プロジェクトの円滑な実施に支障を来した。

¹ CJCCには、所長1名が配置されており、各部の長としてマネジャーが配置されている。マネジャーの下にスーパーバイザーとスタッフが配置される。プロジェクトでは、所長とマネジャーをC/Pと呼んでいる。C/Pは、教育省が配置し給与は教育省が支払う。

2011年初頭以降、プロジェクトでは、さまざまな改革を実施している。例えば、これまでも実施されていたスタッフ定例会議の改善、CJCC内での委員会/小プロジェクト（5S委員会、PR/宣伝委員会等）の立ち上げ、職務権限（job description）の明確化、スタッフ人事規程の見直し、執務室レイアウトの変更などである。また、「ワイガヤルーム」と呼ばれる談話室を設置し、CJCCのスタッフが自由に会議や討論ができるようにした（囲み1参照）。

プロジェクト実施にあたっての阻害要因としては、前述したC/Pの離職、チーフアドバイザーの不在のほか、調達手続きなど、日本側の諸手続き・業務上の規程がC/P・スタッフが交代する際に引継がれておらず、これらの手続きに時間を要したことが挙げられる。

囲み1：プロジェクトで導入した取り組み

2011年度の初めより、プロジェクトではCJCC内のコミュニケーションを円滑にし、カンボジア人C/P・スタッフのモチベーションを高めるため、さまざまな取り組みを行ってきた。

スタッフ定例会議

CJCCでは、従来スタッフ定例会議を行っていたが、これを更に強化しプロジェクトの進捗を確認する場としている。定例会議は、毎週月曜日の午前中に行い、総務、ビジネス研修、日本語研修、交流事業の各部門から、進捗と懸案事項を発表する。各部門の発表内容は共通のフォーマットによる1枚のシートにまとめるようになっており、毎週部門ごとにシートを更新して全員に配布される。配布されたシートはCJCCのサーバーに保管され、誰でもあとから閲覧できるようになっている。

委員会・小プロジェクト

CJCCでは、5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）、PR/宣伝、新規事業（カフェ）等の委員会、小プロジェクトに取り組んでいる。これら委員会・小プロジェクトの実施にあたっては、カンボジアC/P・スタッフが主体となり、定期的に会合を開き、具体的な実施計画を立て、活動内容を決めている。会合には日本人専門家も出席し、必要に応じ助言を行っている。こうした活動により、5Sによる業務改善、PR活動等の推進が進んでいる。カフェ事業については、中間レビュー時点での計画によると、CJCCの1階の一角で開いているカフェを中庭に移し拡張し、訪問者の利用の拡大を図るほか、それまで外注していたホール貸出し時の休憩時間のカフェサービスを内部化することで、収入源にしようとするものである。

オフィスレイアウトの変更

CJCCの建物は、無償資金協力による建設完成時、オフィススペースが細かく区切られ、部門ごとに部屋が割り当てられ、1室で少人数の職員が執務していたが、壁をいくつか取り払い大部屋方式のオフィスにし、スタッフ同士のコミュニケーションが容易にとれるようにした。また、各部屋の入口をガラス張りのドアに変更することで、お互いの業務の状況を把握し入室しやすくした。オフィスレイアウトの変更之际には、1室を「ワイガヤルーム」と呼ばれる談話室とし、1日2回、決まった時間に、専門家、C/P、スタッフ全員が集まり情報交換を行うほか、必要に応じ、希望する者が好きな時間に打合せや討論などに利用している。

(1) R/D の改訂

2010年11月に討議議事録（Record of Discussions : R/D）が改訂された。フェーズ1の経験をもとに、改訂R/Dでは、経営会議（Managing Committee : MC）の役割の見直し・強化を図った。また、この改訂により、カンボジア側がCJCCの口座から経費を引き出せるようになった²。

(2) プロジェクト運営体制

プロジェクト全体の運営を統括しているのはMCで、専門家、C/P、関連機関の代表らが、プロジェクト活動中に生じた問題を議論し解決策を検討する場となっている³。プロジェクト実施体制を強化し、顧客サービスを向上させるための取り組みの一環として、2011年4月に、CJCCの部署の数が、それまでの7から4に統合された。

スタッフ会議・委員会等、新たに導入された運営システムが確立されつつある。毎週月曜日のスタッフ会議には、CJCCの全メンバーが出席し、プロジェクトの進捗を確認している。各部の活動の概要は1枚の紙にまとめられスタッフ会議で配布された後、プロジェクトのサーバーに保管され、CJCCの全員が参照できるようになっている。プロジェクトでは、モニタリングの結果を活動実績報告にまとめている。MCの結果はCJCCのメンバーにも伝達されている。

(3) 技術移転

技術移転は、カンボジア側のイニシアティブと能力を最大限尊重して行われている。2011年4月にC/P・スタッフの研修計画が策定された。日本人専門家とCJCC所長の支援によりOJTを通じてC/P・スタッフの能力強化を図っている。戦略計画策定のためのワークショップや5S・PR/宣伝等各種委員会の活動は、C/P及びスタッフの能力開発の機会となっている。さらに、C/P・スタッフには研修の機会が与えられており、例えば、希望によりCJCCで提供しているコースに参加することが奨励されている。

(4) 他機関との関係

RUPP及び教育青年スポーツ省（MoEYS）は、MCのメンバーとなっており、必要に応じて支援や助言を行っている。国立経営大学（NUM）及び王立法律経済大学（RULE）もMCのメンバーになっており、プロジェクトでは情報共有を行っている。

3-3 アウトプットの達成状況

アウトプット1の指標は以下のとおりである。また、囲み2に、「ビジネスコース」「日本語研修」「交流事業」のそれぞれに関連する活動事例とその成果についてまとめた。

² 支出のための意思決定ルールが別途定められている。

³ 合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）は、MCから報告された議事を承認する場として機能する。

| | |
|---|--|
| アウトプット1：1 CJCCの運営管理体制が自立発展的なサービス提供機関として更に強化される。 | |
| 指標： | <ul style="list-style-type: none"> 1-1 意思決定手順・システム、各職位の機能と管理職間・課の間の責任分担を記述した図が策定されて毎年、改善される。 1-2 体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。 1-3 策定される年度管理運営計画が毎年、詳細化・体系化されていく。 1-4 CJCC管理職・スタッフに対する研修プログラムが恒常的に実施され、参加者が満足する。 1-5 さまざまな組織との具体的な協働プログラムが毎年、増加する。 1-6 MCの頻度と内容 1-7 CJCCの計画・管理のすべての段階がカウンターパートのイニシアティブで実施される。 1-8 策定された中期計画に基づいて、2014年にはセンター現地支出の30%がセンター自己収入によってカバーされる。 1-9 CJCCデータベースを活用した情報共有の頻度と内容 |

CJCCの運営能力は強化されつつある。日本人専門家の支援を受け、すべてのC/P・スタッフがワークショップにより戦略計画を策定した。職務権限や労働条件に関する規程・方針が策定され共有されている。各種文書やデータが編集され、取りまとめられるようになり、中間レビュー調査中には、カンボジア側C/P・スタッフにより2011年8月までのプログレスレポートがまとめられた。支出全体に占めるCJCCの事業収入の割合は、2010年に45.4%となっている⁴。プロジェクト活動を通じてCJCCスタッフの能力は強化されつつあり、日々の業務はカンボジア側だけで遂行できるようになっている。

| | |
|--|--|
| アウトプット2：(1) 民間セクターに対する裨益効果のより高い「HRDコース」が運営される (2) より多くの現地リソースの主体性と活用を伴った「HRDコース」の管理・運営が強化される。 | |
| 指標： | <ul style="list-style-type: none"> 2-1 「HRDコース」の体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。 2-2 実施されたコースの数と内容 2-3 コース参加者の数 2-3 参加者の満足度 2-4 TOT (Training of Trainers) で育成された講師の数 2-5 CJCCデータベース上に登録された「HRDコース」講師の数とレベル 2-6 CJCCデータベース上に登録された「HRDコース」卒業生の数と内容 2-7 ネットワーキング活動の数と内容 2-8 現地講師による講義時間シェアが2014年に全体の50%を超える。 2-9 計画・管理の大部分が2014年には現地スタッフによって実施される。 |

⁴ 付属資料1 M/M ANNEX 7の表の、「Ratio of the Center's Local Expenditure Covered by the Center's Own Income」は、CJCCの収入で留保金としてプールしている中から、実際に支出した金額を示す。

「ビジネスコース」(旧「人材育成コース」⁵⁾)は、ほぼ予定どおり実施され、参加者から高い評価を得ている。2011年8月時点で、120の「ビジネスコース」が開講され、合計3,904名の受講者が参加した。参加者の多くは、研修で得た知識やスキルを実際の業務で活用している。相当数の卒業生が、CJCCで実施している別のコースに後日参加しており、研修コースが評価されていることを示しているといえる。研修コースの運営管理はカンボジア側のC/P・スタッフが行っている。講師の育成も進んでおり、これまでにTOTコースが9件開催され、「起業家コース」の講義の半数程度はカンボジア人のスタッフが担当している。しかしながら、「ビジネスコース」の特長の1つが日本型経営であり、参加者からは日本での経験を持つ者による講義がある程度期待されていることから、適正な現地講師の割合については、検討が必要である。また、ニーズ分析に活用できるよう、「ビジネスコース」参加者に関するデータベースが作成されている。CJCCでは現在、日本式経営の修士課程の創設の可能性を検討している。

| |
|---|
| <p>アウトプット3：(1) 他の日本語教育機関のニーズと活動を補完する質の高い「日本語コース」が運営される。</p> <p>(2) 現地リソースによる運営管理システムが強化される。</p> |
| <p>指標：</p> <p>3-1 「日本語コース」の体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。</p> <p>3-2 実施されたコースの数と内容</p> <p>3-3 コース参加者の数</p> <p>3-4 参加者の満足度</p> <p>3-5 TOTで育成された講師の数</p> <p>3-6 日本語能力検定試験に合格した参加者の数とシェア</p> <p>3-7 CJCCデータベース上に登録された「日本語コース」卒業生の数とレベル</p> <p>3-8 ネットワーキング活動の数と内容</p> <p>3-9 計画・管理の大部分が2014年には現地スタッフによって実施される。</p> |

「日本語コース」は順調に実施されており、適切に運営されている。2011年8月時点で、51のコースが開講され、合計1,476名の受講者があった。CJCCでは、通常のコースに加え、プノンペン日系企業からの受託コースや日本に留学する学生向けの研修等、特別に組まれたコースを実施した。中間レビュー中にインタビューした当該企業の担当者と研修受講者はコースに満足しており、プノンペン日系企業向けのこの「テイラーメイド」コースは高く評価されている。カンボジア人講師は、中級レベルまで指導できるようになっている。課題としては、基礎コースを修了した受講者の多くが上のコースへ進まないことが挙げられる。その理由について、プロジェクトでは、1つのコースの期間が長すぎるからではないかと分析している。

⁵ 改訂R/Dに、「人材育成コース」(及び「人材育成部」)が「ビジネス研修コース」(及び「ビジネス研修部」)となることが記載されている。

アウトプット4：日本・カンボジア両国間の交流活動と情報のサービスを実施及び促進するための機能が強化される。

- 指標：
- 4-1 各種サービス・情報の提供・支援の体系的な中期戦略計画が策定されて定期的に改訂される。
 - 4-2 提供及び促進された双方のイベントと情報サービスの数
 - 4-3 提供されたイベント・サービスへの参加者の数
 - 4-4 提供されたイベント・サービスに対する参加者の満足度
 - 4-5 CJCC データベース上に登録された CJCC 会員とパートナーの数とレベル
 - 4-6 ネットワーキング活動の数と内容
 - 4-7 外部からのイベント開催にかかる問い合わせ（引き合い）と要請（受注）の数
 - 4-8 広報及び情報提供に関する開発されたマルチメディア製品の数と内容
 - 4-9 計画・管理の大部分が 2014 年には現地スタッフによって実施される。

交流プログラムの実施運営は、カンボジア人スタッフにより適切に行われている。フェーズ2の開始以来、2011年6月までに、119件のイベントが開催され、合計25,397名が参加した。生け花、料理など、一部の講座は、カンボジア人スタッフが指導している。CJCCでは、現在、多様な交流プログラム企画し拡大していくことを検討している。例えば、日系企業向けの人材情報提供、「ビジネスコース」と「日本語コース」を組み合わせた活動などである。外部機関からの委託によるイベントの実施は、収入源として重要になっている。交流事業担当の長期専門家の任期が終了したあとは、現地採用の日本人コーディネーターの支援によりカンボジア人スタッフが活動を実施している。CJCCでは、在日本カンボジア大使館、在カンボジア日本商工会議所等日本関連機関との連絡には、日本人の専門家/コーディネーターによる支援が不可欠であると考えている。

囲み2：CJCCの活動事例

CJCCでは、「ビジネスコース」、「日本語研修」、「交流事業」の3つを、事業の柱としている。それぞれについて、特長ある活動の事例とその成果を簡単に紹介する。

ビジネスコース

起業家コース修了者のうち、40%は後に自分で事業を立ち上げている。中間レビューでインタビューをした修了者の1名は、受講時には旅行会社に勤務していたが、修了後、自分の旅行会社を立ち上げ、カンボジア国内の旅行手配などを行っている。また、ある受講者は、修了後にホテル経営に着手した。当初は小さな民宿から始め、次第に事業を拡張し、今では経営するホテルが関連するインターネットサイトの人気投票で上位にランキングされるまでになっている。

日本語研修

プノンペンに進出してきたある日本企業のカンボジア事業所責任者は、赴任前に日本で参加したセミナーでCJCCの存在を知り、着任後に、従業員の日本語委託研修をCJCCに依頼して

きた。同社では書籍を扱っており、カンボジア人スタッフも日本語の本のタイトルを読めることが必須であった。このため、カンボジアで事務所を立ち上げた際、日本語学習の経験のある現地スタッフを雇用したが、さらに日本語力の強化が必要であった。CJCCでは、同社の依頼により、例えば出版用語の単語集等、ニーズに応じたプログラムを特別に組み、同社社員を対象とした研修を実施した。インタビューでは、この「テイラーメイド」の研修は、研修費用も適切で、非常に有益ということであった。また、日本で参加したカンボジア進出を考えている日本企業向けのセミナーやブノンペンに進出している日系企業の間で、CJCCは高く評価されているという話であった。

交流事業

交流事業として、生け花、茶道、日本料理等の日本文化の紹介を行っている。このほか、日本商工会議所が主催する盆踊り大会にCJCCが場所を提供したこともあった。CJCCの1階ロビーでは、日本とカンボジアに関する写真を紹介したり、日系企業の求人や留学生情報を掲示したりしている。こうした活動を通じ、日本とカンボジアの交流が深まっており、2011年3月の東日本大震災の後には、CJCCにおいて有志によるチャリティーコンサートが開催されたほか、カンボジア在住の日本人ジャーナリストによる被災地の写真展が開催され、多数のカンボジア人が訪れた。

第4章 評価結果

4-1 妥当性

プロジェクトの妥当性はおおむね高い。

(1) カンボジア国政府の政策との整合性

カンボジア国の「国家戦略開発計画」“National Strategic Development Plan 2009-2013”では、「四辺形戦略」“Rectangular Strategy”として、「持続性、平和、政治的安定、安全保障、社会的秩序」「年率7%の持続的長期的経済成長」「年1%以上の割合による貧困削減」「公共サービスのアクセス、有効性、質、信頼の向上」の4つの優先目標を掲げている。この四辺形戦略を達成するために6つの重点分野を挙げており、うち1点が、「民間セクターの開発と雇用の促進」である。重点分野には、「人材育成とキャパシティビルディング」も挙げられている。

(2) カンボジア国のニーズとの整合性

日本的経営に関する知識とスキルに対するニーズは、カンボジアで高いと考えられる。カンボジアでは、2008年のリーマンショックに端を発する世界的経済危機の影響による経済停滞から脱却しつつあるとみられており、民間セクターでの経済活動が活発になっている。また、2010年以降、日系企業のカンボジアにおける投資が急速に増えつつある。

日本語教育のニーズは、カンボジアに進出している日系企業の間で高い。特に、中小規模の企業においては、現地スタッフとのコミュニケーション手段として、日本語の需要が高くなっている⁶。カンボジアにおける日本語学習者の総数については、中間レビュー時点では、正確な統計が入手できていない⁷。

(3) 日本の対カンボジア事業計画との整合性

日本の対カンボジア国事業展開計画では、援助重要分野として、「持続的な成長と安定した社会の実現」「社会的弱者支援」「グローバルイシューへの対応」「ASEAN諸国との格差是正のための支援」の4点が挙げられている⁸。持続的な成長のなかに、「民間セクター振興」が含まれている。

(4) プロジェクトデザインの妥当性

プロジェクト目標となっている「CJCCが民間セクター開発を促進するための人材育成と情報受発信の拠点になる」ために必要な4つのコンポーネントが適切にデザインされているといえる。「センターの運営管理体制の強化」「ビジネスコース」「日本語コース」「交流事業」はいずれも必要なものである。プロジェクトは、日本型経営、日本語等、日本でなくてはできない協力が盛り込まれている。特に、中小企業経営や起業は日本が比較優位をもつ分野で

⁶ 大規模な日系企業では、社内公用語が英語となっている場合が多いが、中小企業では日本からの派遣者が限られており、日本語で業務遂行ができるカンボジア人スタッフが求められている。

⁷ 国際交流基金が実施した調査では、2006年には5,431名いた日本語学習者が2009年には2,822名に減少しているという結果が出ている。しかしながら、この調査は限定的なものであり、現状を的確に把握しているかどうかについては、議論の余地があり、日本語学習者の数を正確に見積もるのは難しい。一方で、CJCCにおける日本語教育に関しては、日本語学習者の裾野を広げニーズを開拓することも重要と考えられる。

⁸ このほか、「その他の支援」として、カンボジアにおける第一の援助国として援助協調の枠組みに積極的に関与し、主導的な役割を果たすことが記載されている。

あり、一般に日本型経営は海外においても高く評価されており、日本型経営に主眼をおいた「ビジネスコース」をコンポーネントの1つとしたことは適切といえる。

4-2 有効性

有効性はおおむね高い。

(1) プロジェクト目標の達成見込み

各アウトプットは順調に達成されつつあり、今後も順調にプロジェクトが進捗すれば、プロジェクト目標である人材開発と情報交換の拠点としてのCJCCの能力は、確立されていくものと思料される。研修コースの参加者数は増加を続けており、カンボジアにおいて、CJCCは日本人の間でもカンボジア人の間でも一定の評価を得ている⁹。ただし、PDMのプロジェクト目標の指標の達成見込みについては、現時点では明確に判断することは困難である。プロジェクト目標の指標については、現行PDMでは、定量的なものが中心となっているため、定性的なものが設定できると好ましいと思われる。

(2) プロジェクト目標達成の貢献要因・阻害要因

プロジェクト目標達成の貢献要因としては、プロジェクトの運営管理体制が改革され定着しつつあることが挙げられる。また、RUPPとの関係が良好であることも、プロジェクト目標の達成を促進する要因になる。

阻害要因としては、2010年にカンボジア側C/P・スタッフの離職が相次いだことが挙げられる。その際生じた影響を払拭し同様の問題が起こるのを防止するため、プロジェクトでは業務分掌と人事規程を明確にした。また、2011年初頭より、前述したようなさまざまな改革を実施している。

(3) アウトプットからプロジェクト目標に至るロジック

プロジェクト目標を達成するために必要な4つのアウトプットが適切にデザインされている。しかしながら、各コンポーネント（アウトプット）を有機的に組み合わせて相乗効果をねらうための戦略は現在のところ、あまり考えられていない。プロジェクトでは、例えば、「ビジネスコース」と「交流事業」または、「ビジネスコース」と「日本語コース」を組合せた活動などを、まだ実施には至っていないものの検討を始めている。

プロジェクト目標達成にあたっての外部条件については、大きな影響は認められなかった。2008年に起こった世界的経済危機の影響を受けた企業が、翌2009年に受講者を派遣しなくなったため、2009年には「ビジネスコース」の受講者数が急減したものの、現在は経済が回復している。現行PDMの外部条件には「JCCと経営委員会のメンバーが支援を継続する」というものが含まれているが、これは、プロジェクト内で取り組むべき問題であり、外部条件からは除外した方がよいと考えられる。また、カンボジア国内でCJCCと類似のビジネス講座を提供する機関が増加しつつあることは、プロジェクト目標の達成に影響を与える要因となり得る可能性があり、外部環境として留意する必要がある。

⁹ ただし、CJCCが「センター」の名称で研修修了証書等に記載されていることは、受講者の間で「あまりイメージがよくない」と受け止められている面もある。RUPPでは、CJCCは学部と同等の機関という認識でいるが、カンボジアでは一般に、「center」という名称は大学内の研究機関などに用いられる「institute」より「格下」と見られる傾向があるという。

4-3 効率性

効率性は、中間レビュー時点ではあまり高くないと言わざるを得ない。8カ月にわたるチーフアドバイザーの不在、C/Pの離職、特に研修に派遣したC/Pの離職があった。それ以外の投入はほぼ適切に実施され活用されている。プロジェクトでは、さまざまな改革を実施し、効率性の向上に取り組んでいる。

(1) 日本側投入

チーフアドバイザーが8カ月間不在であった。それ以外の専門家は予定どおり派遣されている。「ビジネスコース」については、2011年度より、それまでのような業務実施契約による専門家派遣がなくなり、全体として派遣専門家数が減少傾向にある。現在のところ、派遣されている専門家が多忙になっているものの、それまでの派遣により活動がある程度軌道に乗ってきていることもあり、特に大きな支障は出ていない。

本邦におけるC/P研修は、1件実施された。これは、ベトナム日本人材協力センター、ラオス日本人材開発センターからの派遣者と合同で実施された生産性向上に関するもので、カンボジアからは、CJCCスタッフ1名と「ビジネスコース」の参加者4名が派遣された。ただし、派遣されたCJCCスタッフはその後離職している。また、集団研修にCJCCスタッフ1名を派遣した。派遣されたCJCCスタッフは、研修で学んだことを日々の業務に活用している。このほか、C/P研修ではないが、現所長が、就任直後に日本に1週間出張をしたが、これは、関係者と良好な関係を築く機会となった。

供与機材については、適切な機材が供与されている。また、2011年に無償資金協力で建設したCJCC施設のレイアウト変更を行った。インタビューでは、同施設の図書館は、日本語の本が多いため図書館を利用しないという声が聞かれた。その有効利用のためには、図書館の蔵書に、日本的経営に関する英語の本の種類を増やすなどのほか、漫画などポップカルチャーに関するものを含めて、利用者の幅を広げるなどの工夫が有効と考えられる。なお、フェーズ1で供与した機材の一部については、経年による損耗や型式の変化により、交換の手続きを行っている。

(2) カンボジア側投入

2011年度に入ってから、配置されたC/Pで離職した者はおらず、C/Pの配置は定着しつつある。現在C/Pが配置されないため、マネジャーのポジション2つが空席になっている。プロジェクトでは、現在配置されている所長と2名のマネジャーで機能していく体制を確立していく予定である。CJCCの施設管理に関して、RUPPが、電気代と守衛の費用を負担している。

(3) アウトプットの達成度

アウトプットは、順調に達成されつつある。アウトプット達成の要因としては、C/P・スタッフのモチベーションが挙げられる。離職者が相次いだ時期があったものの、インタビューでは、現在のC/P・スタッフはモチベーションが高いと考えられる。

阻害要因は、CJCCのメンバーの間で一時期コミュニケーションが円滑ではなかったことである。このため、スタッフ会議を導入したり、互いにコミュニケーションをとりやすくするため、執務室のレイアウトを変更したりした。また、事務室の1つを「ワイガヤルーム」

と呼ばれるコモンルームとし、CJCCの誰もがいつでも自由に話し合いや討論ができるような部屋とした。

(4) 投入からアウトプットに至るロジック

各アウトプットを発現するために必要な活動が設定されている。現時点では、4つのコンポーネントを組み合わせた活動を実施していないため、CJCCでは、活動を組み合わせることで相乗効果を生むような事業を検討している。また、事業による収入を更に拡大するための方策を計画している。

アウトプットを産出するために必要な投入が計画されている。インタビューによれば、CJCCの施設が整備されていることは、講座の参加者やビジターを引き寄せる要因となっている。

アウトプットを達成するための外部条件のうち、「JCCとMCの双方が計画どおりに開催される」は、プロジェクトで取り組むことであり、外部条件からは除外したほうがよい。

4-4 インパクト

インパクトは、ある程度見込まれる。

(1) 上位目標達成の見込み

CJCCは、カンボジアの経済開発に資する人材の育成、及びカンボジアと日本の相互理解に貢献できると期待される。ただし、上位目標の指標が達成されるかどうかについては、現時点では明言できない¹⁰。

プロジェクトで実施した調査によると、起業家コースの修了者の40%が、自分の会社を立ち上げている。「ビジネスコース」修了者の中には、NGOや政府機関で仕事をしているケースもあるが、インタビューでは、これらの分野にも「ビジネスコース」で学んだ知識やスキルが活用できるということであった。プノンペンとシェムリアップにおいて、CJCCは、日本に関心をもつ者の間ではよく知られている。

上位目標の達成をめざすにあたっては、環境の変化に留意してモニタリングを行うことが必要である。例えば、「ビジネスコース」の受講者数は、2008年の世界的経済危機の影響を受け、2009年に激減した。一方、2010年にカンボジアに進出する日系企業が増加したことにより、「ビジネスコース」の参加者が増加する可能性がある。また、韓国国際協力団(Korea International Cooperation Agency: KOICA)がRUPP敷地内に同様のセンターを開設することを計画しており、CJCCでは、韓国センターと緊密な関係を築き、調整していく予定でいる。

(2) プロジェクト目標達成から上位目標達成に至るロジック

プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは適切である。ただし、上位目標の指標は、その意味するところが不明確なものがあり、再度検討した方がよいと考えられる。

¹⁰ 上位目標の指標のうち、3)の認知度が20%以上に増加する、については、中間レビュー時点では調査を行っていない。2)の「二国間交流プログラムに係わる活動、人々、情報の数が毎年増加する」については、毎年増加を続けるかどうかは不明であり、活動等の数え方の定義が不明確である。

(3) その他のインパクト

予期していなかった正のインパクトが確認された。2011年3月の日本の震災の後、CJCCでカンボジア人と日本人が参加してチャリティーイベントや被災地の写真展が開催された。これは、草の根レベルでの両国の友好関係が進んだことの表れといえる。

他方、負のインパクトは、中間レビュー時点では特に確認されていない。

4-5 持続性

持続性は、ある程度見込まれるものの、さらに持続性を高めるための方策をとることが必要である。

(1) 政策面

民間セクターと人材育成を推進する政策は当面維持されると考えられる。教育省の支援は、現在の政権の間は維持される。

(2) 技術・組織面

CJCCの組織的なキャパシティは強化されつつある。RUPPにおいて、CJCCは学部と同等の機関と見なされている。プロジェクトでは、CJCCの機能を強化し、学部と同等である「institute」として認知されるようにすることを検討している。2011年度に入ってからC/Pの配置は安定している。施設・機材はカンボジア人スタッフにより適切に維持管理されている。カンボジア人スタッフが1名ITを担当しており、適切に業務を実施している。しかしながら、IT担当が1名のみであり、不在の際に業務を代わりに担当できるスタッフがいないため、IT関連業務の懸念材料となっている。

C/Pとスタッフの能力は向上しつつある。ビジネスコースと交流事業の多くが、カンボジア人C/Pとスタッフにより運営されている。カンボジア人のマネジャーとスタッフは特に大きな支障なく日々の業務を遂行できるようになっている。しかしながら、カンボジア人だけで包括的な戦略を策定するなどはまだ困難と考えられる。日本側の技術的支援により、カンボジア人職員の一層の能力向上を図ることがまだ必要な状況といえる。

CJCCの能力を強化し持続性を高めるにあたっての貢献要因がいくつか挙げられる。1つは、次項とも関連するが、CJCCの収益を増加させ適切に運用すること、そのための事業企画力、予算管理運用能力等の能力を高めることである。組織的な能力を高めるためには、収益性が高い事業、公的機関として求められる事業、持続性につながる事業を基本方針に、予算とも比較しながら事業計画を作成していくことである。そのためには、受講者の業種や職位、フォローアップ等に関する実績の整理、講師の配置やリクルート先などの観点からもデータベースを拡充する必要があり、活動結果をレビューすることによってニーズの分析やコースの適性度を測っていくことが有効と考えられる。カンボジア人講師の能力向上も持続性を高めるための貢献要因として重要で、例えば、カンボジア人講師が使用する自習教材を用意することが有用であると考えられる。組織能力強化のためには、併せて、RUPP、NUM、RULE、在カンボジア日本大使館、カンボジア日本人商工会（JBAC）及びJETRO事務所等、関係機関との協力を更に促進することが必要である。

(3) 財政面

CJCCの支出に占める独自収入の割合は増加しており、45.4%となっているが、さらに独

自収入を確保していくことが重要である。

独自収入の増加のためには、長期的視点で具体的な計画を策定することが必要である。策定されている戦略計画では、各部・ユニットの予算も含めた年間計画が記載されている。長期計画については、CJCCでは、JICAとともに検討しながら策定していく予定である。独自収入を拡大するために、CJCCでは、日系企業からの委託コースを増やすことや新規事業を開拓することを計画している。新規事業としては、CJCCの庭でカフェをオープンすることを既に検討している。

日本語コースに関しては、CJCCでは、将来的に技術面・財政面で国際交流基金と協調することを検討している。

第5章 結論・提言

5-1 結論

プロジェクト実施プロセスは、日本人専門家、カンボジア人 C/P、スタッフそれぞれの間でのコミュニケーション、日本人チーフアドバイザーの不在、C/P・スタッフの相次ぐ離職などにより、円滑でない時期があった。CJCC では、各種改革を導入し、プロジェクト運営を改善する努力をしている。その努力により、プロジェクト運営体制は機能しつつあり、プロジェクトは円滑に進捗するようになっている。

「ビジネスコース」「日本語コース」「交流事業」とも、適切に運営され、参加者から高く評価されている。「起業家コース」では多くの受講者が実際に起業しているなど、CJCC のコースは民間セクターに有益であると考えられる。カンボジア経済は、金融危機以降急速な回復基調にあり、特に製造業を含めて日系企業からの投資は増加傾向にある。これまで以上に CJCC の本領が発揮できる環境が整いつつあることから、如何にカンボジア産業の育成に貢献できるかは、今後の活動如何にかかっていると見えよう。このような認識から、CJCC では、日系企業等の団体からの委託事業の受注をはじめとして、活動を拡大していく予定である。ビジネス研修コースについては、「TOT コース」が開催され、カンボジア人講師が育成されている。カンボジア人講師は「日本語コース」でも養成されている。「ビジネスコース」「日本語コース」とも、現在カンボジア人スタッフが実際に講座を担当している。

カンボジア人マネジャー、スーパーバイザー、スタッフの能力は強化されつつある。CJCC の日々の活動は、日本人専門家の支援を受けながら、カンボジア人の所長・C/P・スタッフのイニシアティブで計画・運営されるようになってきている。しかしながら、カンボジア側の C/P・スタッフだけで、長期的に活動を計画・運営していくには、まだ困難である。

今後は、自立的な運営が可能になるために、人材・予算を含んだ長期的な視点に立って、CJCC の能力強化のための具体的な計画を策定していくことが必要である。長期的な予算計画については、CJCC は JICA と協議しながら策定していく予定である。

なお、プロジェクトでは、中間レビューに先立ち、専門家、C/P、スタッフ全員で協議をもち、PDM の改訂を行った（PDM 改訂案は、付属資料 1. M/M の ANNEX9 を参照）。次回の MC で正式に承認される予定である。

主な改訂箇所は、以下のとおり。

| プロジェクト目標 | 修正前 | 修正後 |
|--------------|------------------------------------|---|
| 上位目標の指標 | 2) 二国間交流プログラムに関わる活動、人々、情報の数が毎年増加する | 必ずしも毎年増加することが必要なわけではなく、また活動や情報の件数の定義が曖昧なことから削除 |
| アウトプット 3 の指標 | 3-6 日本語能力検定試験に合格した参加者の数とシェア | 日本語能力検定試験の結果は公開されておらず、したがって CJCC 受講者のシェアを把握することは不可能であるため、削除 |

| | | |
|----------------------|------------------------|-----------------------------------|
| アウトプット4の指標 | | 「日本企業及び日本の大学に対するサービスの数（が増加する）」を追加 |
| プロジェクト目標を達成するための外部条件 | JCCと経営委員会のメンバーが支援を継続する | この条件は、プロジェクトで取り組むべきものであるため、削除 |
| 成果を達成するための外部条件 | JCCとMCの双方が計画どおりに開催される | この条件は、プロジェクトで取り組むべきものであるため、削除 |

その他、若干の表現の修正を行った。また、枠外にプロジェクト期間、対象地域等を追記した¹¹。

5-2 提言

本フェーズ後半、更にはプロジェクト終了後に向け、より効率的かつ自立性をもったセンター運営を図るため、調査団はM/Mにて以下の提言を行った。

提言に至る背景、問題意識としては、従来に増してカンボジア社会が大きく変容しつつあることを踏まえ、現在のニーズと将来の可能性を踏まえた事業をタイムリーに実施していく必要があること、また、これに対応できる運営基盤（組織的、財務的、人的に）を固めることが一層重要になっているとの認識がある。例えば、ビジネス分野では、最近の日系企業による投資の拡大や産業の多様化は、CJCCが果たすべき新たなニーズを生み出している。また、幅広いノウハウの提供というこれまでの活動が一定の成果を見たことから、従来の活動を発展させたCJCCならではの（コアとなるべき）事業の構築が求められていることにある。この具体案として、日本型経営を主軸とする「マスターコース」を開設するアイデアがプロジェクト側からだされ、MoEYS長官も全面支援の意向を示している。他方、日本語分野では、長期間の「日本語コース」は受講者が限定的となることから、受講者増につながりにくいこと、また、上級コースがないことは、日本語を専門に学びたいとする学習者に応えられないなどの現状がある。CJCCをカンボジアにおける日本語学習の拠点するためには、既存のコースを見直し、課題に対応していく必要がある。

組織強化という観点からは、センターから「インスティテュート」への名称変更するアイデアが挙げられた。これは組織的なステータスに変化を及ぼすものではないが、CJCCが設置されているRUPP外国学部が“*Institute of Foreign Language*”であることから、これと同等という点において名称から受ける印象は大きく、カンボジア側のオーナーシップを高めることにつながるのではないかと思われる。実体面においても“*Institute*”に相応しい事業と組織を構築する必要があり、実施体制の効率化と有能なスタッフの育成には継続的に取り組んでいく必要がある。提言のなかには政策的な判断を伴うものもあるが、カンボジア側関係機関と協議を重ねながら、プロジェク

¹¹ ターゲットグループについては、通常プロジェクト目標レベルがめざす対象を記載するが、このPDMでは上位目標レベルがめざす対象となっている。この点については、今次調査では改訂しなかったがCJCC所長に説明した。また、中間レビュー中の調査団とプロジェクト関係者の議論では、プロジェクト目標の指標に定性的なものもあった方がよい、指標の目標値について一部見直しを行った方がよい、といった意見もあったが、関係者間で十分に協議するに至らず、今次M/Mに添付のPDM案には盛り込まれていない。

ト後半部分での実現を図っていききたい。

(1) センター運営

1) 財務面

- ① 財政的自立を促進していくため、センター運営にかかる支出の最小化及び受託事業の拡大のための努力を行う。
- ② 採算性を念頭においた事業策定を行う。
- ③ JICA プロジェクト経費とセンター収入の一元的な予算管理を図る。

2) 組織面

- ① RUPP 内における CJCC の位置づけを “Institute” に格上げすることを検討する。
- ② 組織として一体感をもった事業運営を行うため、環境の変化に合わせた定期的な組織の見直しを行う。
- ③ ビジネス人材育成、日本語、交流・広報の3事業部門が事業間の連携による相乗効果を図っていく。
- ④ 今般策定した事業運営の総合戦略プランをプロジェクトの進捗管理のために活用し、定期的に更新する。
- ⑤ 空席となっている総務及び交流・広報のマネジャーのポストの補充の是非、並びにセンターの組織としてのあり方について、MC にて協議し結論を出す。
- ⑥ 体系的なスタッフトレーニングプログラムにより、OJT ベースによる CJCC スタッフの能力強化を行う。

(2) 事業

1) ビジネスコース

- ① カンボジアに進出する日系企業が増加している現状を踏まえ、カンボジア民間セクター開発のため、日本企業との連携強化を目的とした以下の事業の立ち上げを検討する。
 - ・日系企業の現地スタッフを対象とした研修コース（日本の商習慣、日本的経営の基礎等）の実施。
 - ・ビジネスに関連するデータベースの改善と更新。
- ② 関係機関との協議を通じ、日本的経営を主な内容とした「マスターコース」の実施可能性を検討する。

2) 日本語コース

- ① 「ビジネスコース」との連携により、日系企業への就職希望者、採用予定者やスタッフを対象とした「日本語コース」の実施を促進する。
- ② 2年間という長期の初級コースのあり方を見直し、継続的な学習が可能となるコース設計を検討する。
- ③ 日本語教育の “Center of Excellence” として上級者向けや専門的な日本語講座の開設を検討する。
- ④ 教師間の交流や教師研修会の実施などを通じ、RUPP 日本語学科との連携を図る。

3) 相互交流・情報発信

留学制度、就職支援、日系企業の情報提供等、採算性があり、かつダイヤモンドに基づいたサービスを提供する。

(3) PDM の改訂

中間レビュー結果を踏まえ、PDM の改訂を行う。

付 属 資 料

1. 協議議事録 (M/M)
2. 現地調査行程
3. 主要面談者リスト

1. 協議議事録 (M/M)


MINUTES OF MEETING BETWEEN THE JAPANESE
MID-TERM REVIEW TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE ROYAL GOVERNMENT OF CAMBODIA
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE CAMBODIA-JAPAN COOPERATION CENTER PROJECT (PHASE II)

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. Hiroaki NAKAGAWA, visited the Kingdom of Cambodia (hereinafter referred to as “Cambodia”) from August 28 to September 8, 2011, for the purpose of conducting the Mid-term Review concerning the Japanese Technical Cooperation on the Cambodia-Japan Cooperation Center Project (PHASE II) (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Cambodia, the Team had a series of discussions with the Cambodia-Japan Cooperation Center (hereinafter referred to as “CJCC”) and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on March 20, 2009.

Based on these discussions, the Team and the Royal Government of Cambodia 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.

Phnom Penh, September 7, 2011



Mr. Hiroaki NAKAGAWA
Leader, Japanese Mid-term Review
Team, Japan International
Cooperation Agency, Japan



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



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

EVALUATION REPORT

TABLE OF CONTENTS

1. Outline of the Mid-Term Review
 - 1-1. Purposes
 - 1-2. Evaluation Criteria
 - 1-3. Methodology
 - 1-4. Members of the Team

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

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

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

(ANNEXES)

- ANNEX 1: PDM
- ANNEX 2: CJCC Organizational Chart
- ANNEX 3: Performance of the Input
 - 3-1: List of Personnel at CJCC
 - 3-2: List of Japanese Experts
 - 3-3: List of Counterpart Training
 - 3-4: List of Major Equipment Provided by Japanese Side
- ANNEX 4: Record of Human Resource Development Course Activities
- ANNEX 5: Record of Japanese Language Course Activities
- ANNEX 6: Record of Information and Exchange Program Activities
 - 6-1: Number of Exchange Program
 - 6-2: Number of Visitors at CJCC Library
 - 6-3: Number of Publicity for CJCC Activities
- ANNEX 7: Report of CJCC Income and Expense
- ANNEX 8: Evaluation Grid for the Project
- ANNEX 9: Draft of Revised PDM



1. Outline of the Mid-Term Review

1-1 Purposes

The Project was initiated in April 2009 and will be completed in March 2014. The purposes of the Mid-term Review are as follows:

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

1-2 Evaluation Criteria

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

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



Project's achievements have been sustained or extended at this point.

1-3 Methodology

The Mid-term Review was mainly conducted based on the PDM (current version) for the Project by the Team, and jointly confirmed with the Cambodian side listed below.

| Name | Title | Organization |
|------------------------|--------------------|--|
| H.E. Prof. Pit Chamnan | Secretary of State | Ministry of Education, Youth and Sport |
| H.E. Lav Chhiv Eav | Rector | Royal University of Phnom Penh |

1-4 Members of the Mid-Term Review Team

| Name | Title | Organization |
|----------------------|--|---|
| Mr. Hiroaki NAKAGAWA | Leader | Senior Adviser, JICA |
| Ms. Tokuji YOSHIMURA | Cooperation Planning | Japan Center Program Division Industrial Development and Public Policy Department, JICA |
| Mr. Tsutomu SUZUKI | Japanese Language Course Evaluation Planning | Director, Japanese Language Course Section, The Japan Foundation |
| Ms. Tomomi HARADA | Japanese Language Course Evaluation Analysis | Japanese Language Course Section, The Japan Foundation |
| Ms. Erika TANAKA | Evaluation Analysis | Global Link Management, Inc. |

2. Project Achievement

2-1 Input

<Japanese Side>

- List of Japanese Experts (ANNEX 3-2)
- List of Counterpart Personnel Training (ANNEX 3-3)
- List of Major Equipment Provided (ANNEX 3-4)

The dispatch of Chief Advisor was not implemented for eight months due to availability after the term of the previous Chief Advisor was terminated. Other inputs have been implemented nearly as planned.

<Cambodian Side>

- List of Personnel at CJCC (ANNEX 3-1)

A majority of counterpart (C/P) personnel and some of staff members left their positions in 2010 and two Manager positions are vacant¹. Other inputs are implemented almost as planned.

2-2 Implementation of Activities

Overall Implementation Process

The Project implementation process has not been always smooth since the start of the Project period. The Project tried to implement various reform measures and it is observed that the Project implementation process is being improved.

A majority of the Cambodian C/Ps and staff members left their position in the first half of 2010 and the Japanese Chief Advisor was not dispatched for eight months after the completion of the dispatch of the second Chief Advisor. This affected the smooth implementation of the Project.

Since the beginning of 2011, the Project implemented a variety of innovative reforms. Examples are; improvement of regular staff meeting, establishment of committees/internal projects such as 5-S Committee and Public Relations/Advertisement Committee, drafting of job description, review of staff personnel policy, and office layout modification including discussion space called "Y-Gaya room", where CJCC staff can have free discussion any time.

As a constraining factor for the smooth project implementation, in addition to the assignment of C/Ps and Japanese experts mentioned above, it is also pointed out that the JICA's procedures and regulations such as procurement procedures are not well conveyed to the staff when the staff members are replaced.

Amendment of R/D

The Record of Discussions (R/D) was revised in November 2010. The role of the Managing Committee was reviewed and strengthened, taking the experiences of the Phase I into consideration. The amendment enables the Cambodian side to draw funds for necessary expenses from CJCC account.

Project Management System

The Managing Committee functions as the overall project management

¹ At CJCC, there is one Director. One Manager is assigned as a head of department. Under Manager, supervisor and staff members are assigned. In the Project, Director and Managers are called as C/Ps.

organizations, where the Experts, C/Ps and representatives of the related organizations discuss and find solutions for issues arising through activities². The number of department of CJCC was reduced from seven to four in April 2011 to streamline and strengthen the project implementation and customer service.

The newly introduced management system such as staff meeting and committees is being established gradually. All the CJCC members attend the staff meeting every Monday morning to review and discuss the Project progress. The summary of activities of each Department is compiled in a paper and saved in the Project server to be shared with all the CJCC members. The Project compiled Activity and Performance Report as a result of monitoring. The results of the Managing Committee are shared among CJCC members.

Technical Transfer

Technical transfer is being implemented in a way to fully respect the initiative and potential of the Cambodian members. Training plan for C/Ps and staff was formulated in April 2011. The capacity of CJCC C/Ps and staff members is being strengthened through OJT with the support of the CJCC Director and Japanese Experts. Workshops to formulate the Strategic Plan and committees, such as 5S and Public Relations/Advertisement, serve as opportunities for capacity development of the Cambodian C/Ps and staff members. In addition, C/Ps and staff members are provided with opportunities of training. For example, they are encouraged to participate in courses provided by CJCC if desired.

Relations with other organizations

The Royal University of Phnom Penh (RUPP) and the Ministry of Education, Youth and Sport (MoEYS) are also members of the Managing Committee and give support and advice when necessary. The National University of Management (NUM) and the Royal University of Law and Economics (RULE) also attend the Managing Committee and the Project share information with NUM and RULE.

2-3 Achievement of Outputs

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

Output 1: Management of CJCC is further strengthened to be a sustainable

² Joint Coordinating Committee is supposed to function as a body to confirm the issues reported by the Managing Committee.



service-providing organization.

- Indicators:
- 1-1 Chart that describes decision-making procedures/system, function of each position and responsibility sharing among managers and sections is formulated and improved every year.
 - 1-2 An integrated mid-term strategic management plan is formulated and revised regularly.
 - 1-3 Formulated annual management plan becomes more detailed and integrated every year.
 - 1-4 Training program for CJCC managers/staff is constantly implemented with a satisfaction of participants.
 - 1-5 Concrete collaboration programs with various organizations increases every year.
 - 1-6 Frequency and contents of Managing Committee meetings
 - 1-7 All stages of CJCC planning and management are implemented by the counterpart's initiative.
 - 1-8 30% of the Center's local expenditure is covered by the Center's own income in 2014 based on the formulated mid-term plan.
 - 1-9 Frequency and contents of sharing information by utilization of CJCC database
-

The management capacity of CJCC is gradually being strengthened. Strategic Plan was formulated through workshops among all C/Ps and staff with the support of Japanese experts. The regulations and policies in regard to job description and working conditions are drafted and shared, and documents and data are compiled. The share of CJCC income in total local expenditures increased to 45.4% in 2010, already above the targeted level defined in PDM. The capacity of CJCC staff is strengthened through project activities and they are now capable to implement their duties on a daily basis. For the details of Indicators for Output 1, please refer to ANNEX 8: Evaluation Grid.

-
- Output 2:
- (1) Human Resource Development Course further contributing to private sector is implemented.
 - (2) Management and implementation of Human Resource Development Course is strengthened with more initiatives and utilization of local resources.
-

- Indicators:
- 2-1 An integrated mid-term strategic management plan for HRD Course is formulated and revised regularly.
 - 2-2 Number and contents of implemented courses
 - 2-3 Number of course participants
 - 2-4 Degree of participant's satisfaction
 - 2-5 Number of developed trainers at TOT course
 - 2-6 Number and level of registered trainers of HRD Course on CJCC database
-



-
- 2-7 Number and contents of registered graduates from HRD Course on CJCC database
 - 2-8 Number and contents of networking activities
 - 2-9 The share of teaching time by local trainers exceeds 50% of the total in 2014.
 - 2-10 Most of the planning and management function is implemented by local staff in 2014.
-

Business Training Courses (previously called as Human Resource Development Courses³) are conducted and highly evaluated by the participants. A total of 3904 persons participated in 120 courses in Business Training Course as of August 2011. Many participants are utilizing knowledge and skills acquired through the course in their work. There are a considerable number of graduates who apply for another course organized by CJCC later on. Courses are managed by the Cambodian C/Ps and staff members. Nine TOT courses were held so far and more than half lectures in entrepreneurship courses can be conducted by Cambodian staff. However, it is necessary to consider the appropriate share of local lecturers, as Japanese management is one of the features of the Business Training Course. Database is compiled on the information of the Business Training Course participants and can be utilized for needs analysis. CJCC is currently examining the feasibility to establish a master degree course on Japanese management. For the details of Indicators, please refer to ANNEX 8.

-
- Output 3: (1) High-quality Japanese language courses are implemented, which complements needs and activities of other Japanese educational institutions.
- (2) Management system with local resources is strengthened.
-
- Indicators: 3-1 An integrated mid-term strategic management plan for Japanese Language Course is formulated and revised regularly.
- 3-2 Number and contents of implemented courses
 - 3-3 Number of course participants
 - 3-4 Degree of participant's satisfaction
 - 3-5 Number of developed Japanese Language Teachers at TOT course
 - 3-6 Number and share of participants who passed Japanese Language Proficiency Test
 - 3-7 Number and level of registered graduates from Japanese Language Course on CJCC database
 - 3-8 Number and contents of networking activities
 - 3-9 Most of the planning and management function is implemented by local staff in 2014.
-

³ It is prescribed in amended R/D that Human Resource Development Course (and/or Department) is called Business Training Course (and/or Department).

Japanese courses are steadily and appropriately managed. A total of 51 courses were held with 1476 participants (as of August 2011). In addition to regular course, CJCC organized special courses, such as a tailored course for a Japanese corporation in Phnom Penh and a training program for students who go to Japan to study. According to questionnaire taken during the Mid-term Review, participants are satisfied with the course. The tailored course for a Japanese corporation in Phnom Penh is highly appreciated. Cambodian lecturers can teach courses up to intermediate level. One issue is that many graduates of basic course do not proceed to the higher level. For details, see ANNEX 8.

Output 4: Function to provide and to facilitate services of exchange activities and information between Cambodia and Japan is strengthened.

Indicators: 4-1 An integrated mid-term strategic management plan for provision and facilitation of various services and information is formulated and revised regularly.
 4-2 Number of both provided and facilitated events and information services
 4-3 Number of participants for provided events and services
 4-4 Degree of participant's satisfaction for provided events and services
 4-5 Number and contents of registered CJCC members and partners on CJCC database
 4-6 Number and contents of networking activities
 4-7 Number of inquiries and requests for event organization from outside
 4-8 Number and contents of developed multimedia products for public relations and information provision
 4-9 Most of the planning and management function is implemented by local staff in 2014.

Exchange programs are appropriately conducted and managed by the Cambodian staff. Since the beginning of Phase II, 119 events were held and 25397 persons participated in total (as of June 2011). Some classes such as flower arrangement and cooking can be conducted by the Cambodian staff. CJCC is currently considering to diversify and to expand exchange programs, for example, recruitment information service of Japanese corporations and activities combined with Business Training Course and/or Japanese Language Course. Implementation of events contracted by outside organizations is considered important as income source. After the completion of the dispatch of Japanese Experts in Exchange Program, the Cambodian staff is implementing programs with the support of Japanese coordinator. CJCC considers that support by Japanese experts and/or coordinators is essential in communications with Japanese organizations such as Japanese Embassy and Japan Business Association



of Cambodia. For the details of Indicators, see ANNEX 8.

3. Evaluation

3-1 Relevance

The relevance of the Project is high in general.

Relevance of the Project for the Cambodian government's policy

In the National Strategic Development Plan 2009-2013, private sector development and employment is listed as one of six priority areas. Capacity building and Human Resource Development are also priority areas.

Relevance of the Project for the needs of target areas

The needs of improvement of Japanese business management knowledge and skills are quite high in Cambodia. One factor is that the Cambodian economy is recovering from the global economic crisis in 2008. Another factor is that investment by Japanese corporations has been increasing since 2010.

The needs of Japanese language education is high among Japanese corporations in Cambodia as a means of communication with local employees. The needs is especially high among small and medium sized companies because Japanese is often a medium of communication in these companies while English is widely used in large scale corporations. One survey conducted through the Japanese Foundation shows the decrease in number of Japanese learners, 5431 in 2006 to 2822 in 2009, however, the method of survey has some limitations to grasp the situation and it is currently difficult to precisely estimate the number of Japanese learners. In one sense, it may be important to expand the number of Japanese learners.

Relevance of the Project for JICA Country Assistance Strategy

In Japanese assistance policy towards Cambodia, three priority areas are identified, namely, realization of sustainable economic growth and sustainable society, support for the socially vulnerable, and redressing intra-ASEAN disparities. Sustainable economic growth includes program for promoting private sector development.

Relevance of the Project design

Four components necessary to establish CJCC as human resource development and information center are appropriately designed. Japanese comparative advantage



is incorporated into the Project design. Japan has expertise in management especially in medium- and small-scale business management and entrepreneurship. Japanese style corporate management is also highly evaluated.

3-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is generally high.

Achievement of the Project Purpose

The capacity of CJCC has been gradually developed as a center for human resource development and information exchange. The number of participants of the courses has been increasing and CJCC has gained a certain level of recognition among both Japanese and Cambodian people. However, the image of CJCC as a Center is not attractive to customers in terms of certificate recognition. At the moment, it is difficult to clearly judge if the “Indicators” of Project Purpose described in PDM will be achieved (see ANNEX 8).

Factors promoting and inhibiting the achievement of Project Purpose

One promoting factor in achieving Project Purpose is that the Project management system is reformed and being established. Another factor is that the relation with RUPP is favorable.

As a constraining factor, the resignation of Cambodian C/Ps and staff members can be pointed out. To mitigate the influence and prevent the same problem, the Project clarified job description and personnel policy. Also, various management reforms and new innovations have been introduced since the beginning of 2011

Causality of Outputs and Project Purpose

Four Outputs necessary to achieve the Project Purpose are appropriately defined. However, the strategic synergy effect of four components (Outputs) is not currently well considered. It may be preferable if the Indicators of Project Purpose and their target level are reviewed, by examining the current status, and if some qualitative Indicators are defined to better describe the achievement of the Project Purpose.

There is not much influence of the Important Assumptions to achieve the Project Purpose. There was a sharp decrease in applicants in Business Training Course in 2009 because companies affected by global economic crisis in 2008 suspended sending their employees. However, the economy has been steadily recovering currently. One Important Assumption in the current version of PDM “Members of Joint Coordinating Committee and Managing Committee will continue their support” is a factor that can be



controlled within the Project, and, thus, it is better to eliminate this. It should be noted that there is an increase in number of organizations that offer business courses in Cambodia. This may affect the achievement of Project Purpose.

3-3 Efficiency

Efficiency is not very high at the time of the Mid-term Review. Chief Advisor was not dispatched as was planned and the C/Ps dispatched to C/P training left CJCC. Other inputs are appropriately implemented and utilized in general. The Project has been implementing reforms to improve efficiency.

Inputs of Japanese side

The position of Chief Advisor was vacant for eight months. Other experts with appropriate expertise have been dispatched as planned.

One counterpart training was held. One staff member was dispatched to JICA's Group Training and the experiences during the training are applied in daily work. The business trip of the Director of CJCC to Japan in the beginning of his term serves as a good opportunity to establish favorable relations. All the C/P members dispatched by C/P training in Phase I left their position.

As for facilities and equipment, appropriate equipment is provided and office layout was modified in 2011. Library would be better utilized if it contains pop-culture books such as comics. A part of equipment provided during the period of Phase II got obsolete due to attrition and is currently under procedure of replacement.

Inputs of Cambodian side

C/Ps have been assigned stably since the beginning of JFY⁴ 2011. Currently two manager positions supposed to be filled as Cambodian C/P are vacant. The Project is planning to establish management system which is workable with existing two Managers and Director.

RUPP bears electricity charge and cost for security staff.

Achievement of Outputs

One promoting factor to achieve Output is the motivation of C/Ps and staff.

One constraining factor is that the communication among CJCC members was not very good for a certain period. To solve this problem, staff meeting was introduced, and the office layout was modified so that the Project members can easily communicate. In addition, Y-Gaya room was opened and utilized for free discussion and chit-chat

⁴ JFY: Japanese fiscal year, which starts in April and ends in March next year.



among all the CJCC members.

Causality between Inputs and Outputs

Necessary activities are designed to produce each Output. Currently activities in combination of four components are not implemented and CJCC members are considering such activities to create synergy effects among each activity. CJCC is also considering to further increase the income generated through its own activities.

Necessary Inputs are planned to produce Outputs. Good facilities of CJCC are one factor to attract visitors and course participants.

The Important Assumption (Both Joint Coordinating Committee and Managing Committee will be held as planned.) is a matter controlled by the Project, and, thus, better to be eliminated.

3-4 Impact

It is expected that the Project produce impact to a certain extent.

Achievement of the Overall Goal

It is expected that CJCC will contribute to human resources development in economic development in business field in Cambodia and mutual understanding between Cambodia and Japan although it is difficult to estimate the achievement of Indicators of Overall Goal.

According to the survey conducted by the Project, about 40% of entrepreneurship program graduates launched their own business. Some Business Training Course graduates work for organizations such as NGO and government, where they find the knowledge and skill learned at the Course can be applied. CJCC is well known among those who have interest in Japan in Phnom Penh and Siem Reap.

It is necessary to observe some environmental change to monitor the achievement of the Overall Goal. For example, the number of participants in Business Training Course was sharply decreased in 2009, due to the aftermath of global economic crisis in 2008. The increase of Japanese corporation in Cambodia in 2010 can be a promoting factor to expand Business Training Course participants. It is planned that similar Center by KOICA cooperation will be established within RUPP campus. CJCC is planning to have close relationship and coordination with the Korean Center.

Logic from Project Purpose to Overall Goal

The logic from Project Purpose to Overall Goal is appropriate. However, it is necessary to re-examine the Indicators of Overall Goal.

Other impact

One positive unexpected impact can be pointed out. After the earthquake in Japan, in March 2011, collaborative event was held at CJCC between Cambodia and Japan, which can be a sign of friendship at grass-root level.

No negative impact has been observed so far.

3-5 Sustainability

Sustainability can be expected to a certain extent although further measures should be taken to enhance sustainability.

Policy Aspect

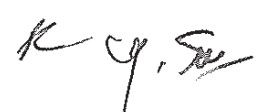
The policy to promote private sector and human resource development will be maintained. The support by MoEYS will be continued during the current administration.

Technical and Institutional Aspect

The institutional capacity of CJCC is being strengthened. CJCC is considered as equivalent to faculty among people at RUPP. The Project considers strengthening the function of CJCC so that it is considered as institute, equivalent status as faculty. The assignment of C/Ps has been stable since the beginning of JFY2011. Facilities and equipment are appropriately managed and maintained by the assigned Cambodian staff. One Cambodian staff is assigned as IT staff and implements his duty appropriately. However, he is the only IT person, and no other staff member can cover his work in his absence, which may be a concern for sustainable IT works.

The capacity of C/Ps and staff members is being developed. Many courses and exchange programs can be conducted and managed by Cambodian C/Ps and staff members. The Cambodian managers and staff members are able to implement their duties on a day-to-day basis without major difficulties. However, it is still difficult to formulate a comprehensive strategy only on the Cambodian side. It is necessary to further develop the capacity of the Cambodian side, and technical support from Japanese side is still necessary.

To strengthen the capacity of the Cambodian side to enhance technical sustainability, several promoting factors can be pointed out. One is the increase of CJCC's own income and appropriate utilization of it. Introduction of courses that attract participants can be another factor. For Japanese Course, self-study materials for Cambodian lecturers will be useful. In addition, it is effective to implement activities to increase the number of Japanese learners as well as to enhance interest in Japan



among Cambodian people. To increase the number of visitors to CJCC, English books on Japan will be helpful. Improvement of database on participants of courses and exchange programs may be useful to review the results of activities and analyze needs. Collaboration with related organizations such as RUPP, NUM, RULE, Japanese Embassy, and the Japan Business Association in Cambodia should be more promoted.

Financial Aspect

The share of the Center's own income in the total expenditures is increasing, currently marking 45.4%. However, it is important that CJCC further secure its own income.

It is necessary to formulate a specific plan to increase its own income in a long-term perspective. The Strategic Plan presents annual implementation plan of each department and unit, including the budget. As for a long-term budget, CJCC is planning to formulate a plan through discussions with JICA. CJCC has been accumulating a great majority of its income as "pool fund" since the start of the Project Phase I. To increase own income, CJCC is planning to increase courses contracted by Japanese firms and to launch a new business such as cafe operation at CJCC garden.

As for Japanese Language Course, CJCC considers the collaboration with the Japan Foundation in the future in terms of financial aspect as well as technical one.

4. Conclusion and Recommendations

4-1 Conclusion of the Evaluation

The Project implementation was not smooth for a certain period due to difficulties in communication among Japanese Experts, C/Ps, and staff members, absence of Japanese Chief Advisor, and resignation of a majority of C/Ps and some staff members. CJCC members are trying to restructuring the management, introducing various reforms. The management system is beginning to function and the progress of the Project is getting smooth.

Activities of Business Training Course, Japanese Course and Exchange Program are implemented appropriately and these activities are highly evaluated by the participants. It is revealed that CJCC courses are beneficial for the human development in private sector, seen by the fact, for example, that many graduates of entrepreneurship courses have already started their own business. CJCC tries to expand activities, including special courses and programs contracted by Japanese firms and other organizations. For Business Training Course, TOT courses were held and the Cambodian trainers were trained. Cambodian lecturers are trained in Japanese language course as well.

Currently some of Business Training Course and Japanese Course are conducted by Cambodian staff.

The capacity of Cambodian Managers, Supervisors, and staff members is being strengthened. Activities of CJCC are planned and managed with initiative of the Cambodian Director, C/Ps and staff members with support of Japanese Experts. It may be still difficult for Cambodian C/Ps and staff to fully formulate and manage activities only on their own. CJCC is planning to formulate a long-term financial plan with JICA.

It is necessary to formulate a specific plan to further develop the capacity of CJCC in a long-term perspective, including human resources and budget.

4-2 Recommendations

As concluded above, the Project has been producing expected achievements in the main four activities such as Business Training Courses, Japanese Language Courses, Mutual-understanding Promotion Activities and PR Activities relatively steadily. In order to ensure development and the self-sustainability of CJCC, 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 life span, recommendations described below are expected to be reviewed if necessary by the Project management and implemented in a realistic and effective manner.

(1) Sustainability of CJCC –Financial Aspect-

- CJCC should make efforts to minimize the expenditure and expand profitable activities to ensure sustainability.
- CJCC should strengthen the profitability management.
- CJCC should be operated under one budget management system with clarification of revenue sources.

(2) Sustainability of CJCC -Organizational Aspect-

- It is recommendable that transforming CJCC from a “center” to an “institute” under RUPP be secured.
- The management system of CJCC should be reviewed periodically for efficient operation with the initiative of the C/Ps with staff involvement.
- Three departments (Business Training Department, Japanese for Career Development Department, and Information & Exchange Department) should implement activity in collaboration with each other from the view to increase

the synergy effect (3 in 1).

- The Strategic Plan, which was recently finalized, should be utilized and revised periodically to monitor the progress of the Project.
- Managing Committee should discuss and make decision on how CJCC is operated with two Manager's positions vacant (Administration and Information & Exchange Departments).
- Systematic training by OJT should be strengthened for the capacity building of CJCC staff.

(3) CJCC's Activities

1) Business Training Courses

1)-1 Taking into consideration the fact that the investment by Japanese companies to Cambodia is expanding, CJCC should strengthen collaboration with Japanese companies in Cambodia for the benefit of Cambodian private sector. Possible activities are;

- To launch the training course for the local staff of the Japanese companies (e.g. Japanese business manner, basic knowledge of the Japanese Management).
- To improve and update the database with business information

1)-2 CJCC should study the feasibilities to launch the Master Degree Course focused on the Japanese management through discussion with related organizations.

2) Japanese Language Courses

- It is required that CJCC launch the Japanese courses targeted for the applicants and employees of the Japanese companies in collaboration with Business Training Courses.
- To facilitate the continuous study, course design should be re-examined, including the course period (currently 2 years for basic course).
- It is recommended that CJCC seek the possibility to open the advanced or professional Japanese language course to be a "Center of Excellence".
- Collaboration with Japanese language department of RUPP should be further strengthened to enhance Japanese language education

3) Information and Exchange Activities

- CJCC should become information resource center providing profitable and demand-based services such as study in Japan program, recruitment service, company profile display, etc..

(4) Revising PDM

- Based on the result of the Mid-term Review, recommended PDM modification

should be authorized by the Managing Committee (See the draft of revised PDM proposed by the Mid-term Review Team in ANNEX 9).

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'K J S' followed by a horizontal line.

ANNEX 1: PDM

Project Design Matrix for the 2nd Phase of the CJCC Project

Target Group: People in private sector, educational field and government

as of January 21, 2009

| Narrative Summary | Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|---|---|---|---|
| Overall Goal: CJCC contributes to human resource development to promote economic development in Cambodia and mutual understanding between Cambodia and Japan. | 1) The number of CJCC course graduates who work in private sector exceeds 10,000. 2) The numbers of activities, people and information on Exchange Program between the two countries increases every year. 3) Awareness of CJCC in Phnom Penh and major cities increases to more than 20%. | 1) Project record 2) Monitoring survey | |
| Project Purpose: CJCC becomes the human resource development and information center to promote private sector development in Cambodia. | 1) More than 3,000 certificates are issued for the participants of HRD courses (except for seminars) 2) More than 400 certificates are issued for the participants of Japanese Language Courses 3) Total number of participants for both provided and facilitated events in the Project period exceeds 100,000. 4) Number and contents of both networking activities and established CJCC database on human resource 5) Awareness of CJCC in Phnom Penh increases to more than 35% in 2014 | - Monitoring survey - Project record - Record of database development and utilization | - Ministries and agencies of Cambodian government continue their support to CJCC. |
| Output: 1. Management of CJCC is further strengthened to be a sustainable service-providing organization. | 1) Chart that describes decision-making procedures/system, function of each position and responsibility sharing among managers and sections is formulated and improved every year. 2) An integrated mid-term strategic management plan is formulated and revised regularly. 3) Formulated annual management plan becomes more detailed and integrated every year. 4) Training program for CJCC managers/staff is constantly implemented with a satisfaction of participants. 5) Concrete collaboration programs with various organizations increases every year. 6) Frequency and contents of Managing Committee meetings 7) All stages of CJCC planning and management are implemented by the counterpart's initiative. 8) 30% of the Center's local expenditure is covered by the Center's own income in 2014 based on the formulated mid-term plan. 9) Frequency and contents of sharing information by utilization of CJCC database | - Organization chart - Project record - 6months progress report - Financial record - Monitoring report - Record of meetings | -Necessary budget for CJCC secured by MoEYS and RUPP - Members of Joint Coordinating Committee and Managing Committee will continue their support. |
| 2. (1) Human Resource Development Course further contributing to private sector is implemented. (2) Management and implementation of Human Resource Development Course is strengthened with more initiatives and utilization of local resources. | 2-1 An integrated mid-term strategic management plan for HRD Course is formulated and revised regularly. 2-2 Number and contents of implemented courses 2-3 Number of course participants 2-4 Degree of participant's satisfaction 2-5 Number of developed trainers at TOT course 2-6 Number and level of registered trainers of HRD Course on CJCC database 2-7 Number and contents of registered graduates from HRD Course on CJCC database 2-8 Number and contents of networking activities 2-9 The share of teaching time by local trainers exceeds 50% of the total in 2014. 2-10 Most of the planning and management function is implemented by local staff in 2014. | - Project record - Questionnaire at the end of the course. - Monitoring survey | - Japanese company and Japanese people who live in Cambodia continue their support to CJCC. |
| 3. (1) High-quality Japanese language courses are implemented, which complements needs and activities of other Japanese educational institutions. (2) Management system with local resources is strengthened. | 3-1 An integrated mid-term strategic management plan for Japanese Language Course is formulated and revised regularly. 3-2 Number and contents of implemented courses 3-3 Number of course participants 3-4 Degree of participant's satisfaction 3-5 Number of developed Japanese Language Teachers at TOT course 3-6 Number and share of participants who passed Japanese Language Proficiency Test* 3-7 Number and level of registered graduates from Japanese Language Course on CJCC database 3-8 Number and contents of networking activities 3-9 Most of the planning and management function is implemented by local staff in 2014. | - Project record - Examinations at the end of the course to check their level of understanding - Questionnaire at the end of the course. - Monitoring survey | - Cambodia's economic situation is not deteriorated too much. |
| 4. Function to provide and to facilitate services of exchange activities and information between Cambodia and Japan is strengthened. | 4-1 An integrated mid-term strategic management plan for provision and facilitation of various services and information is formulated and revised regularly. 4-2 Number of both provided and facilitated events and information services 4-3 Number of participants for provided events and services 4-4 Degree of participant's satisfaction for provided events and services 4-5 Number and contents of registered CJCC members and partners on CJCC database 4-6 Number and contents of networking activities 4-7 Number of inquiries and requests for event organization from outside 4-8 Number and contents of developed multimedia products for public relations and information provision 4-9 Most of the planning and management function is implemented by local staff in 2014. | - Project record - Questionnaire to participants - Monitoring survey - Record of facility operation | |

K

(1/2)

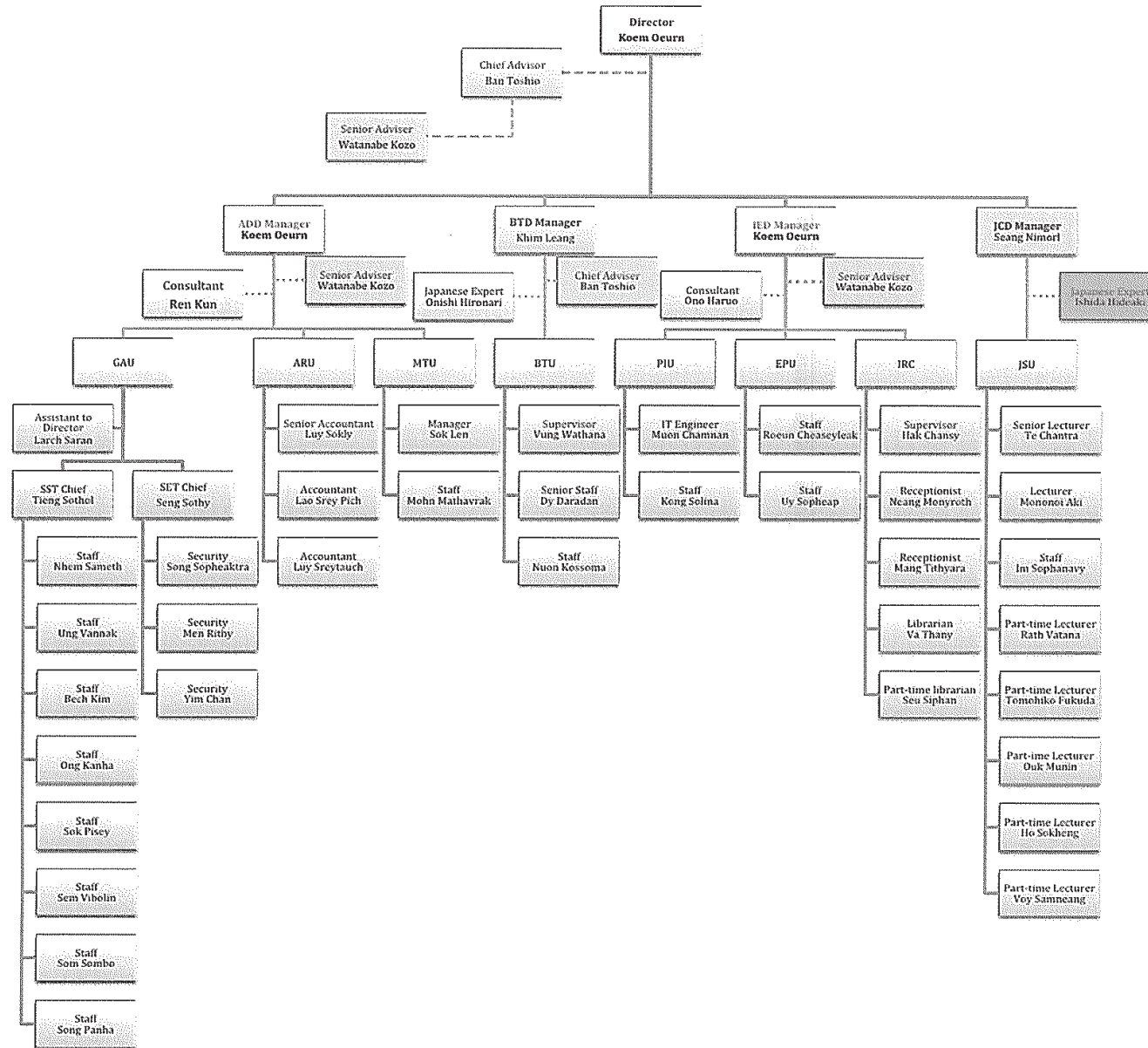


Project Design Matrix for the 2nd Phase of the CJCC Project

| <i>Narrative Summary</i> | <i>Input:</i> | | <i>Important Assumptions</i> |
|---|--|---|--|
| <p>Activities:</p> <p>1. Strengthening of CJCC management 1-1 To develop decision-making procedures/system with a clear responsibility/information sharing among, management level, sections and Japanese Experts 1-2 To formulate an integrated mid-term strategic management plan 1-3 To formulate an integrated annual management plan 1-4 To formulate and implement mid-term and annual personnel development and recruitment programs 1-5 To formulate, implement and monitor mid-term and annual financial plans 1-6 To arrange and hold regular meetings (Steering Committee, Managing Committee, Regular Staff Meetings) 1-7 To formulate and implement collaboration programs with universities, private sector and government agencies 1-8 To develop CJCC database that all CJCC staff can share information on human resources on each section's activity 1-9 To implement the public awareness assessment survey</p> <p>2. Strengthening of Human Resource Development Course 2-1 To formulate an integrated mid-term strategic management plan for HRD Course 2-2 To formulate an annual strategic implementation plan of all courses with budget plan 2-3 To manage, implement and monitor HRD courses with more initiatives of local staff 2-4 To formulate and implement an annual development plan of local trainers with development of research-related function 2-5 To establish and maintain trainers' information on CJCC database through implementation of trainers' training courses 2-6 To maintain and upgrade graduates' information on CJCC database 2-7 To implement constant networking activities with graduates, private sector, universities and government agencies</p> <p>3. Strengthening of Japanese Language Course 3-1 To formulate an integrated mid-term strategic management plan for Japanese Language Course 3-2 To formulate an annual strategic implementation plan of all courses with budget plan 3-3 To manage, implement and monitor Japanese Language courses with initiatives of local staff 3-4 To maintain and upgrade graduates' information on CJCC database 3-5 To implement constant networking activities with graduates, other Japanese Language Schools, universities and government agencies</p> <p>4. Strengthening and integration of provision and facilitation of various services and information 4-1 To formulate an integrated mid-term strategic management plan for provision and facilitation of various services and information 4-2 To formulate an annual strategic implementation plan of all services and information activities 4-3 To manage, implement and monitor all services and information activities with initiatives of local staff 4-4 To maintain and upgrade information of CJCC members and partners on CJCC database 4-5 To implement constant networking activities with members, participants, Cambodian and Japanese universities, and government agencies 4-6 To strengthen the function of public relation and advertisement of CJCC 4-7 To strengthen the function of information collection and provision 4-8 To make marketing efforts on inviting Cambodian and Japanese institutions and organizations to implement events at CJCC</p> | <p>(By Japanese resource)</p> <p><Experts> 1) Long-Term Experts - Chief Advisor - Project Coordinator - Expert on Japanese Language Course - Expert on management for various services and information 2) Short-Term Experts (HRD Course management, lecturers and advisors, Experts on specific management and technical issues when necessary)</p> <p><Training in Japan> 1) For CJCC director, managers and staff. 2) For participants of each course.</p> <p><Expenses> - Staff recruited by CJCC from outside of the universities. - Travel allowance for regular staff. - Translations of materials - Print and binding of text books. - Advertisement - International telephone and fax expenses, international postage.</p> <p><Equipments/Materials></p> | <p>(By Cambodian recourse)</p> <p><Managing Staff> - Director - Management administrator - Course manager of Human Resource Development Course - Course manager of Japanese Language Course - Course manager of Exchange Program - General administration staff</p> <p><General administrative expenses to run and maintain the Center> - Payroll of staff assigned by the universities. - Fee for Cambodian lectures - Rent of space outside of CJCC. - Local Telephone and fax expenses, local postage. - Internet connection - Stationary - Furniture - Remuneration for committee / ceremony participants. - Public utility charges. - Facility maintenance. - Equipment maintenance.</p> | <p>Both Joint Coordinating Committee and Managing Committee will be held as planned.</p> |

K 09

ANNEX 2: CJCC Organizational Chart



Handwritten signatures and initials.

ANNEX 3: Results of the Inputs

ANNEX 3-1 List of Personnel at CJCC

| No. | Name | Position | Term |
|--------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| [Counterpart] | | | |
| 1 | Dr. Oum Ravy | Director | 2003/10/01 - 2011/1/25 |
| 2 | Mr. Koem Oeum | Director | 2011/1/26 - |
| 3 | Mr. Ing Leng | Manager, HRD Course | 2004/01/01 - 2010/07/19 |
| 4 | Mr. Seang Nimorl | Manager, JL Course | 2004/01/01 - |
| 5 | Ms. Pauv Ampor | Manager, Exchange Program | 2004/01/01 - 2007/03/31 |
| 6 | Ms. Pauv Ampor | Administrator | 2007/04/01 - 2009/04/01 |
| 7 | Ms. Prum Sisaphantha | Manager, Exchange Program | 2007/04/01 - 2010/02/80 |
| 8 | Mr. Khim Leang | Manager, HRD Course | 2010/12/22 - |
| [Permanent Staff] | | | |
| 1 | Mr. Kleng Sokhour | Manager, Public Relations | 2005/05/01 - 2010/03/15 |
| 2 | Mr. Phem Phannawath | Manager, Maintenance | 2005/05/24 - 2010/02/01 |
| 3 | Mr. Sok Len | Manager, Maintenance | 2010/03/15 - |
| 4 | Ms. Tea Seang Hourng | Manager, Library | 2005/05/01 - 2010/06/01 |
| 5 | Ms. Nhean Molyka | Asst. Manager, HRD Course | 2004/09/01 - 2010/06/01 |
| 6 | Ms. Nuon Kossoma | Staff, HRD Course | 2011/06/20 - |
| 7 | Ms. Chea Poleng | Asst. Manager, Exchange Program | 2004/07/15 - 2008/03/15 |
| 8 | Mr. Pen Timol | Asst. Manager, Exchange Program | 2008/06/16 - 2008/12/26 |
| 9 | Ms. Ou Chouly | Secretary | 2004/02/02 - 2004/03/31 |
| 10 | Ms. Sar Sochivy | Secretary | 2004/07/15 - 2004/10/14 |
| 11 | Ms. Pheng Sokunthea | Secretary | 2004/10/15 - 2007/03/01 |
| 12 | Ms. Tek Rattna | Secretary | 2007/06/26 - 2010/12/25 |
| 13 | Ms. Te Duong Reaksmeay | Asst. Administrator/ Accountant | 2005/06/13 - 2006/09/20 |
| 14 | Ms. Luy Sokly | Accountant | 2006/10/01 - |
| 15 | Ms. Chhiv Sok Kagna | Clerk | 2004/07/12 - 2004/08/12 |
| 16 | Ms. Kaing Vanny | Clerk | 2004/08/16 - 2005/03/31 |
| 17 | Ms. Khin Narin | Clerk | 2005/04/20 - 2010/01/20 |
| 18 | Ms. Ouk Nealyvattey | Clerk | 2006/10/02 - 2008/03/15 |
| 19 | Mr. Lach Saran | Staff, Administration | 2010/12/15 - |
| 20 | Ms. Lao Sreypich | Staff, Administration | 2010/10/18 - |
| 21 | Ms. Luy Srey Tauch | Clerk/ Cahier | 2008/03/15 - |
| 22 | Mr. Kong Sambath | Staff, Public Relations | 2006/06/01 - 2011/01/15 |
| 23 | Mr. Muon Chamnan | IT Engineer, Public Relations | 2010/03/01 - |
| 24 | Ms. Kong Solina | Staff, Public Relations | 2011/02/41 - |
| 25 | Mr. Mornh Mathavirak | Staff, Maintenance | 2006/01/01 - |
| 26 | Ms. Hak Chansy | Staff, Library | 2006/01/01 - |
| 27 | Ms. Va Thany | Staff, Library | 1/19/2010 - |
| 28 | Ms. Ouk Sreyna | Staff, Reception | 2006/01/25 - 2006/04/30 |
| 29 | Ms. Neang Monyroth | Staff, Reception | 2006/05/01 - |
| 30 | Ms. Mang Tithyara | Receptionist | 2008/01/12 - |

| | | | |
|--------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| 31 | Mr. Seng Sothy | Security Guard | 2005/12/01 - |
| 32 | Mr. Men Rithy | Security Guard | 2005/12/01 - |
| 33 | Mr. Song Sopheakra | Security Guard | 2005/12/01 - |
| 34 | Mr. Yim Chan | Security Guard | 2005/12/01 - |
| 35 | Mr. Suy Kimchhon | Security Guard | 2005/12/01 - 2010/05/04 |
| 36 | Ms. Nhen Sameth | Cleaner | 2006/05/01 - |
| 37 | Ms. Tiv Dany | Cleaner | 2006/05/01 - |
| 38 | Mr. Sok Pisey | Cleaner | 2009/04/01 - |
| 39 | Ms. Sem Vibolin | Cleaner | 2009/04/01 - |
| 40 | Ms. Som Sombor | Cleaner | 2009/04/01 - |
| 41 | Ms. Song Panha | Cleaner | 2006/10/01 - |
| 42 | Ms. Kean Chhorvorn | Cleaner | 2010/10/01 - |
| 43 | Ms. Bich Kim | Cleaner | 2006/05/01 - |
| 44 | Mr. Ung Vannak | Cleaner | 2006/05/01 - |
| 45 | Mr. Tieng Sothol | Cleaner | 2008/06/25 - |
| 46 | Mr. Phon Theory | Driver | 2006/06/06 - |
| 47 | Ms. Vung Wathana | Clerk, HRD Course | 2005/05/03 - |
| 48 | Mr. Dy Daradan | Staff, HRD Course | 2006/07/01 - |
| 49 | Ms. Mann Chhorvoeurn | Clerk, Japanese Language Course | 2006/06/01 - 2010/09/15 |
| 50 | Ms. Im Sophanavy | Staff, Japanese Language Course | 2010/01/10 - |
| 51 | Ms. Rath Vatana | Japanese Language Lecturer | 2005/03/14 - 2008/03/31 |
| 52 | Mr. Te Chantra | Japanese Language Lecturer | 2005/06/23 - |
| 53 | Ms. Ayumi Shiraiishi | Japanese Language Lecturer | 2007/03/01 - 2008/02/28 |
| 54 | Ms. Yoko Sei | Japanese Language Lecturer | 2008/05/01 - 2009/07/01 |
| 55 | Ms. Mihi Nakagawa (*1) | Japanese Language Lecturer | 2006/08/01 - 2008/07/31 |
| 56 | Ms. Tang Kanika | Clerk, Exchange Program | 2005/08/23 - 2006/03/10 |
| * | Ms. Tek Rattna | Clerk, Exchange Program | 2006/06/26 - 2007/06/25 |
| 57 | Mr. Sreng Sothea | Clerk, Exchange Program | 2007/09/10 - 2008/05/15 |
| 58 | Ms. Yin Channary | Clerk, Exchange Program | 2008/03/14 - 2010/10/10 |
| 59 | Ms. Roem Cheasyleak | Staff, Exchange Program | 2008/12/15 - |
| 60 | Ms. Uy Sopheap | Staff, Exchange Program | 2011/03/09 - |
| 【Part-time Staff】 | | | |
| 1 | Ms. Mean Reatrey | Receptionist | 2006/01/25 - 2006/04/30 |
| 2 | Ms. Sann Sothy | Receptionist | 2006/05/01 - 2007/01/01 |
| 3 | Ms. Bun Sideth | Receptionist | 2006/05/01 - 2007/01/01 |
| 4 | Ms. Eang Nary | Receptionist | 2006/05/01 - 2007/01/01 |
| 5 | Ms. Mean Sophy | Receptionist | 2006/10/01 - 2007/07/01 |
| 6 | Ms. Sovann Polin | Receptionist | 2006/10/19 - 2008/11/15 |
| 7 | Ms. Ngor Mouy Tong | Receptionist | 2007/01/03 - 2008/11/15 |
| 8 | Ms. Oum Sovanny | Receptionist | 2007/07/09 - 2008/11/15 |
| 9 | Ms. Uy Vibol | Clerk, Japanese Language Course | 2005/04/15 - 2006/01/30 |
| 10 | Ms. Sok Vannaroith | Clerk, Japanese Language Course | 2006/02/01 - 2006/06/30 |
| 11 | Mr. Ouk Munin | Japanese Language Lecturer | 2005/01/23 - 2006/01/22 |
| 12 | Ms. Ayumi Shiraiishi | Japanese Language Lecturer | 2005/06/15 - 2007/02/28 |
| 13 | Ms. Um Chanmuny | Japanese Language Lecturer | 2005/12/12 - 2006/06/30 |
| 14 | Mr. Tomohiko Fukuda | Japanese Language Lecturer | 2005/12/12 - |
| 15 | Mr. Tep Sok | Japanese Language Lecturer | 2006/04/01 - 2007/03/01 |
| 16 | Mr. Ouk Munin | Japanese Language Lecturer | 2006/08/09 - 11/29 |

| | | | |
|----|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| 17 | Ms. Junko Ikezu | Japanese Language Lecturer | 2006/08/01 - 2009/02/16 |
| 18 | Mr. Ouk Munin | Japanese Language Lecturer | 2007/08/07 - 11/27 |
| 19 | Ms. Keo Sovanmony | Japanese Language Lecturer | 2008/01/03 - 04/29 |
| 20 | Ms. Rath Vatana | Japanese Language Lecturer | 2008/04/01 - |
| 21 | Mr. Ouk Munin | Japanese Language Lecturer | 2008/08/05 - |
| 22 | Ms. Ho Sok Heng | Japanese Language Lecturer | 2010/01/10 - |
| 23 | Ms. Voy Samneang | Japanese Language Lecturer | 2010/01/10 - |
| 24 | Ms. Youeng Marina | Librarian | 2006/05/01 - 2008/03/15 |
| 25 | Ms. Vann Kimry | Librarian | 2008/03/17 - 03/31 |
| 26 | Ms. Sok Sophea | Librarian | 2008/04/01 - 05/05 |
| 27 | Ms. Pich Chanravy | Librarian | 2008/06/06 - 2009/07/01 |
| 28 | Ms. Bun Sokunthea | Librarian | 2009/01/07 - 2010/03/27 |
| 29 | Ms. Kong Solina | Librarian | 2010/03/10 - 2011/02/14 |
| 30 | Ms. Seu Siphon | Librarian | 2010/01/04 - |

(*1) Dispatch by The Japan Foundation

Annex 3-2: List of Japanese Experts

(1) Long-term Experts

| | Name | Subject | Duration of Dispatch |
|---|-----------------|--------------------------------------|----------------------|
| 1 | Naoyoshi Sasaki | Chief Adviser | 2008/4/22-2010/4/21 |
| 2 | Toshio Ban | Chief Adviser | 2011/1/5-2013/1/4 |
| 3 | Nobuko Kamonji | Coordinator | 2009/3/23-2011/4/22 |
| 4 | Kozo Watanabe | Senior Adviser/Coordinator | 2011/3/6-2013/3/5 |
| 5 | Hideaki Ishida | Japanese Language Course | 2009/4/20-2012/4/19 |
| 6 | Akio Taguchi | Publicity/Exchange Program Promotion | 2009/6/9-2011/6/8 |

(2) Short-term Experts

| Year 2009 | Name | Subject | Duration of Dispatch |
|--------------|-----------------------|---|----------------------|
| 1 | Yasuyuki Kuroda | Team Leader (Business Course) / Entrepreneurship Course Lecture 4 (Financial Management) | 2009/7/2-7/21 |
| 2 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2009/7/2-10/10 |
| 3 | Mihoko Kikuchi | Coordinator 2 | 2009/7/2-7/21 |
| 4 | Eishi Yasunaga | Finance Course Lecture 1 (Credit Analysis) / Research 1 | 2009/7/28-8/9 |
| 5 | Kimio Kase | Special Course Lecture 1 (Business Strategy) | 2009/8/11-8/23 |
| 6 | Masamichi Ogawa | Entrepreneurship Course Lecture 1/5 (Business Idea Creation/Business Plan Creation) | 2009/8/19-9/19 |
| 7 | Ryo Sasaki | Special Course Lecture 2 (Statistics for Business) | 2009/9/1-9/20 |
| 8 | Junichiro Motoyama | Corporate Management Course Lecture 1 (Corporate Management: Issue and Point) | 2009/9/26-10/11 |
| 9 | Kuroda Yasuyuki | Team Leader / Entrepreneurship Course Lecture 4 (Financial Management) | 2009/10/4-10/23 |
| 10 | Hirofumi Matsubayashi | Entrepreneurship Course Lecture 2 (Marketing) | 2009/10/11-10/31 |
| 11 | Masato Suuchi | Corporate Management Course Lecture 6 (Production Management) / Management Diagnosis 1 | 2009/10/11-11/7 |
| 12 | Toshio Ban | Corporate Management Course Lecture 7 (Management Improvement) / Technical Advisor | 2009/10/12-11/7 |
| 13 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2009/10/30-2010/1/9 |
| 14 | Kuroda Yasuyuki | Team Leader / Entrepreneurship Course Lecture 4 (Financial Management) | 2009/11/8-11/28 |
| 15 | Masamichi Ogawa | Entrepreneurship Course Lecture 1/5 (Business Idea Creation/Business Plan Creation) | 2009/12/4-12/26 |
| 16 | Naoya Takebe | Corporate Management Course Lecture 4 (Financial Management) | 2009/12/4-12/26 |
| 17 | Eishi Yasunaga | Finance Course Lecture 1 (Credit Analysis) / Research 1 | 2009/12/6-12/23 |
| 18 | Masayoshi Tatewaki | Finance Course Lecture 2 (Credit Analysis) | 2009/12/12-12/20 |
| 19 | Tetsuo Fukuyama | Management Diagnosis 2 | 2010/1/5-1/17 |
| 20 | Hironobu Kurata | Special Course Lecture 3 (Agro Business) | 2010/1/4-1/8 |
| 21 | Toshio Yamamoto | Corporate Management Course Lecture 5 (Marketing) | 2010/1/9-1/31 |

M. G. K

| | | | |
|----|-----------------|---|---------------------|
| 22 | Kuroda Yasuyuki | Team Leader / Entrepreneurship Course Lecture 4 (Financial Management) | 2010/1/10-2/2 |
| 23 | Masato Suuchi | Corporate Management Course Lecture 6 (production Management) / Management Diagnosis 1 | 2010/1/10-1/30 |
| 24 | Mihoko Kikuchi | Coordinator 2 | 2010/1/24-2010/3/24 |
| 25 | Eishi Yasunaga | Finance Course Lecture 1 (Credit Analysis) / Research 1 | 2010/1/31-2/13 |
| 26 | Toshio Ban | Corporate Management Course Lecture 7 (Management Improvement) / Technical Advisor | 2010/2/19-3/13 |
| 27 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2010/2/15-2010/4/22 |
| 28 | Kuroda Yasuyuki | Team Leader / Entrepreneurship Course Lecture 4 (Financial Management) | 2010/2/16-3/8 |
| 29 | Kenta Goto | Special Course Lecture 4 (Global Value Chain) | 2010/3/20-3/28 |
| 30 | Shimizu Fumio | Special Course Lecture 5 (Traditional Craft) | 2010/3/20-4/11 |
| 31 | Yusuke Hasegawa | Research 2 | 2010/4/4-4/25 |
| 32 | Nobuhisa Iwase | Capacity Development for CJCC Management | 2009/8/20-8/31 |
| 33 | Nobuhisa Iwase | Capacity Development for CJCC Management | 2009/10/4-10/10 |
| 34 | Hideyuki Esaki | Seminar for Responding Economic Crisis (Non Manufacturers) | 2010/1/10-1/16 |
| 35 | Jun Nishida | Seminar for Responding Economic Crisis (Manufacturers) | 2010/1/17-1/23 |

| Year | Name | Subject | Duration of Dispatch |
|------|-----------------------|---|----------------------|
| 2010 | | | |
| 1 | Takebe Naoya | Team Leader (Business Course) | 2010/7/5-7/24 |
| 2 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2010/7/5-7/25 |
| 3 | Atsushi Tsukui | Coordinator 2 | 2010/7/12-8/13 |
| 4 | Takebe Naoya | Team Leader | 2010/8/1-8/8 |
| 5 | Kimio Kase | Special Course Lecture 1 (Business Strategy) | 2010/8/7-8/21 |
| 6 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2010/8/9-11/8 |
| 7 | Jinichiro Yabuta | Intensive Course Lecturer 6 (Tourism) | 2010/8/9-8/17 |
| 8 | Fumio Shimizu | Intensive Course Lecturer 4 (Traditional Craft) | 2010/8/15-9/13 |
| 9 | Masamichi Ogawa | Entrepreneurship Course Lecturer 2 (Business Idea Creation) | 2010/8/21-9/12 |
| 10 | Junichiro Motoyama | Corporate Management Course Lecturer 1 (Corporate Management: Issue and Point) 6 (Management Improvement)/ Management Diagnosis 3 | 2010/8/22-9/20 |
| 11 | Shigeki Kawahara | Intensive Course Lecturer 7 (Logistics) | 2010/9/12-9/23 |
| 12 | Hirofumi Matsubayashi | Entrepreneurship Course Lecturer 4 (Marketing) | 2010/10/23-11/13 |
| 13 | Takebe Naoya | Team Leader | 2010/10/31-12/13 |
| 14 | Hironobu Kurata | Intensive Course Lecturer 3 (Agro Business) | 2010/11/15-11/19 |
| 15 | Masato Suuchi | Corporate Management Course Lecturer 4 (Production Management) / Management Diagnosis 1 | 2010/11/27-12/19 |
| 16 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2010/11/28-12/24 |
| 17 | Ryo Sasaki | Intensive Course Lecturer 2 (Business Statistics) | 2010/11/30-12/14 |
| 18 | Atsushi Tsukui | Coordinator 2 | 2010/12/14-12/26 |

7.9 R

| | | | |
|----|--------------------|---|----------------------|
| 19 | Atsushi Tsukui | Coordinator 2 | 2011/1/6-2/24 |
| 20 | Toshio Yamamoto | Corporate Management Course Lecturer 5 (Marketing) | 2011/1/8-1/30 |
| 21 | Masato Suuchi | Corporate Management Course Lecturer 4 (Production Management) / Management Diagnosis 1 | 2011/1/8-1/30 |
| 22 | Takebe Naoya | Team Leader | 2011/2/6-3/25 |
| 23 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2011/2/7-2/27 |
| 24 | Junichiro Motoyama | Corporate Management Course Lecturer 1 (Corporate Management: Issue and Point) 6 (Management Improvement)/ Management Diagnosis 3 | 2011/2/12-3/13 |
| 25 | Kenta Goto | Intensive Course Lecturer 5 (Global Value Chain) | 2011/2/15-2/18 |
| 26 | Yoshitaka Saeki | Bankers' Course Lecturer 1 (Credit Analysis) | 2011/2/26-3/13 |
| 27 | Tetsuo Fukuyama | Management Diagnosis 2 | 2011/3/8-3/27 |
| 28 | Fumio Shimizu | Intensive Course Lecturer 4 (Traditional Craft) | 2011/3/19-4/3 |
| 29 | Hironari Onishi | Deputy Team Leader/Coordinator 1 / Corporate Management Lecture 2 (Human Resource Management) | 2011/3/20-4/30 |
| 30 | Kenta Goto | Intensive Course Lecturer 5 (Global Value Chain) | 2011/3/26-4/1 |
| 31 | Reiko Otoguro | Project Management | 2010/8/16-2010/10/30 |

| Year | Name | Subject | Duration of Dispatch |
|------|--------------------|---|----------------------|
| 2011 | 1 Hironobu Kurata | Intensive Course Lecturer 3 (Agro Business) | 2011/4/18-4/22 |
| | 2 Hironari Onishi | Expert for Business Training Department | 2011/6/20-10/23 |
| | 3 Naoyuki Teshima | Entrepreneurship Course Lecturer 1 (Business Idea Creation) | 2011/8/2-9/8 |
| | 4 Shigeru Teramura | Corporate Management Course Lecturer 1 (Corporate Management: Issue and Point) | 2011/8/2-8/25 |
| | 5 Jun Nishida | Corporate Management Course Lecturer 2 (Leadership and Human Resource Management) | 2011/8/16-9/8 |
| | 6 Takao Hayashi | Corporate Management Course Lecturer 3 (Production Management) | 2011/9/23-10/23 |
| | 7 Masaya Sato | Entrepreneurship Course Lecturer 3 (Financial Management) | 2011/9/27-10/20 |
| | 8 Masahiko Tamai | Entrepreneurship Course Lecturer 4 (Marketing) | 2011/10/11-11/3 |
| | 9 Hironari Onishi | Expert for Business Training Department | 2011/11/6-12/15 |
| | 10 Jun Nishida | Entrepreneurship Course Lecturer 5 (Business Plan Formulation) | 2011/11/15-1/6 |

re

cp
re

ANNEX 3-3: List of Counterpart Training

| No. | Name | Training topics | Training period | Responsible organization | Remarks |
|-----|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--|
| 1 | Mr. Srun Rachana | Japanese management | 13th Oct. to 1st Nov. 2009 | Shikoku Productivity Center | Training was held with personnel at Vietnam- Japan Human Resources Cooperation Center and Lao-Japan Human Resource Cooperation Center. |
| 2 | Mr. Kung Sambath | | | | |
| 3 | Mr. Hang Vuthy | | | | |
| 4 | Mr. Say Bunthan | | | | |
| 5 | Ms. Sry Chanratana | | | | |
| 6 | Ms. Roeurn Cheasyleak | Productivity management | 28th May 2011 to 23 July 2011 | | Training was held as a part of Group Training of JICA. |

Handwritten initials/signature

ANNEX 3-4: List of Major Equipment Provided by Japanese Side

1. Provided Equipment

<as of June 30, 2011>

| <JFY2009> | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-----------------|----------|-------|---------------------|
| 1 | LCD Projector | 1st & 3 Quarter | Cambodia | 2sets | US\$ 3,040 |
| 2 | Prasma Screen TV | 3rd Quarter | Cambodia | 1set | US\$ 1,299 |
| 3 | Computer (Desktop) | 3rd Quarter | Cambodia | 2sets | US\$ 1,340 |
| Sub-total (JFY2009) | | | | | US\$5,679.00 |
| <JFY2010> | | | | | |
| 4 | Copy Machine | 3rd Quarter | Cambodia | 1set | US\$ 5,200 |
| 5 | LCD Projector | 4th Quarter | Cambodia | 1set | US\$ 729 |
| 6 | Computer (Laptop) | 4th Quarter | Cambodia | 2sets | US\$ 1,230 |
| Sub-total (JFY2010) | | | | | US\$7,159.00 |
| <JFY2011> | | | | | |
| | Under provision procedure | | Japan | - | US\$ |
| Sub-total (JFY2011) | | | | | US\$0.00 |
| TOTAL | | | | | US\$ ¥12,838 |

ANNEX 4: Record of Human Resource Development Course Activities
ANNEX 4-1: HRD Activities in FY2009

| Course Lecture | Course Title | Organization name | Lecturer name | Course Period | No. of Participants (persons) |
|--------------------|--------------|--|--|----------------------|-------------------------------|
| Consulting Service | 1 | Bayon Dental Clinic | | | |
| | 2 | Taing Cheng Oing Construction | | | |
| | 3 | JVC Workshop and Technical School | | | |
| | 4 | Cam-Paint Manufacturing Co., Ltd | | | |
| | 5 | Nguon Hengly Manufacturing | | | |
| Customize Course | 1 | Self Leadership Mastery and Leadership Skills Development | Mr. Bruce Flanagan | 21-22 August 2009 | 40 |
| | 2 | Self Leadership Mastery and Leadership Skills Development | Mr. Bruce Flanagan | 28-29 August 2009 | 35 |
| | 3 | TOT on "How to Analyze and Write Case Study" for BBU in Siem Reap | Dr. Kimio KASE, IESE, Spain | 14 August 2009 | 40 |
| | 4 | PCM Workshop for Cam-Paint Manufacturing | Mr. Yasuyuki KURODA | 17-Jan-10 | 40 |
| | 5 | Customer Service for CBM Corporation Co., Ltd | Mr. Toshio YAMAMOTO | 25-Jan-10 | 20 |
| Intensive Course | 1 | How Smart CEOs Rationalize Business Strategy-Building Sustainable Competitive Advantage Over | Dr. Kimio KASE, IESE, Spain | 17-18 Aug 2009 | 23 |
| | 2 | How to Analyze and Write Case Study-Framework of Analysis from Trainer's viewpoint | Dr. Kimio KASE, IESE, Spain | 20-21 Aug 2009 | 15 |
| | 3 | Statistical Analysis for Public Administration | Dr. Ryoh SASAKI | 08-09 September 2009 | 10 |
| | 4 | Business Statistics for Business Management | Dr. Ryoh SASAKI | 10-11 Sept 2009 | 15 |
| | 5 | Business Statistics for Business Management | Dr. Ryoh SASAKI | 12-13 Sept 2009 | 13 |
| | 6 | Consumer Marketing and Industrial Marketing | Mr. Hirofumi MATSUBAYASHI | 27-28 Oct 2009 | 21 |
| | 7 | Advanced Credit Analysis | Mr. Eishi YASUNAGA Mr. Masayoshi TATEWAKI | 14-16 Dec 2009 | 28 |
| | 8 | Corporate Finance for Sustainable Growth | Mr. Naoya TAKEBE | 21-23 Dec 2009 | 13 |
| | 9 | The Potential of Agro and Food Processing Business in Cambodia | Mr. Hironobu KURATA | 04-06 Jan 2010 | 32 |
| | 10 | Stepping Stones Towards Overcoming the Economic Crisis for Cambodian- Manufacturing | Mr. Jun NISHIDA | 19-20 Jan 2010 | 34 |
| | 11 | Stepping Stones Towards Overcoming the Economic Crisis for Cambodian- Non- | Mr. Hideyuki EZAKI | 21-22 Jan 2010 | 31 |
| | 12 | Building Powerful Professional Selling Skills | Mr. Toshio YAMAMOTO | 27-29 Jan 2010 | 44 |
| | 13 | Management Improvement Technique | Mr. Masato SUUCHI | 27-29 Jan 2010 | 16 |
| | 14 | Basic Corporate and Financial Analysis: Credit Analysis for Bankers and Financial Officer | Mr. Eishi YASUNAGA | 08-10 Feb 2010 | 13 |

| Course Lecture | Course Title | Lecturer name | Course Period | No. of Participants (persons) | |
|------------------|--------------|---|--|--|-----------------------------------|
| Intensive Course | 15 | Re-Write and Re-Evaluate Your Business Plan | Mr. Makoto TAKEI | 24-26 Feb 2010 | 29 |
| | 16 | The Cambodian Garment Industry in the Global Value Chain: Upgrading for a Sustainable, Dynamic, and Competitive Industry | Dr. Kenta GOTO | 24-26 Mar 2010 | 12 |
| | 17 | Traditional Craft Design: Towards New Market | Mr. Fumio SHIMIZU | 23-24 Mar 2010 | 20 |
| | 18 | Redefining Your Product Packaging and Design | Mr. Fumio SHIMIZU | 30-31 Mar 2010 | 30 |
| EM | 1 | Business Idea Creation | Aug 31- Sept 11, 2009 | Mr. Masamichi OGAWA | 16 |
| | 2 | Guest Speaker Series and Case Study | Sept14-17, 2009 | | |
| | 3 | Accounting and Bookkeeping | Sept28- Oct02, 2009 | Mr. Then Samvisoth | |
| | 4 | Financial Management | Oct 12-23, 2009 | Mr. Hirofumi MATSUBA | |
| | 5 | Business Planning | Nov10-20, 2009 | Mr. Yasuyuki KURODA | |
| | 6 | Presentation of Business Plan | Dec 07-18, 2009 | Mr. Masamichi OGAWA Mr. Stephen Patterson | |
| | 7 | | | Mr. Masamichi OGAWA Mr. Ing Leng | |
| CM | 1 | Corporate Management Issues and Points | MOTOYAMA Junichiro | Sept28-Oct09, 2009 | Total:90 (Full:05 , Sub:85) |
| | 2 | Production Management | Masato SUUCHI | Oct 19-23, 2009 | |
| | 3 | Accounting and Bookkeeping | Then Samvisoth | Nov10-20, 2009 | |
| | 4 | Human Resource Management | HIRONARI Onishi | Nov23-Dec04, 2009 | |
| | 5 | Financial Management | TAKEBE Naoya | Dec07-18, 2009 | |
| | 6 | Marketing | YAMAMOTO Toshio | Jan 11-22, 2010 | |
| | 7 | Management Improvement | TOSHIO Ban | Feb22-26, 2010 | |
| Seminar | 1 | Interior Design and Decoration -Special Kitchen Design- | Mr. Ang Sokuntha, General Manager of GHT Group Co., Ltd | June 20, 2009 | 98 |
| | 2 | Leadership Foundation -Learn to be a Leader- | Mr. Bruce Flanagan, a prominent trainers from PERSONA Co., Ltd | June 27, 2009 | 345 |
| | 3 | Open and Manage Your Own Restaurant -Pursue Your Dream and get on the right track to prepare for your own Restaurant Business- | Mr. Ahmad Anuar Mohd Daud | August 01st, 2009 | 140 |
| | 4 | Crafting Business Strategy-Building Sustainable Competitive Advantage Over Rivals- | Dr. Kimio KASE, IESE, Spain | August 15th, 2009 | 130 |
| | 5 | Crafting Business Strategy-Building Sustainable Competitive Advantage Over Rivals- | Dr. Kimio KASE, IESE, Spain | August 22nd, 2009 | 148 |
| | 6 | SME Business Starting Up in Tough economic Times | Mr. Arthur Graw Mr. Ninad Ghody | August 23rd, 2009 | 102 |
| Seminar | 7 | Marketing and Networking for Small Enterprise | Mr. Arthur Graw Mr. Ninad Ghody | August 24th, 2009 | 66 |
| | 8 | Energy Saving and CO2 Reduction Technologies | Mr. Toshimitsu Kurumizawa Mr. Mototsugu Iwari Mr. Hideki Minoura | Nov 18-19, 2009 | 50 |

Handwritten signatures and initials.

| Course Lecture | Course Title | Lecturer name | Course Period | No. of Participants (persons) | |
|----------------|--------------|--|---------------------------|-------------------------------|-----|
| Seminar | 9 | LEHMAN SHOCK and Sub-Prime Loan "The Financial KATRINA" | Mr. Naoya TAKEBE | December 18, 2009 | 25 |
| | 10 | Building Powerful Professional Selling Skills | Mr. Toshio YAMAMOTO | January 22, 2010 | 58 |
| | 11 | Organizational Transformation and Leadership | H.E. Ek Sonnchan | February 20, 2010 | 260 |
| | 12 | After Sales Service | Mr. Toshio BAN | March 5, 2010 | 24 |
| | 13 | Idea Development & Creative Thinking | PhD. Shinichiro KAWAGUCHI | March 15, 2010 | 40 |

2076

K. Y. J.

ANNEX 4-2: HRD Activities in FY2010 & FY2011

| Course Lecture | | Course Title | Organization name | Person in Charge Lecturer name | Course Period | No. of Participants Selected | | Total # Selected | No. of Participants Graduated | | Total # Gradu. |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------|-----------------------------------|----------------------|------------------------------|--------|---------------------|-------------------------------|--------|-------------------|
| No. | | | | | | Male | Female | | Male | Female | |
| Management Diagnosis Service | 1 | Bayon Dental Clinic | | Ms. Eng Chiv Rong | | | | | | | |
| | 2 | Taing Cheng Oing Construction | | Mr. Taing Cheng Oing | | | | | | | |
| | 3 | Goodhill Enterprise (Cambodia) Ltd. | | Mr. Jackson Liu | | | | | | | |
| | 4 | BMG Corporation Co., Ltd | | Mr. Chy Meng | | | | | | | |
| | 5 | JVC Workshop and Technical School | | Mr. Sim Sorin | | | | | | | |
| | 6 | Lim Kuong Leang Fish Sauce | | Ms. Ung Davy | | | | | | | |
| | 7 | Khmer Tumneub Trading & Construction | | Mr. Chea Sam Ath | | | | | | | |
| Subtotal MD | | | | | | | | | | | |
| Entrepreneurship Course | Part I: Business Idea and Case Study | | | | | | | | | | |
| | 1 | Issues and Business Idea Creation to Start Up | | Mr. Ahmad Anuar B. Mohd Daud | Aug 02-Aug 13, 2010 | 21 | 5 | 26 | 10 | 4 | 14 |
| | 2 | Issues on Pontential Target Insustries (Case study) | | Local Guest Speakers | Aug 16-20, 2010 | | | | | | |
| | 3 | Selected Topic (Consultation) | | Mr. Masamichi Ogawa | Aug 23- Sep 10, 2010 | | | | | | |
| | 4 | Consultation on business idea creation | | Mr. Ahmad Anuar B. Mohd Daud | Sep 06-10, 2010 | | | | | | |
| | Part II: Practical Business Planning | | | | | | | | | | |
| | 5 | Accounting and Bookkeeping | | Mr. Then Samvisoth | Sep 20- Oct 01, 2010 | | | | | | |
| | 6 | Marketing | | Mr. Hirofumi Matsubayashi | Oct 25-Nov 10, 2010 | | | | | | |
| 7 | Financial Managment | | Mr. Then Samvisoth | Nov 29- Dec 09, 2010 | | | | | | | |

CP
HS

HC

| Course Lecture | | Course Title | Organization name | Person in Charge Lecturer name | Course Period | No. of Participants Selected | | Total # Selected | No. of Participants Graduated | | Total # Gradu. |
|---|------|---|-------------------|--|-----------------------|------------------------------|------|------------------|-------------------------------|----|----------------|
| No. | Male | | | | | Female | Male | | Female | | |
| | 8 | Business Plan | | Mr. Ahmad Anuar B. Mohd Daud | Dec 13-24, 2010 | | | | | | |
| | | Part III: Presentation of Business Plan | | Evaluator Candidates : Mr. Hironari Onishi Mr. Ahmad Anuar B. M Daud | 1 Week, December 2010 | | | | | | |
| Subtotal EM | | | | | | | | | | | |
| Business Management Improvement Course | 1 | Corporate Management: issues and points | | Mr. Junichiro Motoyama | Aug 23- Sep 03, 2010 | 14 | 5 | 19 | 13 | 5 | 18 |
| | 2 | Human Resource Management | | Mr. Hironari Onishi | Sep 06-17, 2010 | 22 | 13 | 35 | 19 | 13 | 32 |
| | 3 | Accounting and Financial Management | | Mr. Then Samvisoth | Oct 11-22, 2010 | 15 | 14 | 29 | 10 | 13 | 23 |
| | 4 | Production Management | | Mr. Masato Suuchi | Dec 13-17, 2010 | 13 | 8 | 21 | 8 | 8 | 16 |
| | 5 | Marketing Management | | Mr. Toshio Yamamoto | Jan 10-21, 2011 | 15 | 8 | 23 | 8 | 7 | 15 |
| | 6 | Management Improvement | | Mr. Junichiro Motoyama | Feb 14-18, 2011 | 13 | 7 | 20 | 8 | 7 | 15 |
| Subtotal BM (13 Full course + 134 subject-based) =(13*250) +(69*50) | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Rationalizing Business Strategy: What Makes A Strategy A Winner? | | Dr. Kimio Kase | Aug 10-11, 2010 | 7 | 0 | 7 | 6 | 0 | 6 |
| | 2 | From Mass Tourism to Quality Tourism: Local Initiative for the Sustainable Tourism | | Dr. Yabuta Jinichiro | Aug 12-13, 2010 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| | 3 | How to write and analysis case study (TOT in Siem Reap) | | Dr. Kimio Kase | August 13, 2011 | 17 | 5 | 22 | 17 | 5 | 22 |
| | 4 | Developing Int'l Trade under ASEAN Market Integration - Knowledge and Skill- | | Dr. Junichiro Motoyama | Sep 6-8, 2010 | 7 | 0 | 7 | 7 | 0 | 7 |
| | 5 | Redefining Your Product Packaging Design: Grasp Principles of Logo Design, Package Deasing and Coloring | | Mr. Fumio Shimizu | Sep 9-10, 2010 | 9 | 5 | 14 | 9 | 5 | 14 |
| | 6 | Rationalizing Logistics in Cambodia: To be a winner in the field of logistics | | Mr. Shigeki Kawahara | Sep 14-16, 2010 | 8 | 8 | 16 | 8 | 7 | 15 |
| | 7 | Message Creation for Product/Service Promotion | | Mr. Hirofumi Matsubayashi | Nov10-12, 2010 | 17 | 7 | 24 | 16 | 7 | 23 |
| | 8 | Potential of Agro-Business | | Mr. Hironobu Kurata | Nov 15-17, 2010 | 8 | 7 | 15 | 7 | 5 | 12 |

15.6

12

| Course Lecture | | Course Title | Organization name | Person in Charge Lecturer name | Course Period | No. of Participants Selected | | Total # Selected | No. of Participants Graduated | | Total # Gradu. |
|-------------------------------------|-------------------|---|---------------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------|---------------------|-------------------------------|----|-------------------|
| No. | Male | | | | | Female | Male | | Female | | |
| Day-Time Course | 9 | Statistics Analysis for Business Management | | Dr. Ryo Sasaki | Dec 6-8, 2010 | 13 | 2 | 15 | 13 | 2 | 15 |
| | 10 | Total Quality Managemnet (TQM) Perspective | | Mr. Masato Suuchi | Dec. 6-8, 2010 | 16 | 1 | 17 | 16 | 1 | 17 |
| | 11 | Business Study Tour to HCMC | | | Dec. 19-22, 2010 | 9 | 8 | 17 | 9 | 8 | 17 |
| | 12 | Power-Up! Win Win Solution Selling Skill | | Mr. Toshio Yamamoto | January 17-19, 2011 | 17 | 1 | 18 | 17 | 1 | 18 |
| | 13 | To be A Best Retail Shop in Your Locality | | Mr. Toshio Yamamoto | January 24-26, 2011 | 11 | 5 | 16 | 11 | 5 | 16 |
| | 14 | Financing to Corporations | | Mr. Yoshitaka Saeki | Feb 28-Mar 04, 2011 | 11 | 2 | 13 | 11 | 2 | 13 |
| | 15 | Financial Management & Policy for Corporate Managers | | Mr. Yoshitaka Saeki | March 09-11, 2011 | 6 | 10 | 16 | 11 | 2 | 16 |
| | 16 | Financial Strategies for Strengthening SMEs in Cambodia | | Mr. Naoya Takebe | March 22-23, 2011 | 4 | 6 | 10 | 4 | 6 | 10 |
| | 17 | Creating Best and Attrative Brand Image | | Mr. Fumio Shimizu | March 24-25, 2011 | 15 | 3 | 18 | 15 | 3 | 18 |
| | 18 | Interior Design: How to Welcome Your Valuable Customer | | Mr. Fumio Shimizu | March 28-29, 2011 | 7 | 8 | 15 | 7 | 8 | 15 |
| | 19 | Regional Integration and Micro, Small and Medium Enterprises of Cambodia: Realities, Challenges and Onnortunities | | Dr. Kenta Goto | March 28-30, 2011 | 7 | 2 | 9 | 6 | 2 | 8 |
| | 20 | Understanding Cambodia Taxation | | Mr. Then Samvisoth | March 31-April 01, 2011 | 9 | 14 | 23 | 9 | 14 | 23 |
| | 21 | Agro-Business Development | | Mr. Hironobu Kurata | April 25-26, 2011 | 7 | 0 | 7 | 7 | 0 | 7 |
| | 22 | Leadership skills | | Mr. Lim Kruy | April 25-26, 2011 | 28 (1) | 5 (1) | 33 | 28 | 5 | 33 |
| 23 | Managing Yourself | | Mr. Hironari Onishi | April 27-28, 2011 | 26 | 9 | 35 | 25 | 9 | 34 | |
| Subtotal DC (-3 CJCC staffs in #20) | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Jica-Net Distance on "Leadership Skills Development" | | PhD. Shinichiro KAWAGUCHI | May 7, 2010 | 15 | 6 | 21 | 15 | 6 | 21 |
| | 2 | How to Open and Manage Your Restaurant | | Mr. Ahmad Anuar B. Mohd Daud | July 17, 2010 | 106 | 30 | 136 | 106 | 30 | 136 |

18/1

K

| Course Lecture | | Course Title | Organization name | Person in Charge Lecturer name | Course Period | No. of Participants Selected | | Total # Selected | No. of Participants Graduated | | Total # Gradu. |
|------------------|---|---|---------------------|-----------------------------------|--------------------|------------------------------|------|---------------------|-------------------------------|-----|-------------------|
| No. | Male | | | | | Female | Male | | Female | | |
| Seminar | 3 | Authenticity of Heritage Tourism: Local Initiative for the Sustainable Tourism (Siem Reap) | | Dr. Yabuta Jinichiro | August 14, 2010 | 99 | 22 | 121 | 99 | 22 | 121 |
| | 4 | Innovative Craft Design | | Mr. Fumio Shimizu | September 8, 2010 | 16 | 15 | 31 | 16 | 15 | 31 |
| | 5 | Understanding the Logistics in Cambodia: Reality and Potentiality | | Mr. Shigeki Kawahara | September 18, 2010 | 69 | 28 | 97 | 69 | 28 | 97 |
| | 6 | Jica-net: How to develop your enterprise to be partnership with Japanese partners | | Mr. Hirota Nakanishi | October 26, 2010 | 19 | 5 | 24 | 19 | 20 | 39 |
| | 7 | Concepts and Applications of PDCA Cycle: Implications for your business improvement | | Dr. Ryo Sasaki | December 4, 2010 | 24 | 6 | 30 | 24 | 6 | 30 |
| | 8 | JICA-Net: Revisiting Management Education in Asean | | Dr. Nirundon Tapachai | December 15, 2010 | 21 | 4 | 25 | 21 | 4 | 25 |
| | 9 | Roles and Responsibilities of Top, Middle management and Workers | | Mr. Masato Suuchi | January 15, 2011 | 188 | 50 | 238 | 188 | 50 | 238 |
| | 10 | Adding Values in the Process of Value Chain | | Dr. Kenta Goto | February 16, 2011 | 68 | 32 | 100 | 68 | 32 | 100 |
| | 11 | Development of Information and Communication Technology in Cambodia | | H.E. Chun Vat | February 19, 2011 | 195 | 51 | 246 | 195 | 51 | 246 |
| | 12 | Jica-net: Essential Skills for Teamwork | | Dr. Shinichiro Kawaguchi | March 1, 2011 | 33 | 4 | 37 | 33 | 4 | 37 |
| | 13 | Realizing the benefits of Foreign Direct Investment (FDI) and Free Trade Agreement (FTA) | | Dr. Junichiro Motoyama | March 5, 2011 | 36 | 12 | 48 | 36 | 12 | 48 |
| 14 | Challenges to selected Cambodian Food Processing Sector | | Mr. Hironari Onishi | March 26, 2011 | 11 | 4 | 15 | 11 | 4 | 15 | |
| Subtotal Seminar | | | | | | | | | | | |
| Other Activities | 1 | Cambodia-Japan Student Exchange Program | | | February 19, 2011 | 70 | 45 | 115 | 70 | 45 | 115 |
| Total: | | | | | | 1317 | 478 | 1828 | 1129 | 484 | 1795 |

K
5/19
9

ANNEX 5: Japanese Language Course Activities

| Title/ Course Name | Complement | No. of Applicants | No. of Students | No. of Graduated Students | Graduation Rate (%) | Period | Conducted Day | Conducted Time | Lecturer |
|---|------------|-------------------|-----------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------------------|
| 1. Training Course | | | | | | | | | |
| 1) Intermediate Course(I-5) | 30 | 29 | 21 | 12 | 57.1 | 09.01.08 ~ 02.01.09 | 6 Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 2) Basic Japanese Language(2) | 25 | 49 | 25 | 8 | 32.0 | 11.17.08 ~ 11.17.2010 | 24 Mon,Wed,Fri | 11:30 ~ 12:30 | Trainee of TTC |
| 3) RUPP Students Course (4) | 45 | 44 | 37 | 10 | 27.0 | 3.2.09 ~ 3.2.11 | 24 Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 4) Cambodian Students Course (3) | 45 | 14 | 13 | 3 | 23.1 | 3.2.09 ~ 3.2.11 | 24 Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 5) Intermediate Course(II-2) | 30 | 21 | 17 | 10 | 58.8 | 3.2.09 ~ 9.2.09 | 6 Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 6) Pre-Intermediate Course (4) | 30 | 63 | 43 | 29 | 67.4 | 3.3.09 ~ 9.3.09 | 6 Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 7) Preparing for Japanese Language Proficiency Test Level 2 (4) | 30 | 14 | 14 | 14 | 100.0 | 8.5.09 ~ 11.27.09 | 4 Wed, Thu, Fri | 17:30 ~ 19:00 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 8) Preparing for Japanese Language Proficiency Test Level 3 (4) | 30 | 11 | 11 | 11 | 100.0 | 8.3.09 ~ 11.25.09 | 4 Mon, Tue, Wed | 17:30 ~ 19:00 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 9) Intermediate Course (I-6) | 30 | 35 | 26 | 10 | 38.5 | 9.1.09 ~ 2.27.10 | 6 Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 10) Japanese Language for Business(1) | 15 | 19 | 18 | 9 | 50.0 | 12.21.09 ~ 4.21.10 | 4 Mon,Wed,Fri | 18:00 ~ 19:30 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 11) Japanese Language for Work Place (1) | 25 | 21 | 20 | 10 | 50.0 | 12.21.09 ~ 4.21.10 | 4 Mon,Wed,Fri | 18:00 ~ 19:30 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 12) RUPP Students Course A (5) | 45 | 34 | 32 | N/A | N/A | 3.1.10 ~ 3.1.12 | 24 Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 13) RUPP Students Course B (5) | 25 | 25 | 24 | N/A | N/A | 3.1.10 ~ 3.1.12 | 24 Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 14) Japanese Language for Everyone A (4) | 45 | 15 | 15 | N/A | N/A | 3.2.10 ~ 3.2.12 | 24 Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 15) Japanese Language for Everyone B (4) | 25 | 26 | 25 | N/A | N/A | 3.1.10 ~ 3.1.12 | 24 Mon,Wed,Fri | 17:30 ~ 19:00 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 16) Pre-Intermediate Course (5) | 35 | 30 | 25 | 17 | 68.0 | 3.2.10 ~ 9.2.10 | 6 Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 17) Intermediate Course (II-3) | 25 | 17 | 15 | 8 | 53.3 | 3.2.10 ~ 9.2.10 | 6 Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |


Handwritten signature/initials

| 18) Teacher Training (4) | 10 | 5 | 5 | 4 | 80.0 | 9.1.10 ~ | 5.1.11 | 8 | Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Expert |
|---|------------|-------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|------------|----------|----------|--------------------|----------------|-----------------------------|
| 19) Intermediate Course (I-7) | 30 | 22 | 17 | 7 | 41.2 | 9.2.10 ~ | 3.2.11 | 6 | Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 20) Preparing for Japanese Language Proficiency Test N2 (5) | 30 | 8 | 8 | 8 | 100.0 | 9.21.10 ~ | 11.30.11 | 2 | Tue,Thu, Fri | 17:30 ~ 19:00 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 21) Preparing for Japanese Language Proficiency Test N3 (5) | 30 | 10 | 9 | 9 | 100.0 | 9.20.10 ~ | 11.30.10 | 2 | Mon, Tue, Wed | 17:30 ~ 19:00 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 22) Japanese Language for Haru PP Comic Center | 8 | 8 | 8 | 8 | 100.0 | 10.16.10 ~ | 4.2.11 | 6 | Sat | 17:30 ~ 19:40 | Japanese Lecturer |
| 23) Japanese Language for Business(2) | 16 | 14 | 10 | 8 | 80.0 | 12.6.10 ~ | 4.1.11 | 4 | Mon,Wed,Fri | 18:00 ~ 19:30 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 24) Japanese Language for Work Place (2) | 25 | 16 | 15 | 8 | 53.3 | 12.1.10 ~ | 2.22.11 | 3 | Mon, Tue, Wed, Thu | 18:00 ~ 19:30 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 25) RUPP Students Course A (6) | 30 | 44 | 41 | N/A | N/A | 3.2.11 ~ | 3.2.12 | 12 | Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 26) RUPP Students Course B (6) | 25 | 33 | 31 | N/A | N/A | 3.2.11 ~ | 3.2.12 | 12 | Mon,Wed,Fri | 17:30 ~ 19:00 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 27) Japanese Language for Everyone A(5) | 25 | 25 | 23 | N/A | N/A | 3.2.11 ~ | 3.2.12 | 12 | Mon,Wed,Fri | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 28) Japanese Language for Everyone B(5) | 25 | 43 | 42 | N/A | N/A | 3.2.11 ~ | 3.2.12 | 12 | Mon,Wed,Fri | 17:30 ~ 19:00 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 29) Pre-Intermediate (6) | 25 | 32 | 24 | N/A | N/A | 3.1.11 ~ | 9.1.11 | 6 | Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 30) Intermediate Course (II-4) | 25 | 8 | 5 | N/A | N/A | 3.1.11 ~ | 9.1.11 | 6 | Tue,Thu,Sat | 12:10 ~ 13:40 | Cambodian/Japanese Lecturer |
| 2. Special Course | | | | | | | | | | | |
| Title/ Course Name | Completion | No. of Applicants | No. of Students | No. of Graduated Students | Graduation Rate | Period | | | Conducted Day | Conducted Time | Lecturer |
| 1) JICA Young Leader Programme | 20 | 20 | 20 | 20 | 100.0 | 11.12.08 ~ | 11.12.08 | half day | Sun | 8:30 ~ 11:50 | Cambodian Lecturer |
| 2) JICA Young Leader Programme | 20 | 20 | 20 | 20 | 100.0 | 2.1.09 ~ | 2.1.09 | half day | Sun | 8:30 ~ 11:50 | Cambodian Lecturer |
| 3) Pre Departure Training Programme for JENESYS Programme | 36 | 36 | 36 | 36 | 100.0 | 9.14.09 ~ | 9.14.09 | 1hour | Mon | 9:30 ~ 10:30 | Cambodian Lecturer |
| 4) Pre Departure Training Programme for JENESYS Programme | 14 | 14 | 14 | 14 | 100.0 | 9.14.09 ~ | 9.14.09 | 1hour | Mon | 9:30 ~ 10:30 | Cambodian Lecturer |
| 5) Asian Junior Programme Participants | 6 | 6 | 6 | 6 | 100.0 | 10.1.09 ~ | 10.1.09 | 2hours | Thu | 16:00 ~ 18:00 | Cambodian Lecturer |
| 6) Asian Junior Programme Participants | 6 | 6 | 6 | 6 | 100.0 | 10.2.09 ~ | 10.2.09 | 2hours | Fri | 16:00 ~ 18:00 | Cambodian Lecturer |

| | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|-------|------------|----------|----------|-----|---------------|--------------------|
| 7) Training Programme for Young Leader | 39 | 39 | 39 | 39 | 100.0 | 11.13.09 ~ | 11.13.09 | 3hours | Fri | 8:30 ~ 11:50 | Cambodian Lecturer |
| 8) Pre Departure Training Programme for JENESYS Programme | 20 | 20 | 20 | 20 | 100.0 | 12.2.09 ~ | 12.2.09 | 1.5hours | Wed | 9:00 ~ 10:30 | Cambodian Lecturer |
| 9) JICA Young Leader Programme | 19 | 19 | 19 | 19 | 100.0 | 1.30.10 ~ | 1.30.10 | 3hours | Sat | 8:30 ~ 11:50 | Cambodian Lecturer |
| 10) Pre Departure Training Programme for JENESYS Programme | 20 | 20 | 20 | 20 | 100.0 | 5.24.10 ~ | 5.24.10 | half day | Mon | 9:00 ~ 10:30 | Cambodian Lecturer |
| 11) JICA Young Leader Programme | 55 | 55 | 55 | 55 | 100.0 | 11.12.10 ~ | 11.12.10 | half day | Fri | 8:15 ~ 10:30 | Cambodian Lecturer |
| 12) Pre Departure Training Programme for JENESYS Programme | 20 | 20 | 20 | 20 | 100.0 | 11.18.10 ~ | 11.18.10 | half day | Thu | 9:30 ~ 11:00 | Cambodian Lecturer |
| 13) Pre Departure Training Programme for JENESYS Programme | 12 | 12 | 12 | 12 | 100.0 | 11.30.10 ~ | 11.30.10 | half day | Tue | 10:00 ~ 11:30 | Cambodian Lecturer |

3. Seminar/ Workshop

| Title/ Course Name | Completion | No. of Applicants | No. of Students | No. of Graduated Students | Graduation Rate | Period | | Conducted Day | Conducted Time | Lecturer | |
|--|------------|-------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|-----------|---------|---------------|----------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 1) Japanese Language Workshop | 70 | 70 | 70 | 70 | 100.0 | 9.20.08 ~ | 9.21.08 | 2 days | Sat-Sun | 8:30 ~ 11:30 14:00 ~ 17:00 | Ms Fujimori Hiroko |
| 2) Japanese Language Method Workshop in Battthombang | 18 | 18 | 18 | 18 | 100.0 | 6.26.09 ~ | 6.26.09 | 1day | Fri | 8:00 ~ 17:00 | Cambodian and Japanese Lecturers |
| 3) Monozukuri Speak Contest | 143 | 143 | 143 | 143 | 100.0 | 9.27.09 ~ | 9.27.09 | half day | Sun | 13:45 ~ 17:15 | Sponsored by FAMD |
| 4) Japanese Language Open Class | 39 | 39 | 39 | 39 | 100.0 | 2.19.10 ~ | 2.19.10 | half day | Fri | 9:00 ~ 10:30 | Mr Te Chantra |
| 5) Japanese Language Seminar | 40 | 40 | 40 | 40 | 100.0 | 2.20.10 ~ | 2.20.10 | half day | Sat | 8:30 ~ 12:00 | Ms Sibuya Miki |
| 6) Quiz Game | 120 | 120 | 120 | 120 | 100.0 | 2.19.10 ~ | 2.19.10 | half day | Fri | 15:30 ~ 17:30 | CJCC Festival |
| 7) Quiz Game | 100 | 100 | 100 | 100 | 100.0 | 2.19.11 ~ | 2.19.11 | half day | Sat | 14:00 ~ 17:00 | CJCC Festival |
| 8) Japanese Language Motivation and Class Activities | 40 | 40 | 40 | 40 | 100.0 | 2.19.11 ~ | 2.19.11 | half day | Sat | 8:00 ~ 12:00 | Mr Mora Takahashi |

 Held before the start of Phase II

