

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

平成 24 年 7 月
(2012 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
12-136

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

平成 24 年 7 月
(2012 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部**

序 文

日本国政府は、カザフスタン共和国政府の要請に基づき、同国において「カザフスタン日本人材開発センター」プロジェクトを実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構（JICA）が独立行政法人国際交流基金の協力を得て、2000年10月1日から2010年9月30日まで、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ1・2）」を実施しました。

カザフスタン共和国政府は、本プロジェクトの成果を高く評価し、カザフスタン日本人材開発センター事業、とりわけビジネス人材事業の拡充を目的として、2年間の技術協力プロジェクト「カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト」の実施を日本政府に要請しました。カザフスタン共和国政府と日本側との協議の結果、2010年10月1日から2012年9月30日までの2年間の計画で本プロジェクトを実施することが合意され、現在、技術協力プロジェクトが実施されています。

今般、プロジェクト終了まで残り約4カ月となったため、2012年5月22日から6月9日にかけて、終了時評価調査団を現地に派遣しました。

本報告書は同調査・評価結果をまとめたものであり、今後の本プロジェクトの展開、更には類似プロジェクトに活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

2012年7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

略語表

評価結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1 - 1 プロジェクトの背景・概要	1
1 - 2 調査団派遣の目的	1
1 - 3 調査団の構成	2
1 - 4 調査日程	3
1 - 5 主要面談者	4
第2章 評価の方法	5
2 - 1 評価方法	5
2 - 2 主な調査項目と情報・データ収集方法	5
第3章 プロジェクトの実績	7
3 - 1 KJCの実施体制及びスタッフの配置	7
3 - 2 投入実績	8
3 - 2 - 1 日本側の投入	8
3 - 2 - 2 カザフスタン側の投入	9
3 - 3 成果の達成状況	9
3 - 4 プロジェクト目標の達成状況	19
3 - 5 上位目標の達成見込み	20
第4章 評価結果	21
4 - 1 5項目評価結果	21
4 - 1 - 1 妥当性	21
4 - 1 - 2 有効性	22
4 - 1 - 3 効率性	23
4 - 1 - 4 インパクト	24
4 - 1 - 5 持続性	24
4 - 2 効果発現に貢献した要因	25
第5章 結論・提言・教訓	26
5 - 1 結論	26
5 - 2 提言	26
5 - 3 教訓	27

付属資料

1 . 評価調査結果要約表 (英文)	31
2 . Minutes of Meeting (M/M)	40
3 . 評価グリッド	64
4 . 専門家派遣実績	68
5 . 機材調達実績	69
6 . 日本語事業実績	70
7 . 相互理解促進事業実績	72

略 語 表

略語	正式名称	日本語
BAS	Business Advisory Service	(EBRDの) BASプログラム
BDS	Business Developmet Service	ビジネス開発 (支援) サービス
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
C/P	Couterpart	カウンターパート
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JF	Japan Foundation	国際交流基金
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
KazEU	Kazakhstan Economic University	カザフスタン経済大学
KJC	Kazakhstan-Japan Center for Human Resource Development	カザフスタン日本人材開発センター
KZT	Kazakhstan Tenge	カザフスタンテンゲ
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
OJT	On-the -Job Training	
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
QC	Quality Control	品質管理
5S		整理・整頓・清潔・清掃・習慣化 (躰)

評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：カザフスタン共和国	案件名：カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト	
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：産業開発・公共政策部 日本センター課	協力金額（評価時点）：1億9,800万円	
協力期間	(R/D)：2010年6月	先方関係機関：カザフスタン経済大学、教育科学省
	(延長)：	日本側協力機関：国際交流基金（JF）
	(F/U)：	他の関連協力：
1 - 1 協力の背景と概要		
<p>カザフスタン共和国（以下、「カザフスタン」と記す）は1991年12月に独立して以来、CIS諸国の中でも急進的な改革路線をとっており、プラスの経済成長を達成している。また、石油等の天然資源の輸出増などにより、実質GDP成長率は近年9～10%台を維持している。</p> <p>その一方、経済分野の人材に関しては、急速な経済成長に追いついておらず、企業活動従事者へのビジネス知識・スキルの知的支援が必要とされているほか、産業の多角化も進んでいない状況である。</p> <p>こうした背景の下、カザフスタン政府は、1997年長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年に、市場経済をベースとした東アジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材開発を重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また「カザフスタン2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム」（2003～2005年）では、中小企業振興の必要性に着目しており、製造業を中心に産業の多角化をめざしている。さらに、国家プログラム“Productivity 2020”では、産業セクターの一層の効率化をめざしている。</p> <p>2000年10月、JICAは「カザフスタン国における市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン国・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのカザフスタン日本人材開発センター（Kazakhstan-Japan Center：KJC）の機能強化を目的として、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。同プロジェクトの第1フェーズ（2000年10月～2005年9月）で整備してきた組織基盤を土台に、第2フェーズ（2005年10月～2010年9月）においてはビジネスコース、日本語教育、相互理解促進事業をアルマティ市〔主にKJCが設置されているカザフスタン経済大学（Kazakhstan Economic University：KazEU）〕及び首都アスタナを中心に行ってきた。</p> <p>一方、2007年以降同国を襲った金融・経済危機は中小企業を中心に深刻な影響を与えた。これによりカザフスタン国では、真に国際競争力のある企業を経営・運営できる民間人材及び企業振興を促進する制度設計・政策実施能力のある公務員の人材育成が急務であるとの認識が一層高まった。こうした背景からカザフスタン国政府の要請を受け、JICAは「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」の後継案件にあたる「カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト」（以下、プロジェクト）を、KazEUをカウンターパート（C/P）として、2010年10月から2012年9月の予定で実施中で、現在、2名の長期専門家（チーフアドバイザー、ビジネスコース運営管理総括）を派遣中である。</p>		

2. 協力内容

本プロジェクトは、KJCの運営基盤強化、企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化、中小企業を中心とする民間企業経営人材の能力強化を通じて、同国の企業振興に資する官民の人材育成を図ることを目的とする。

(1) 上位目標

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

【指標】

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

(2) プロジェクト目標

カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される。

【指標】

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

(3) 成果

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

【指標】

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

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

る。

【指標】

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

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

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

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額	1億9,800万円		
長期専門家派遣	2名	機材供与	798,470円（携行機材のみ）
短期専門家派遣	14名	ローカルコスト負担	71,124,097.8テング
研修員受入	35名	その他	なし
カザフスタン国側：			
カウンターパート配置	4名	機材購入	なし
土地・施設提供	ローカルコスト負担	138,554,276.5テング	（日本語講師謝金、光熱費、通信費等）
その他	なし		

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	団長・総括	殿川 広康	(独) 国際協力機構 産業開発・公共政策部 日本センター課 課長
	評価分析	松下 智子	(株) アンジェロセック 人間環境開発部 課長
	協力企画	野村 留美子	(独) 国際協力機構 産業開発・公共政策部 日本センター課 調査役
調査期間	2012年5月22日～6月9日		評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3 - 1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

成果の達成状況を以下に要約する。成果1. はほぼ達成された。成果2. 及び成果3. についても、指標に明確な目標値が設定されていないものの、参加者の満足度はいずれも高いことから、ほぼ達成されたと判断できる。

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

KJCでは、本プロジェクト開始にあたりマネジャー制度が導入され、現地スタッフのなかから各課に主任が配置されるなど、自立的に行うための運営体制が確立されつつあった。

その後、各部門のマネジャーを中心に現地スタッフが主体的に事業計画の立案に参画し、進捗確認などのモニタリングを行っているほか、関係機関や受講生等からニーズを聴取し、次年度の計画に反映している。ビジネスコース部門は、JICA本部の業務である日本人短期専門家の公示手続きを除いて、また、日本語コース部門はあらゆる段階において、スタッフ自ら事業の計画・運営・管理を自立的に行える能力が身に付いてきている。相互理解促進部門においても定期的に行われる行事は、現地スタッフによる企画・運営・実施が可能であるが、日系企業をはじめ外部機関と連携する際は、比較的高度な折衝・交渉を要するため、日本人専門家の支援は依然必要である。

日本語コースは、初歩から中級程度までの計18コースが行われ、参加者数は延べ2,000名弱に達した。また相互理解促進事業では、留学フェア、大学間交流、文化紹介事業等の多岐にわたる約160件の行事が開催され、約7,100名が参加した(2012年3月時点)。日本語教育、相互理解促進事業の一部を除き参加者の満足度についての集計がとられていないものの、カザフスタン国では、一般社会人向けに質の高い日本語講座、定期的な日本文化イベントを開講している機関はKJCを除いて存在しない。特に日本語教育は、本プロジェクト開始時点より2度にわたる受講料の値上げを行ったにもかかわらず、フェーズ2と比べて受講生の大幅な落ち込みがないことから、受講生からの評価は高いものと判断される。

また年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア(KJC自己収入を含む)は、フェーズ2の終了時点(2010年9月時点)の55%から75%(2011年度)まで上昇し、プロジェクトの目標値(60%)を大きく上回った。

プロジェクトのモニタリングにあたり、KJCスタッフは進捗及び成果をモニターし、その結果を次回のコース・行事の企画の参考としている。また半期(モニタリング)報告書は、KJCスタッフにより作成され、日本人専門家が必要に応じ修正している。KJC中期管理運営計画は、今後3カ年の収支計画を添付した計画が策定されており、5カ年計画についてはプロジェクト完了までに策定される予定である。

以上のことから、人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤は強化されてきたといえる。

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

当初計画されていた、公務員向けセミナー「テーマ検討委員会」は、組織改編や人事異動等により、設立には至らなかった。代替的に、KJCは関係省庁との協議の場を設け、把握されたニーズを基に公務員向けセミナー及びビジネスコースのテーマ、参加者構成、開催回数が決定された。これに基づき、公務員及び民間向けセミナーのテーマとして、「カイゼン」や「省エネ」が選定された。「省エネセミナー」は現地セミナーと本邦研修とが一体化した形式で実施され、現地セミナー・現場診断には、政府関係者・国営/民間企業等から約100名が参加し(うち政府関係者10名)、本邦研修には、政府関係者・国営/民間企業、大学

等から13名が参加した。参加者の満足度調査は行われていないが、公務員付属アカデミーの満足度調査によれば大変高い評価を得たとのことである。また「カイゼン」は、当地企業関係者の間で関心が高いテーマであり、協力機関を探していたところ、JTインターナショナル社からの資金提供を得ることができ、複数回のセミナーが行われ、約400名が参加した（うち政府関係者51名）。

公務員向けビジネスコースは、4科目（人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメント）の研修が計9回実施された。参加者は約200名で、公安庁、大統領府、産業新技術省、観光省などの省庁、National Innovation Fund¹のような政府系機関から多岐にわたる参加者を得た。参加者の平均満足度は97%と高水準に達しており、公務員庁による満足度調査によれば、他国出身の講師による講義を上回っていた。

成果2. については指標に明確な目標値が定められていないため、厳密な達成度は不明であるが、上記事実から、本プロジェクトは2年間という短期間で、フェーズ2と同等の受講生・満足度を得ていることから、「企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化のための研修が実施される」との所期の目的は達成されたといえる。

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

KJCでは特別なニーズ調査は行っていないが、通常業務を通じ、関係機関との面談や受講生からの要望を基にニーズ把握を行っており、コースの設計に活用されていた。ビジネスコースは4科目（人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメント）で実施された。参加者は、主に民間・大学等からの受講者約800名であり、平均満足度は95%と高い評価を得た。

成果3. についてもPDM上の指標に明確な目標値が設定されておらず、数値的に達成度の測定は不可能であるが、上記事実から、本プロジェクトは2年間という短期間で、フェーズ2と同等の受講生・満足度を得ていることから、「中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化のための研修等が実施される」との所期の目的は達成されたといえる。

(2) プロジェクト目標の達成状況

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

プロジェクト目標は、おおむね達成できる見込みである。公務員セミナー（省エネ）に参加した公務員は10名、ビジネスコースを受講した公務員は200名に達しており、高い評価を得られていることがインタビューで確認された。また、KJCが実施するビジネスセミナーには約440名、生産品質管理や人材育成、マーケティング等のビジネスコースには約800名の民間企業人材が参加しており、多数の参加者が高い満足度であることがインタビュー調査を通じて確認された。また、KJCのビジネスコースの受講生に対して行ったアンケートによれば、講義で得た知識が実務上役立つ、昇進・昇給に役立つとの回答が大半を占めている。以上から本プロジェクト目標は、おおむね達成する見込みといえる。

¹ 2012年より、National Agency of Technology Developmentへ組織改編

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い。

カザフスタン国政府は、1997年策定の「カザフスタン2030」において、2030年を目標に市場経済を基盤として、アジアの中進国レベルまでの経済成長、及びそのための人材開発を重点的に取り組むための開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003～2015年）」では、中小企業振興の重要性に着目しつつ、特に製造業を中心とする産業多角化をめざしている。また、「国家プログラム」“Productivity 2020”において、カザフスタン国政府は経営の近代化推進を目的として、企業に対して経営の効率化を促進させる取り組みを行っており、その方策の1つとして「カイゼン活動」の実践が奨励されている。

一方、日本の「対カザフスタン国別援助計画」では、長期経済の安定的発展を実現するためには、実体経済を重視し、既存産品に付加価値を付ける産業の高度化や中小企業の振興を通じた製造業の育成等による産業構造の多角化を図る必要があるとしており、本プロジェクトの活動内容はこれら開発政策に合致している。

また、本プロジェクトでは、公務員庁を主要なターゲットの1つとして位置づけているが、これは日本とカザフスタンの資源ビジネスを巡る二国間のビジネス関係の重要性・ニーズが拡大傾向にあることを受けたものであり、二国間関係の強化並びにアスタナにおける日本のビジビリティを向上させることにつながった。

また、省エネセミナーは、カザフスタン国で2012年に「省エネ法」が制定される予定であり、省エネ技術に対する省庁及び企業側の関心の高まりを受けて実施されたものである。また「カイゼン」セミナーは、「国家プログラム」“Productivity 2020”において、カザフスタン国政府が「カイゼン」、「リーンプロダクション」といった経営手法を導入した企業に対し補助金を支給するなどの方策を打ち出しており、これを受けた企業側からの要望を受け実施に至った。どちらも時宜にかなった事業内容といえる。

以上のことから、妥当性は高いといえる。

(2) 有効性：高い。

上述のとおり、本プロジェクトでは公務員が主要なターゲットの1つとして位置づけられ、公務員研修が行われたほか、2011年に、公務員を対象として「カイゼン」及び「省エネ」をテーマにセミナーを開催した。特に省エネセミナーは、現地セミナーと本邦研修とが一体となって開催され、現地セミナーには政府関係者・国営/民間企業等、約100名が参加し（うち政府関係者10名）、本邦研修には計13名が参加した。参加者の平均満足度のデータはないが、産業・新技術省からの参加者は、現在省エネ法の制定に携わっており、カザフスタン国の省エネ法の一部が日本の省エネ法に基づいて策定されたことから、日本の省エネ政策を熟知することは業務上不可欠であり、現在の業務に大いに役立っていると述べている。また民間企業からの参加者のうち、あるコンサルタントは、複数のビジネスコースや経営診断を受講しているが、省エネセミナーで紹介された技術/製品を活用し、オフィス内部での省エネ診断業務を新規に受注し、本業務に役立っている。さらに、省エネセミナーには、カザフスタンでのビジネスの展開に関心がある日本企業がカザフスタンの高官・

民間企業幹部に対し自社製品・技術を紹介する機会となり、両国の企業のビジネスマッチングの場を設けることにもつながったほか、省庁・企業間でのネットワーキング活動としても有意義なものであった。「カイゼン、リーンプロダクション、イノベーション」をテーマとしたセミナーは、JTインターナショナル社の支援を受け、GIZ、EBRD、National Innovation Fundとの連携で開催され、計400名もの参加を得た（うち政府関係者約50名）。特に政府による“Productivity 2020”の推進も相まって、企業関係者からの反響も大きかった。

また、民間企業を対象としたビジネスコースは4科目（人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメント）計38コース開催され、参加者は計1,100名に達し、平均満足度は95%と極めて高かった。また現地コンサルタントや製造現場の責任者等から、ビジネスコースで得た知識を活用し、新規受注、業績拡大につながったとする意見も聞かれている。

上記セミナーやビジネスコースにおいては、KJCによる関係機関・団体への積極的な働きかけが功を奏している。また生産品質管理の修了生8名が中心となって設立された「カイゼンクラブ」が設立されており、同会のネットワークも事業実施に活用されているほか、現地講師の候補者として現場指導に参加している者もあり、今後も同会の活用による事業運営・実施が一層期待される。

また、多様な関係機関とのネットワークを図るうえで、KJC現地スタッフが政府機関、企業のコンタクト先を確保し、定期的な会合の機会、メーリングリストを利用して情報提供を図るなどネットワーク強化に積極的に参画している。これはKJCの運営基盤強化の取り組みが功を奏したとみられる。PDMにはプロジェクト目標の目標値が明記されていないため、厳密な判断は難しいものの、上記理由によりおおむねプロジェクト目標は達成する見込みが高いと判断できる。

以上のことから、プロジェクトの有効性は高いといえる。

(3) 効率性：高い。

フェーズ1・2では日本語コース・ビジネスコース・相互理解促進事業・総務部門すべてに対する支援を行ったのに対し、本プロジェクトでは、JICA予算がビジネスコース及び総務部門に重点的に投入された。長期専門家はフェーズ2の4名（所長、ビジネスコース運営総括、日本語教育、業務調整）から2名（チーフアドバイザー、ビジネスコース運営管理総括）体制になったが、各年の受講者数や満足度の面からフェーズ2の実績が維持されている。また日本語教育及び相互理解促進事業においては、2012年4月に国際交流基金（Japan Foundation：JF）が実施する日本語教育講座（JF講座）が設置されたことで、継続的に運営面での技術移転、日本語教育に関連する指導が可能となった。

上記と併せて、フェーズ2までは事業経費に占めるJICA側支出の削減が課題であったが、本プロジェクトでは、フェーズ2完了時点の45%（2010年9月時点）から25%（2011年度）へと縮減させることができた。

以上のことから、効率性は高いといえる。

(4) インパクト：ある程度の正のインパクトが見込まれる。

本プロジェクトは、公務員を主要ターゲットの1つとして位置づけていたが、プロジェクト実施期間が2年と短いため、制度的な大きなインパクトが現れるには時期尚早と思われる。

一方で、本邦研修と合同で行われた、省エネセミナーは、カザフスタンにおけるビジネス展開に関心を有する本邦企業に対し、カザフスタンの高官・民間企業幹部に対し自社製品・技術を紹介する機会を提供することになり、現地企業の間での省エネに対する関心・意識を高めるだけでなく、実際に訪問先の日本企業に照会を行った現地企業もあり、両者の間での人脈形成につながった。

政府の国家計画である“Productivity 2020”は、企業関係者のカイゼンに対する関心の高まりをもたらしており、「カイゼン」セミナーの開催はまさに時宜にかなった支援であった。同時にビジネスコースでも生産品質管理を中心に、所属先の企業においてカイゼン活動や5Sを実践する参加者も多く、既に生産性向上などの成果を現している企業があることが確認された。政策的な後押しを受けた企業関係者による実践が、今後更なる成果をもたらしていくことが期待される。

上位目標は「1. 世界銀行Doing Business指標で、2017年にカザフスタンが50位以内にランクされる。」「2. 2017年に100名以上のKJC卒業生が民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしている。」から成るが、上記1.については2012年時点で47位となり、既に達成済みである。2.については、本プロジェクト期間に比して目標が過度であるとも考えられるが、同目標が達成されるには、完了後も継続したプロジェクト成果が現れること、カザフスタン経済の安定的な成長が確保されることが不可欠となろう。

以上のことから、ある程度のインパクトが見込まれる。

(5) 持続性

1) 組織面での持続性

持続性はほぼ見込まれる。

プロジェクト終了後は、KazEU幹部、在カザフスタン日本大使館、国際交流基金（JF）専門家、JICAキルギス事務所、KJC幹部から構成されるSteering Committee（SC）を組織し、本プロジェクト最後のJCC開催に併せて、今後年に2回の頻度で、事業の状況や課題、予算状況について共有し、意見交換を行うといった支援体制が整備される運びとなっている。

調査団によるインタビューでは、スタッフの継続勤務への意欲が十分あることが確認されており、上述のとおりスタッフの人員費が確保される見込みであることから、組織面での持続性はほぼ問題ないものと思われる。

2) 財務面での持続性

今後、数年間の持続性は見込まれるが、それ以降については更なる対策が必要。

本プロジェクトでは、KJCは積極的に収入の向上を図り、センター運営経費支出に占める収入の割合は2011年度時点で55%に増加しており、財務面での自立性は高まっている。

ビジネスコースについては、ビジネスコース短期専門家による講義の実施により、今後数年間は、これまでどおりの受講料収入を確保することは可能とみられる。とはいえ、KazEUが更なるKJCの収益向上の必要性について問題意識を示しているとおりに、数年先を視野に入れて、収益向上を模索していく必要性はある。

なお、現在KazEUは、センター運営経費のうち、日本語講師の謝金、警備費、通信費等、約20%を負担しているが、今後はC/Pの人件費のほか、総務部門の経費の半額を負担する方向で検討を進めている。また国際交流基金は、JF講座実施にかかる費用のほか、総務部門の経費の半分を負担する予定である。さらにビジネスコースの運営経費（ビジネスコーススタッフ・通訳人件費含む）には、KJCの収入が充当される方向で関係者の合意が得られている。

3) 技術面での持続性

ある程度確保できる見込み。

技術面での持続性については、2011年5月の運営指導調査において、プロジェクト終了に向けて現地講師育成の必要性が提言されたため、生産品質管理分野を中心に現地講師育成を行うべく、現地での指導及び本邦研修が実施された。これら現地講師は、プロジェクト終了後に講師として活用できると考えられるが、なかには講師経験が浅い者もあり、生産品質管理分野を中心として引き続きJICA短期専門家によるフォローアップ・指導を受けながら、研鑽を積んでいく必要がある。

一方、公務員に対する研修においては、KJCは公務員庁を通じ、実施時期や内容を協議・決定しており、同庁は事業運営の経験・ノウハウを有している。しかしながら2012年度については、同庁の研修実施の方針が変更となり、その結果、既に2012年度の年間計画は策定済みで関係機関との協議を行う予定はないとのことであり、KJCとの共催による研修は含まれていないことが明らかになっている。KJCは公務員庁にとって代わる代替的な機関として、例えばNational Innovation Fundなどの候補機関との連携を模索する必要がある。

以上のことから、現時点ではある程度の持続性は確保できる見通しである。講師育成など技術的面での協力の必要性、さらに組織運営状況のモニタリングは引き続き必要である。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは、日本語教育と相互理解促進事業は技術協力の対象外であったが、新規投入として2012年2月よりJF講座導入により、日本語教育及び相互理解促進事業の運営が開始され、国際交流基金により日本人専門家2名の配置、日本語教育経費、総務部門の経費の半分及び相互理解促進事業（日本文化に関連した）経費が支出されることとなり、成果1.の達成に大いに貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

2011年5月の運営指導調査の結果を受けて、ビジネスコースの現地講師育成が開始されることとなり、民間コンサルタントの育成並びにKJCビジネスコースの技術的な持続性の確保に貢献している。

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

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3 - 5 結論

評価5項目に関し、妥当性、有効性、効率性はいずれも高く、正のインパクトについてもある程度見込まれることが確認できた。また、持続性については、組織面ではほぼ問題は無く、財務面では今後数年間は確保できるものの、KJCの更なる収益向上に取り組むべき課題であることが確認された。また、技術面においては、ある程度確保できる見込みであるものの、今後も継続的なモニタリングと支援の必要性が確認された。

以上から、本プロジェクトは、プロジェクト期間中に目標達成される見込みは高いものの、持続性の観点から、プロジェクト完了後、何らかのフォローアップの必要性の有無を検討することが求められる。

3 - 6 提言

プロジェクト終了後の持続性を高めるため、調査団はセンター運営について以下をプロジェクトに提言した。

(1) KJC/KazEUはプロジェクト終了後、センター収入をビジネスコースに活用する。JICAキルギス事務所は、活用状況について3年をめぐりにモニタリングする。

(2) KJC/KazEUは日本語教育・相互理解促進事業の拡大・質的向上に向けて国際交流基金との連携を強化する。

3 - 7 教訓

類似のビジネスコースを行う機関との競合を避けるため、日本の技術の優位性を生かした内容とするよう配慮し、カザフスタン側との協議によりニーズを把握しつつ、講義のテーマが選定された。その結果、「カイゼン」、「省エネ」をテーマとする講義が行われ、KJCの独自性を発揮するとともに、ニーズに合致しているとして受講者から評価を得た。

3 - 8 フォローアップ状況

該当せず。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 プロジェクトの背景・概要

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

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

こうした背景の下、カザフスタン政府は、1997年長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年に、市場経済をベースとした東アジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材開発を重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また「カザフスタン2030」をより具体化させた「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム」（2003～2005年）では、中小企業振興の必要性に着目しており、製造業を中心に産業の多角化をめざしている。さらに、「国家プログラム」「Productivity 2020」では、産業セクターの一層の効率化をめざしている。

2000年10月、JICAは「カザフスタン国における市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン国・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのカザフスタン日本人材開発センター（Kazakhstan-Japan Center：KJC）の機能強化を目的として、「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」を開始した。同プロジェクトの第1フェーズ（2000年10月～2005年9月）で整備してきた組織基盤を土台に、第2フェーズ（2005年10月～2010年9月）においてはビジネスコース、日本語教育、相互理解促進事業をアルマティ市〔KJCが設置されているカザフスタン経済大学（Kazakhstan Economic University：KazEU）〕及び首都アスタナを中心に行ってきた。

一方、2007年以降同国を襲った金融・経済危機は中小企業を中心に深刻な影響を与えた。これによりカザフスタン国では、真に国際競争力のある企業を経営・運営できる民間人材及び企業振興を促進する制度設計、政策実施能力のある公務員の人材育成が急務であるとの認識が一層高まった。こうした背景からカザフスタン政府の要請を受け、JICAは「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」の後継案件にあたる「カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト」（以下、プロジェクト）を、KazEUをカウンターパート（C/P）として、2010年10月から2012年9月の予定で実施中であり、現在、2名の長期専門家（チーフアドバイザー、ビジネスコース運営管理総括）を派遣中である。

1-2 調査団派遣の目的

終了時評価調査団の派遣目的は以下のとおり。

- (1) プロジェクト終了まで半年を残す現時点で、これまで実施してきた協力について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況、外部条件等について確認を行う。
- (2) 「JICA事業評価ガイドライン」に基づき、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価分析を行う。

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

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

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

1 - 3 調査団の構成

調査団は、以下の3名により構成された。

担当分野	氏名	所属
団長・総括	殿川 広康	国際協力機構 産業開発・公共政策部 日本センター課 課長
評価分析	松下 智子	株式会社アンジェロセック 人間環境開発部 課長
協力企画	野村 留美子	国際協力機構 産業開発・公共政策部 日本センター課 調査役

1-4 調査日程

現地調査は、2012年5月22日から6月9日の19日間にわたり実施しました。

詳細日程は以下のとおり。

		日 程		宿泊	
		評価コンサルタント (松下団員)	官団員 (殿川団長、野村団員)		
5 月	22 日 火	成田発 アルマティ着		アルマティ	
	23 日 水	9:30 プロジェクト専門家との打合せ 11:00 通訳との打合せ 13:00 三苫所長 14:30 Mr. Yaroslavchev Viktor (ビジネスコース受講生) 16:30 三苫所長		アルマティ	
	24 日 木	9:30 総務・相互理解部門長 10:30 総務スタッフ 11:00 総務スタッフ 11:20 日本語スタッフ 12:30 Ms. Natalya Mat (ビジネスコース受講生) 13:30 Mr. Assyl Kabdullin (ビジネスコース受講生) 15:00 総務スタッフ 15:30 建木JF専門家 16:30 日本語部門長 17:30 水谷JF調整員		アルマティ	
	25 日 金	9:00 Mr.シュビドコ(KJC旧共同所長) 12:00 Ms.Gulnar Kuvatbayeva(前公務員アカデミー担当部長) 14:30 阿部専門家 20:00 佐藤専門家		アルマティ	
	26 日 土	14:10 アルマティ発 KC683 15:55 アスタナ着		アスタナ	
	27 日 日	M/M作成		アスタナ	
	28 日 月	11:00 Mr.Ruslan Bidirisov (ビジネスコース受講生) 12:30 Ms.Makpal Akashova (ビジネスコース受講生)		アスタナ	
	29 日 火	11:00 Ms.Olga Goseteva(ビジネスコース受講生) ビジネスコース部門長		アスタナ	
	30 日 水	アスタナ発 アルマティ着 14:30 ビジネスコーススタッフ		アルマティ	
	31 日 木	10:00 Ms.Elmira Idrisova (KJC新所長) M/M作成	成田発(野村) アルマティ着(野村) 夜:殿川団長移動(ビシュケウ→アルマティ)	アルマティ	
	6 月	1 日 金	9:00 プロジェクト専門家との打合せ 10:00 KazEUとの協議 11:00 プロジェクト専門家との打合せ 14:00 JF専門家との面談		アルマティ
		2 日 土	団内協議	団内協議	アルマティ
3 日 日		14:10 アルマティ発 KC683 15:55 アスタナ着		アルマティ	
4 日 月		10:00 アスタナ連絡所との打合せ 16:00 National Innovation Fund		アスタナ	
5 日 火		10:00 在アスタナ日本大使館 17:15 教育科学省との面談 18:30 経済発展貿易省との面談 19:00 人文法科大学訪問(殿川団長)		アスタナ	
6 日 水		14:00 ~ 16:30 KJC 成果発表会		アスタナ	
7 日 木		9:00 アスタナ発 10:40 アルマティ着 14:00 三菱商事 川辺所長 15:00 KazEUとのM/M署名		アルマティ	
8 日 金		15:00 在カザフスタン日本大使館アルマティ連絡事務所表敬 23:10 アルマティ発		アルマティ	
9 日 土		成田着			

1 - 5 主要面談者

現地調査期間中の主要面談者は以下のとおり。

(1) 日本側

在カザフスタン日本大使館

鈴木 一等書記官

新倉 二等書記官

白鳥 書記官

JICAキルギス共和国事務所

三島 所員

カザフスタン日本人材開発センター

三苫 所長

阿部 専門家

水谷 JF講座調整員

(2) カザフスタン側

経済発展貿易省

クアット 投資政策局長

ビビグル 主任専門官

教育科学省

アケルケ 戦略策定情報技術副局長

カザフスタン経済大学

スビャトフ 理事長兼学長代行

アメノヴァ 経理担当副学長

シュビトコ 副学長

第2章 調査の方法

2 - 1 評価方法

本終了時評価調査では、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）手法に基づき、プロジェクトの当初計画、協力開始時から終了時評価調査時点までの日本・カザフスタン国側双方の投入・活動実績、プロジェクト実施の効果、運営管理体制等を踏まえたうえで、「新JICA事業評価ガイドライン」（2010年6月版）に従い、5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に基づいて評価を行った。

(1) 評価5項目

(1) 妥当性 (Relevance)	プロジェクト目標や上位目標がカザフスタン政府の政策、日本の対カザフスタン国援助方針、実施機関や受益者のニーズに合致しているか、プロジェクトのアプローチが適切であったかなど、プロジェクトの整合性・妥当性を問う視点。
(2) 有効性 (Effectiveness)	プロジェクトが有効であったか評価するために、プロジェクト目標がどの程度達成しているか、成果の達成がプロジェクト目標の達成にどのように結びついているかを分析・評価する視点。
(3) 効率性 (Efficiency)	投入の時期、質、量等が成果の達成にどう影響を与えたか、投入は成果達成のために効率的に貢献しているか、投入に過不足はないかなどを問う視点。
(4) インパクト (Impact)	上位目標がどの程度達成できる見込みがあるか、プロジェクトの実施により生じ得る長期的かつ短期的な正負の波及効果を見る視点。
(5) 持続性 (Sustainability)	現在の実施機関の組織体制、予算状況、要員体制の下で、JICAの協力終了後にプロジェクトの便益が継続する見込みがあるか評価する。

(2) 終了時評価調査に用いたPDM

本終了時評価は、2010年5月にKazEUとの間で合意されたPDM（付属資料2のAnnex1）に基づいて実施された。

2 - 2 主な調査項目と情報・データ収集方法

(1) 資料レビュー及び評価グリッドの作成

事前にプロジェクト及びJICAから入手した参考資料等から情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド（付属資料3）を作成した。

(2) 質問票の作成・回収

現地調査に先立ち、評価グリッドに基づき、日本人長期専門家、日本人短期専門家、国際交流基金日本語教育専門家及び調整員、KazEU関係者、KJCスタッフ、ビジネスコース及びセミナーの受講生（公務員及び民間企業）、公務員研修の元担当者に対し、質問票を作成した。

(3) 補足資料の収集・解析

上述（1）のとおり、JICA本部よりプロジェクトに関わる各種資料を入手し、現状までの進捗を把握したほか、補足的にJICA及び外務省作成による類似事業の報告書を収集し、プロジェクトに関する現状把握に役立てた。

(4) プロジェクト関係者との面談やインタビュー

本プロジェクトの達成度や成果をとらえるうえで、上記(2)の質問票に基づき、本プロジェクト関係者に対して個別インタビュー調査を行った。さらに、本プロジェクトのC/P機関であるKazEUはじめ、カザフスタン政府関係者(産業発展貿易省、教育省)も訪問し、インタビュー調査を実施した。

(5) プロジェクト関係者との協議及びミニッツ(評価調査報告書)の署名

上記による調査結果を踏まえ、評価5項目に沿って評価調査報告書(英文)に取りまとめ、日本・カザフスタン国側プロジェクト関係者に提示・協議を行った。同協議において先方のコメントを反映した評価調査報告書を双方で確認し、2012年6月7日に日本・カザフスタン国側双方の代表者がミニッツに署名した。

第3章 プロジェクトの実績

3 - 1 KJCの実施体制及びスタッフの配置

終了時評価調査時点で、本プロジェクトは、以下のスタッフ（C/P 4名、契約職員9名）を配置している。プロジェクト開始後の2011年10月、「日本人所長体制」から「日本人所長・カザフスタン人共同所長体制」に体制転換が行われ、日本側所長との協働・協力の下でKJCを運営する体制が整えられた。

同時に「マネジャー制度」が導入され、ビジネスコース部門、日本語コース部門、相互理解促進部門（総務部門兼務）の各部門のマネジャーとして、現地スタッフ1名ずつを配置した。うちビジネスコース部門のマネジャーは、アスタナにあるJICAアスタナ連絡事務所で勤務し、アスタナに所在する省庁及び政府機関の職員を対象とした研修事業及びセミナーの業務調整を担当している。

フェーズ2で勤務していたスタッフは、1名の離職者を除き、本プロジェクトでも継続して勤務しており、現在は9名のスタッフがいる。うち1名の現地職員（日本語講師）がアスタナの人文法科大学で勤務している。

なお、本プロジェクトには、2012年2月に国際交流基金（JF）によりJF講座¹が導入され、日本語教育専門家1名及び調整員1名が派遣されている。

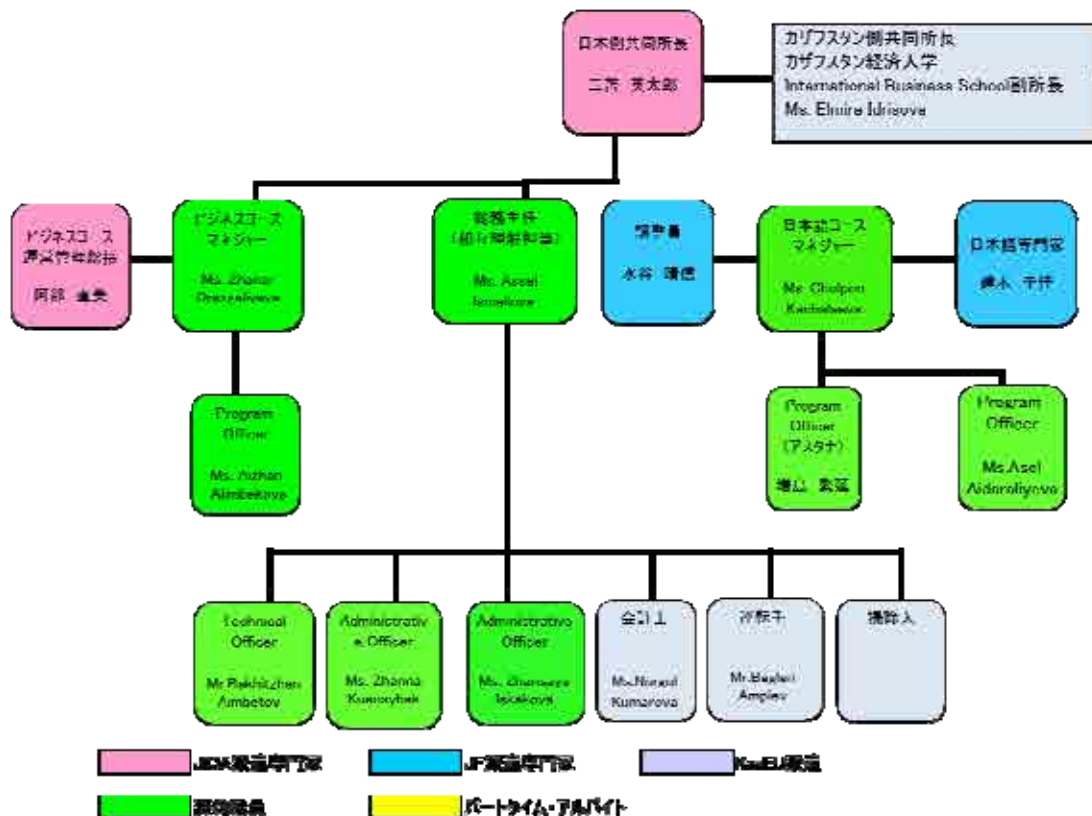


図 3 - 1 KJCの人員配置図

¹ 国際交流基金（JF）が社会人を対象に実施している日本語講座。2010年度より10年間で世界30カ所に開設することとなっている。

3 - 2 投入実績

プロジェクトへの投入に関する日本・カザフスタン国側双方の責任範囲は、2010年6月16日署名の討議議事録（Record of Discussion：R/D）で合意されている。日本側、カザフスタン側の投入は以下のとおり。

3 - 2 - 1 日本側の投入

(1) 専門家派遣

2010年10月のプロジェクト開始より本終了時評価調査時点までに、延べ2名の日本人長期専門家が派遣されており、担当業務はチーフアドバイザー及びビジネスコース運営管理総括である。短期専門家は、本終了時評価調査時点までに計15名が派遣されており、担当業務は、生産品質管理、人材育成管理、マーケティング、プロジェクトマネジメント、省エネ分野に関するビジネス研修・セミナーの講師の実施である。専門家派遣の詳細については付属資料2のAnnex 3-1を参照のこと。

(2) KJCスタッフの雇用

上記3-1のとおり、現在KJCにおいて勤務するスタッフの大半はフェーズ2から継続して勤務しており、終了時評価時点では本プロジェクトの在外事業強化費によりビジネスコース職員の残業代、4名のC/Pの一部（会計士、清掃員）等の人件費が支払われていた。

(3) 本邦研修

プロジェクト開始以降、本邦研修は計4回実施されている。計20名がビジネス実務研修、生産管理研修、省エネ研修、中央アジア現地講師育成、日本理解の研修に参加した。受講者・実施時期等の詳細は付属資料2のAnnex 3-2に示す。

なお、JICAによる投入とは別に、国際交流基金「海外日本語教師研修」プログラムに日本語コース部門長1名が派遣された。

(4) 機材

フェーズ1及びフェーズ2で供与された各種機材は、現在も引き続き使用されている。本プロジェクトでは、専門家の携行機材として総額79万8,470円の書籍が供与された。

(5) 現地活動費

JICA在外事業強化費により負担する現地活動費には、人件費（ビジネスコース職員の残業代、一部のC/Pの賃金）、旅費・交通費、資料等作成費、通信運搬費、借料損料、通信運搬費、消耗品費等（支出額の多い順から）が含まれる。これまで合計約53,021,523テンゲ²が支出された。

² 1テンゲ≒0.544円（2012年6月JICA統制レート）

3-2-2 カザフスタン側の投入

(1) カウンターパート (C/P) の配置

2010年6月16日付の討議議事録 (R/D) に沿って、本プロジェクトの実施機関であるKazEUにより、KJC共同所長及び会計が任命されている。共同所長は、KazEUのInternational Business Schoolの副所長業務と兼任で、週2回KJCに勤務している。会計はKazEUの会計業務と兼務しながら非常勤で勤務している。このほか運転手、清掃員が派遣されており、C/Pは計4名である。

(2) KazEUにより提供された設備・建物

KJC運営のために、フェーズ2から引き続きKazEUから土地・建物・設備を提供されている。KJCはアルマティ市内に位置するKazEUのメインキャンパス内部に位置している。

また、アスタナにはKJCのオフィスは設置されておらず、アスタナでのビジネスコース運営は、在アスタナJICA連絡事務所に勤務するビジネスコース部門マネジャーが行っている。さらに、プロジェクトの協力機関であるカザフスタン人文法科大学より、教室一室が日本語講師の授業用準備スペースとして提供されている。この準備室では、日本に関する図書・雑誌・DVDが置かれ、受講生に対する貸し出しなどが行われている。日本語講座は同大学の複数の教室を使用して行われている。

(3) KazEU負担の運営経費

KJC運営のために、KazEUは光熱費、人件費、高熱水料、通信費等を負担している。これらの合計額は表3-1に示されるとおりである。

表3-1 KazEU負担の運営経費の経年内訳

	2010年度 (10月以降)	2011年度*	合計
運営経費支出額	50,102,570.41	13,817,896.53	63,920,466.94

※2012年3月までの累計

3-3 成果の達成状況

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

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

1) 指標1-1：予算計画を含む各管理運営計画が毎年、詳細化、体系化される

KJCでは、本プロジェクト開始にあたりマネジャー制度が導入されているが、年間事業計画の立案は各部門のマネジャーが中心となり、現地スタッフが主体的に参画して行われている。年度当初に年間事業計画を策定し、併せて概算の予算計画が作成されているが、その後年度が進むに従い、関係者との協議に基づき、事業内容の詳細が決定している。その過程で、KJCスタッフは必要に応じ日本人専門家の指導を仰ぎながら、必要に応じ、事業計画の軌道修正を行っている。

2) 指標1-2：KJCスタッフが自立的に行う日本語コースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）

日本語コースは、初歩から中級程度までの計18コースが行われ、参加者数は延べ2,000名弱に達した。日本語コースに係る満足度データの提供は得られなかったが、フェーズ2実施期間中から一貫してC/PであるKazEU幹部や関係省庁から、高い評価を得ている。また、日本語教育は、本プロジェクト開始時点より2度にわたる受講料の値上げを行ったにもかかわらず（例：「みんなの日本語I」では、フェーズ2実施期間中より30%増額された）、フェーズ2と比べて受講生の大幅な落ち込みがみられなかった。これはカザフスタン国内で日本語を教える大学は現在2校あるものの、一般社会人向けに日本語クラスを行う機関はKJCを除いて存在しないことに加え、KJCによる日本語コースは安定した評判を得ていたことによるものと思われる。

3) 指標1-3：KJCスタッフが自立的に行う人材育成につながる相互理解促進事業の実施状況
〔例：留学フェア、大学間交流（開催プログラム数、内容、参加者数、参加者満足度）〕

相互理解促進事業では、留学フェア、大学間交流、文化紹介事業等の多岐にわたる約160件の行事が開催され、約7,100名が参加した（2012年3月時点）。KJCより相互理解促進事業の一部行事についてサンプルデータとして満足度の集計結果を入手したが、いずれの行事を満足であるとの回答は90%を上回った。カザフスタン国では一般社会人向けに定期的な日本文化イベントを開講している機関がないため、上記のような評価を得たものと考えられる。

4) 指標1-4：KJCスタッフにより半期（モニタリング）報告書が定期的に策定される

事業のモニタリングにあたり、KJCスタッフは進捗及び成果をモニターし、その結果を次のコース・行事の企画の参考としている。また半期（モニタリング）報告書のドラフトは、KJCの日本語教育部門及び相互理解促進（総務部門兼務）のマネジャーが日本語で作成している。

5) 指標1-5：計画・運営・管理のすべての段階でKJCスタッフが自立的にかつ継続的に実施できる

本プロジェクト開始以降、KJCスタッフの中から各部門にマネジャーが配置されるなど、自立的に行うための運営体制が確立されつつあった。フェーズ2においてもKJCスタッフはルーティンワークであれば自主的に運営することができたが、自立的な計画立案、進捗

確認等に課題が残されていたため、本プロジェクトでは、各部門のマネジャーを中心として主体的に事業計画の立案に参画させ、また事業成果の確認を中心にモニタリングを行うよう指導が行われた。また関係機関や受講生等から随時訪問やアンケートによるニーズを聴取し、次年度の計画に反映するようOJT（On-the -Job Training）をベースとした指導が行われた。

こうした取り組みの結果、ビジネスコース部門はJICA本部の業務である日本人短期専門家の公示手続きを除き、年間の事業計画の立案、ビジネスコースの企画・運営を行う能力を身に付けることができている。公示手続きが完了し、講師を務める日本人短期専門家が決定した後は、KJCスタッフ自らが受講案内や受講生募集等の手続き、会場の手配などの現地関係機関との連絡調整を行い、同時に当該短期専門家と直接連絡を取り合い、カリキュラムや教材手配などの一連の準備作業を行っており、日本人専門家の指導がなくとも、スタッフが自ら事業運営の能力・ノウハウを習得できていると判断できる。

また、日本語コース部門においては、事業の計画・運営・管理のすべての部門において、自立的に運営する能力が身に付いている。相互理解促進部門においても定期的に行われる行事は現地スタッフによる企画・運営・実施が可能であるが、日系企業はじめ外部機関と連携する際は、比較的高度な折衝・交渉を要することもあり、日本人専門家等による支援は依然必要である。

なお、KJCのビジネスコース受講生に対して行ったアンケートによれば、ビジネスコース受講生からのKJCビジネスコーススタッフによるサービスに対する満足度は、全回答者（40名）のうち、92.5%（37名）が、「とても満足している」あるいは「満足している」と回答しており、サービスの受け手からみても、質的な面で特段問題はないと判断できる（出所：平成23年度外務省ODA評価「中央アジア3カ国における市場経済化支援の評価³」）。

表3 - 2 KJCスタッフのサービスへの満足度

日本人材開発センターの支援スタッフにはどの程度満足していますか		
回 答	カザフスタン	
	数	割合 (%)
1. とても満足している	20	50.0
2. 満足している	17	42.5
3. 普通	2	5.0
4. やや不満足	1	2.5
5. 不満足	0	0
6. 回答できない	0	0
計	40	100

出所：外務省ODA評価報告書

³ 同アンケートの実施期間は、2011年9月13日～2011年10月5日。KJCビジネスコース受講者のうち、アンケート依頼数は200名で、うち有効回答数は20名。回答率は20%であった。回答者の内訳として、民間企業社員が67.5%、国有企業社員が10%、国際機関が7.5%等である。

6) 指標1-6: 年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア (KJC自己収入からの支出を含む) が60%まで上昇する

年間支出に占めるカザフスタン側による負担割合 (KJC自己収入からの支出を含む) は、本プロジェクト期間中は平均で75%に達し、当初予期した成果を上回っている。

表3 - 3 KJC運営経費に占める支出割合の推移

	フェーズ2		ポストフェーズ2		
	2006～2009年度*	フェーズ2 最終年度 (2010年9月迄)	2010年度 (10月以降)	2011年度	ポストフェーズ2 合計
支出					
KazEU側投入からの支出	10,662,512.12 (4.91%)	56,548,195 (44.00%)	23,114,226 (28.86%)	13,817,897 (20.59%)	36,932,122 (24.72%)
日本側投入からの支出	165,874,037.60 (76.32%)	49,052,110 (38.17%)	36,350,708 (45.39%)	16,670,815 (24.84%)	53,021,523 (35.11%)
センター事業収入からの支出	40,791,903.65 (18.77%)	22,912,370 (17.83%)	20,615,364 (25.74%)	36,635,469 (54.58%)	57,250,833 (40.16%)
支出計 (A)	217,328,453.37	80,080,297	80,080,297	67,124,181	147,204,478

注: 単位はカザフスタンテンゲ (テンゲ支出額は、小数点以下四捨五入)

*2010年2月迄の累計 (フェーズ2終了時評価調査報告書)

KJCの自己収入による支出割合は、フェーズ1からフェーズ2を通じ平均して約8%にとどまっていたが、フェーズ2後半より拡大し始め、2011年度には54.6%に拡大している。これは同時期以降に日本側負担への依存度が高いことを指摘されたことや、ポストフェーズ2以降にJICAからの支出を縮小することが想定されていたことで、KJCも事業収入拡大の努力を求められていたことによる。具体的には、ビジネスコースにおいて現地日系企業をスポンサーとして資金協力を得て事業を実施したり、公務員庁より事業収入を徴収することができた。また日本語コースでは受講料の一部引き上げ、相互理解促進事業においても一部イベント参加費の徴収を開始するなどの取り組みが行われた。

表3 - 4 KJCの事業収入の推移

	フェーズ2 合計*	フェーズ2 最終年度	ポストフェーズ2**		
	2006年度～ 2010年度	2010年度 (～2010年9月)	2010年度 (10月～年度末)	2011年度	ポストフェーズ2 合計
ビジネスコース	44,124,932 (67%)	3,278,250 (18.55%)	2,137,000 (15.55%)	14,478,273 (45.51%)	16,615,273 (36.47%)
日本語コース	17,138,100 (26%)	9,023,700 (51.05%)	10,806,462 (78.61%)	14,640,600 (46.02%)	25,447,062 (55.85%)
その他(その他受講料、会費、会場借料等)	4,520,675 (7%)	5,373,565 (30.4%)	802,885 (5.84%)	2,697,858 (8.48%)	3,500,743 (7.68%)
支出計 (A)	65,783,707	17,675,515	13,746,347	31,816,731	45,563,078

注: 単位はカザフスタンテンゲ (支出額は、小数点以下四捨五入)

*2010年2月迄の累計 (フェーズ2終了時評価調査報告書) **2012年5月時点のデータ

7) 指標1-7: プロジェクト終了までに、KJC中期管理運営計画(5カ年)が策定されている

現時点では、KJC中期管理運営計画として、今後3カ年の収支計画を添付した計画は策定されているが、5カ年計画については、今後プロジェクト完了までに策定される予定とのことである。

以上のことから、人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤は強化されてきたといえる。

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

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

1) 指標2-1: 公務員向けセミナー「テーマ検討委員会」の実施状況(メンバー、開催頻度、討議内容)

当初計画されていた、公務員向けセミナー「テーマ検討委員会」は、公務員庁の組織改編、並びに想定していたメンバーの人事異動などが重なったため、設立には至らなかった。代替的に、KJCは公務員庁はじめとする関係機関との協議の場を設けたり、定期的な訪問を行うことで、政府機関側より公務員育成のニーズを把握した。これを基に公務員及び民間向けセミナーのテーマとして、「カイゼン」や「省エネ」が選定された。受講生の構成(出身省庁・ポジション)は基本的に公務員庁の方針に基づいて選定され、幅広い省庁からの受講生を得た。これに対し、テーマにより接点の深い業務に携わる公務員を優先的に選定するよう、KJCより必要に応じて助言・要請した。

2) 指標2-2: 公務員向けセミナーの実施状況(各回のテーマ、参加者数、参加者構成、参加者満足度)

「省エネ」セミナーは、現地セミナー(2011年12月)と本邦研修(2012年1~2月)とが一体化した形式で実施され、現地セミナー・現場診断には政府関係者・国営/民間企業等から約100名が参加し、うち公務員・政府関係者10名が参加した。本邦研修には政府関係者・国営/民間企業、大学等から13名が参加した。公務員の参加者1名は、産業・新技術省の職員として、現在省エネ法の制定に従事しており、カザフスタン国の省エネ法の一部が日本の省エネ法に基づいて策定されたことから、本邦研修で得た日本の省エネ政策、省エネ技術に関する知識を現在の業務に役立てている。

また2011年11月に実施された「カイゼン」セミナーは、当地企業関係者の間でも関心が高いテーマであったため、KJCがスポンサー協力をを含む協力機関を探していたところ、JTインターナショナル社からの資金提供を得るに至り、複数回にわたり行われたセミナーには官民含め計約400名が参加し、うち政府関係者51名が参加した。

3) 指標2-3：公務員向けビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）

公務員向けビジネスコースは、4科目（人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメント）の研修が計9回実施された。参加者は約200名で、公安庁、大統領府、産業・新技術省、観光省などの省庁、National Innovation Fundのような政府系機関等、多岐にわたる参加者を得た。KJCによれば、いずれのコースも受講生の定員を満たしており、参加者の平均満足度は97%と高い水準に達している。また公務員庁付属アカデミーによる独自の満足度調査においても、フランス、ロシア、トルコ等他国出身の講師による講義に対する平均満足度は79%であるのに対し、KJC講師による講義は88%と上回っており、同アカデミー元担当者に対するインタビューでも教授法やテキスト等の質の高さを評価する意見が聞かれた。

成果2. については明確な数値目標が定められていないため、成果の達成度は厳密に判断することはできないが、上記の事実から、本プロジェクトは2年間という短期間で、フェーズ2と比較しても受講者数はある程度の規模を確保しており、さらに満足度調査の結果は質の高い講義が行われたことの証左といえ、「企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化のための研修が実施される」との所期の目的は達成されたと判断できる。

事例1：Ms. Makpal Akashova（ビジネスコース・訪日研修修了生、産業・新技術省エネルギー効率性部）

1. 業務内容を教えてください

現在、産業・新技術省において2012年6月省エネ法が制定されるため、その策定に携わっている。同省での勤務は2年目。

2. ビジネスコース受講及び本邦研修で学んだことは何ですか？

カザフスタンの省エネ法は基本的にロシアの省エネ法を参考としているが、部分的に日本の法律に基づいた部分があるため、今回の本邦研修は業務を遂行するうえで必須である。日本の省エネ政策、各工場等の生産現場、企業における省エネの実践は大変参考になり、省エネの必要性について認識が高まった。

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

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

1) ニーズ調査とコース実施結果レビューのコース設計への反映状況

KJCでは特別なニーズ調査は行っていないが、日本人専門家及びビジネスコースのマネジャー及びスタッフが、通常業務として関係機関を訪問し、面談を行っている。面談の場では受講生からの要望を聴取し、それを基にニーズ把握を行い、コースの設計に生かされている。

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

民間企業向けのビジネスコースは4科目（人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメント）で実施され、主に民間・大学等から約800名が受講した。平均満足度は95%と高い数値を示している。KJCでは、講義の質を維持するため、毎回の講義に日本人専門家またはビジネスコーススタッフが必ずオブザーバーとして出席しており、講義中に受講生の反応を観察することで、施設・機材の状況、講師の話し方や教授法、テキストに至るまで改善点があれば、協議のうえ、翌日以降の講義に生かしており、こうした取り組みが成果を現したといえる。

成果3. についてもPDM上の指標に数値目標が設定されておらず、数値的に達成度の測定は不可能であるが、上記事実に基づくと、本プロジェクトは2年間という短期間で、フェーズ2と同等の受講生の規模を維持し、さらに質的面でも同等の成果を得ていることは明らかとなっていることから、「中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化のための研修などが実施される」との所期の目的は達成されたといえる。

事例2 Ms. Olga Gosteva [(株) ストロイクラス専務]

1. 業務内容を教えてください。

2年前に設立された住宅建設・販売を行う中堅規模の企業である。アスタナには年間4万人が移住するが、住居の不足の問題があり、中流階級向けの質の良いリーズナブルな住宅の提供が会社のミッションである。

2. ビジネスコース受講及び本邦研修で学んだことは何ですか？



インタビューに答えるストロイクラス専務

1) 2年前に創業者がKJCに関心をもち、初めてKJCのビジネスコースを受講した。以降、社内研修としてKJCを活用し、これまで複数の社員が受講している。特に生産ロスの削減、快適な労働環境の整備を目的としている。

2) かつて鈴木専門家が当社を訪問したことがあったが、2日間建設現場を訪問し、入念に建設過程の分析を行い、数多くの有益なコメントを頂戴した。特に5Sの導入においては、まず2Sなど実行できる範囲から始めることが重要であることと、カイゼンの方針を社員、特に建設労働者に伝えることが重要であるとの教えが参考になった。

3. 研修後に仕事の進め方、従業員の態度などで変化は見られましたか？

1) 鈴木専門家のアドバイスに従い、建設現場を整理整頓し、ユニフォーム・ヘルメットを着用し、安全面にも配慮するなどの変化が出てきたほか、安全性に配慮し、必要に応じ技術的な計画を見直すようになった。

2) 現場では監督者の役割が大変重要で、現場とアドミンとの調整を行うことが円滑な作業に不可欠との認識が高まった。

3) 佐藤専門家による現場指導以降、作業効率性が30%も向上している。具体的にはレンガ運搬の際にカートを導入したり、梯子を使うなど簡単なことであったが、短期間で成果を示した。

4) 倉庫の管理を徹底し、資材の運搬を週に一度とし、以前は破損が多かったが、現在はロスが生じていない。

5) 上記のような取り組みや変化を経験し、決定が「トップダウン」から「ボトムアップ」へと変化するとの傾向が見られている。これに伴い、社員が主体性を発揮するようになり、例えば販売部が広告を出す際に、質やタイミングについて従業員自ら提案をするようになった。

6) 社内研修制度を設け、2006年から「品質管理」の研修は全従業員が受講するよう求めている。従業員には自社負担で訪日の機会を与え、トヨタを訪問させたりしている。

カザフスタンの労働基準監督署から指摘を受けることがなくなり、建設作業現場の環境等が他社より優れていると言われるようになった。

事例3：Mr. Assyl Kabdullin（RG Brands、生産部長）

1. 業務内容を教えてください

当社はカザフスタン国内最大の飲料、食品を行う企業。リプトン、ペプシ等をロシア及び中央アジアに輸出している。

2. ビジネスコース受講及び本邦研修で学んだことは何ですか？

1) 2年前に生産品質管理、「カイゼン」に関連した研修を受講した。自分にとっては革新的な内容であったと記憶しており、それ以降自分は社内でカイゼン活動のリーダー的な存在になった。

2) それ以前は同社の経営、生産方法には無駄な支出が多く、価格も他社製品よりも割高であった。同社の無駄な支出の分を消費者に負担させていたともいえ、自分自身から改善すべき点を探ることが重要であると考え、行動に移した。その後、他の社員にも伝播するため、各部における潜在的なリーダーを探すようになった。

3) 以前、外部機関（注：テトロパック社）による研修を受講した際、理論に重点が置かれていたため、オペレーターは理解できないことも多かった。一方、KJCのカイゼンは分かりやすく、実践的ですべてのオペレーターが容易に理解できた。

3. 研修後に仕事の進め方、従業員の態度などで変化は見られましたか？

1) オフィスの配置を変更した。以前は製造現場は1階、オフィスは2階に分けられていたが、同じ階に位置することでコミュニケーションの効率が格段に向上した。

2) オペレーション部門に対して集中的に理論と実践を教え、活発でやる気のある人材、説得力のある人材から潜在的なリーダーを発掘した。当社の経験では、社内の説得は即座に得られたものの、目に見えた成果に結び付くには3カ月を要した。工場労働者が自ら積極的に取り組み、作業時間の効率を格段に上昇させるなどの変化が見られた。佐藤専門家の講義では会社でも実施しやすかった。

3) 9カ月のカイゼンの取り組みを行った結果、製造量が7～9%上昇した。現在、社員の60～70%がカイゼン活動に取り組んでおり、自分の提案に基づき、社内でQCサークル（7名のカイゼン活動のリーダー）も設立されている。

事例4 Yaroslavchev Viktor（SQTR社長、コンサルタント）

1. 業務内容を教えてください

建設会社のビジネス開発担当として勤務した後、2006年コンサルタント会社設立。

2. ビジネスコース受講及び本邦研修で学んだことは何ですか？

1) 2004年からの8年間で12コースを受講。最初の受講はプロジェクトマネジメント（2週間）を建設会社のビジネス開発担当として勤務した時。2006年コンサルタント会社設立。その後、人材育成管理、カイゼン、省エネの講義も受講。川口専門家による人材育成管理は通算5回受講。

2) 現在、多くのカザフスタン企業が外国のコンサルサービスを取り入れ経営改善に取り組んでいるが、日本の手法の特徴であるチームワークに基づいた思考はカザフスタン企業には取り入

れやすい。カイゼンは、組織全体で実行に移すことが不可欠であるが、短期間で利益を求める若手社員は「カイゼン活動は直接仕事に関わりがない」と導入に消極的な社員もおり、これら社員をいかに説得して、マインドを変え組織全体に波及させていくかが鍵である。

3. 研修後に業績などの面で変化は見られましたか？

- 1) 会社設立後、ビジネスコースで得た知識を顧客に対するコンサルサービスに役立てており、これまで建設業、食品加工業、エネルギーシステムの企業に対するコンサル業務を実施した。
- 2) 現在カザフスタン政府が省エネを課題としており、“Productivity 2020”においても、省エネに取り組むことで補助金が出る制度がある。省エネセミナーは時宜にかなっており、かつ紹介された技術が実践に役立てやすく、データで消費ロス等を示すことができるなど、顧客を説得させやすい内容であった。自分は12月に受講し、3月には既に省エネに関するコンサルタント業務を行ったところ、明確に消費ロスを指摘できたことで、顧客（配電・送電を行う企業）から高い評価を得た。

事例5：Ms. Natalya Mat（Status F Expert 副部長、コンサルタント）

1. 業務内容を教えてください

Status F Expert社は2010年設立の経営コンサルタント会社で、主に研修業務を行っている。特に最近では、カイゼンやISO等の国際基準に関心のあるカザフスタン企業が主な顧客である。自分は同社設立以前から、コンサルタントの経験があった。

2. ビジネスコース受講及び本邦研修で学んだことは何ですか？

- 1) 同社設立以降、KJCのビジネスコースに受講し、2010年2月にコンサルタント向けの研修、2012年に佐藤専門家による講義を受講した。2010年には講義終了後に成績優秀者に選ばれ、本邦研修に10日間にわたり参加した。
- 2) 本邦研修では大企業、中小企業などさまざまな企業を訪問し、カイゼンを実践している実例を9社見学した。KJCでの座学では理論を理解できたと思うが、現場でいかに実践されているかを直接見る機会があり、より理解を深めることができた。
- 3) かつて（注：フェーズ1、2の開始当初）KJCのビジネスコースは、一般的な内容の講義が多いとの印象があり、企業関係者のなかには途中で出席しなくなる者もいたと聞いている。しかし2010年、2012年ころからは特定のテーマに絞った講義が行われるようになり、実務に役立つ知識が取り上げられるようになった。特に過去2年間のコンサルタント向け研修は、日本人専門家による現場指導に立ち会うことができたほか、実際に経営改善のために提案した内容に対し、日本人講師から指導を受ける機会を与えてもらい、有用な内容だった。
- 4) カイゼン活動は幅が広い。日本では各社が経営形態や、社内の状況や課題、ニーズに的を絞って、的確に実践している。一方ロシアや欧米の研修は理論に終始する傾向にあり、実際に適用可能かどうかは疑問があり、また本来のカイゼンの意味を理解していないとの印象をもっている。

3. 研修後に業績などの面で変化は見られましたか？

- 1) 当社では2名が本邦研修の参加者として選ばれたため、社内の研修メソッドの改訂を行った。製品の製造現場ではトップマネジメントからマインドを改革する必要があるため、これまでの研修の方法を変えた。
- 2) 具体的には座学と実践を組み合わせる“training by action”を導入した。社内の変化は生産量、作業効率性、品質、コミュニケーションに現れるが、まずは社員の意識を変えることから始まる。具体例では、タルディクルガン市における、大規模企業であるカイナル（製造業）に対するカイゼンの指導であったが、当初一部の幹部からの反対にあった。しかし2週間で同幹部を説得することができたばかりか、カイゼン活動のリーダーを担ってもらうことができた。その結果、社内でのチームワークが著しく改善した。これはロシアの研修機関との共催による研修で

あったが、その後同社の生産量が増大したと聞いている。また、トヨタが提携を申し出るなどの効果も現れたと聞いている。

- 3) 今のところ、自社の顧客数は伸びてはいないものの、質的な面ではカザフスタン企業の生産効率の向上が見られるなど成果が出てきている。最近ではロシア企業のカザフスタン支所からの依頼を受け、同支所に対する研修を実施したところ、評判が良かったために、同社のロシア本社に招かれ、研修の講師を務めたこともある。

事例6：製紙企業「カーカジ」の事例（EBRD、TAMプログラムとの連携）

1. 業務内容を教えてください

製紙企業カーカジは、カザフスタン国内で最も大きいシェア50%を占める。工場では古紙をリサイクルして、段ボールを生産している。

2. ビジネスコース受講で学んだことは何ですか？



研修受講後の工場内の様子

- 1) 同社は生産向上を目的にKJCの受講を決めた。過去に生産ロスがあったため、従業員の動線を分析し、作業効率を上げ、いかにロスを減らすかという観点から検討を行った。その結果、作業工程に応じすべての機材を並び替え、スムーズに作業ができるようになった。
- 2) 注文を管理する方法として、以前は書類をハードデータでファイルに管理していた。現在はパソコンで管理するようになった。
- 3) 機器の故障をパソコンで記録し、原因の分析に役立てるようになった。さらに、工場内にはラボを設け、サンプルを抽出し、湿度や圧力に対する強度などの検査を行っている。

3. 研修後に仕事の進め方、従業員の態度などで変化は見られましたか？

- 1) 上記、取り組みの結果、既に6%の生産向上を達成している。
- 2) カイゼン活動は、まだ端緒に着いたばかりである。今後も必要に応じ、継続的に取り組んでいきたい。たとえばBuilt-in Qualityを実践すべく、センサーを機器に設置するなどの改善を検討中である。

3 - 4 プロジェクト目標の達成状況

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

(1) KJCが実施する公務員向けセミナーで育成された人材の総数と内容（参加者の出身官庁、職位、研修内容の有益度評価、習得知識の活用事例、官民の情報交換・ネットワーキング活動の実施状況と成功事例）

前述3-3 (2)、2) のとおり、セミナーに参加した公務員は10名、ビジネスコースを受講した公務員の人数は200名に達している。セミナーについては参加者の満足度調査は行われていないが、公務員庁附属アカデミーでのインタビューによれば、いずれも大変高い評価を得ている。またKJCの調査ではビジネスコースの満足度は97%に達している。

(2) KJCが実施するビジネスコースで育成された人材の総数と内容（参加者の産業セクター、企業規模、経営発展状況、研修内容の有益度、習得知識・技術の活用事例、ネットワーキング活動の実施状況と成功事例）

民間企業の参加者はセミナー約440名、ビジネスコース（生産品質管理、人材育成管理、マーケティング、プロジェクトマネジメント）800名に達し、ビジネスコースへの満足度は95%。現地調査における民間企業からの受講者に対するインタビュー（対象者は現地コンサルタントや製造現場の責任者等）では、大半の回答者がビジネスコースで得た知識を活用し、新規受注、業績拡大につながったと述べていた。

2011年度外務省ODA評価「中央アジア3カ国における市場経済化支援の評価」において、KJCのビジネスコース受講生に対して行ったアンケートによれば、全回答者（40名）のうち、受講内容が知識やスキルの向上に「大変役立った」あるいは「役立った」と回答した受講者は82.5%（31名）に達している。さらに同アンケートでジョブプロモーションに「大変役立った」あるいは「役立った」とした受講者は62.5%（21名）に達している。

日本人材開発センターでの学習は、あなたの知識やスキルの向上にどの程度役に立ちましたか		
回 答	カザフスタン (%)	
	数	割合
1. 大変役立った	9	22.5
2. 役立った	24	60.0
3. 普通	2	5.0
4. あまり役立っていない	0	0
5. 役立っていない	0	0
6. 回答できない	5	12.5
計	40	100

出所：外務省ODA評価報告書

日本人材開発センター修了直後及びその後のジョブ・プロモーションに、センターでの経験はどの程度役に立ちましたか		
回 答	カザフスタン	
	数	割合 (%)
1. 大変役立った	6	15.0
2. 役立った	19	47.5
3. 普通	2	5.0
4. あまり役立っていない	1	2.5
5. 役立っていない	2	5.0
6. 回答できない	10	25.0
計	40	100

出所：外務省ODA評価報告書

PDMにはプロジェクト目標の指標が明記されていないため、「カザフスタンの企業振興に資する官民の人材がKJCにより育成される」とのプロジェクト目標が達成されたかどうかを厳密には判断することはできない。ただし、上記アンケートにより実務において講義で得た知識が役に立っており、昇進・昇給に役立ったとの回答が大半を占める。またフェーズ2の受講者規模や満足度と比較しても、本プロジェクトがそれに匹敵するレベルにあることから、プロジェクト目標は、おおむね達成することが見込まれるといえる。

3 - 5 上位目標の達成見込み

達成指標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 世界銀行Doing Business指標で、2017年にカザフスタンが50位以内にランクされる。 2. 2017年に100名以上のKJC卒業生が民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしている。
------	--

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

上記1. については2012年時点で47位となり、既に達成している。2. については、本プロジェクト期間に比して目標が過度であるとも考えられるが、同目標が達成されるには、完了後も継続した事業成果が現れること、カザフ経済の安定的な成長が確保されることが不可欠である。

第4章 評価結果

4 - 1 5項目評価結果

4 - 1 - 1 妥当性

(1) カザフスタン開発政策との整合性

中央アジア最大の原油の生産・輸出国であるカザフスタン国は、1991年の独立以降の経済混乱のなか、経済自由化に取り組み、インフレ抑制・生産拡大などに努めた。1998年にはマイナス成長に転じたものの、実質的な通貨切り下げを行った1999年以降は、プラスに転じ、原油価格の高騰を追い風に高成長を遂げ、2000年以降の数年間には10%前後、2007年も9%前後、しかしながら2008年に起った世界的な経済危機の影響で、中央アジアで最も低い経済成長率を余儀なくされ、その後2009年までは経済成長率が前年を大幅に下回ったが、その後は回復し、危機以前の水準に近い成長率に達している。

同国経済の牽引役となっている産業は、外国からの投資と市場参入が進んだ石油、天然ガス、ウラン、稀少金属等の資源分野であり、特に輸出の大半を占める石油・天然ガスの生産量は周辺の国々を大きく上回り、潤沢な外貨準備高に支えられ、マクロ経済指標も安定してきている。また、欧州復興開発銀行（EBRD）の市場経済化進展度評価においても、民営化の推進、価格自由化、貿易と外為制度の進展度が高く評価されている。市場経済化は進展している一方で、国営企業の民営化及び民間企業の活動レベルではいまだ課題は多く、経済成長を安定軌道に乗せるためには、さらに10年程はかかるといわれている。特に企業活動では、大企業は国営企業が大半を占め、カザフスタンの中小企業の課題は、ビジネスの経験が浅いことや、ファミリービジネスが多いことなどの理由により経営マネジメントのノウハウを有する民間人材の不足が大きな課題となっている。

これに対し、カザフスタン政府は、中小企業の振興を推進するため、1997年に長期開発計画「カザフスタン2030」を策定し、2030年を目標年に市場経済をベースとした東アジアの中進国レベルまでの経済成長の達成と、そのための人材開発を重点的に取り組む開発戦略を掲げている。また、「カザフスタン2030」をより具体化させた「カザフスタン国産産業革新発展工業開発戦略プログラム（2003～2015年）」では、天然資源依存からの脱却をめざし、中小企業振興、製造業を中心とした産業の多角化を重点課題として掲げている。さらに国家プログラム2010年3月に公布された大統領令に基づき、産業の競争力向上を目的とした“Productivity 2020”が策定され、国をあげて2011から2020年までの予定で、企業の経営能力改善を通じた生産性向上に取り組んでいる。

本プロジェクトでは、KJCがこれまで対象としてきた中小企業を中心とした民間企業人材の育成に加えて、中小企業政策を立案・実施する公務員を対象とした研修を実施することとしており、カザフスタン政府がめざす開発政策と方向性が合致しているといえる。

(2) 日本の援助政策との整合性

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

2006年6月の「中央アジア+日本」対話第2回外相会合において採択された「行動計画」では、わが国と中央アジア地域との協力の4本の柱として、カザフスタンを含む中央アジアにおける企業人材育成、企業間交流促進、相互理解促進、文化交流の分野と定めることが合意されている。

本プロジェクトでは、企業振興に資する官民の人材育成に資する研修及びセミナーの実施、並びに日本語教育や相互理解促進事業を含めた運営能力強化を目的としたものであり、本プロジェクトの方向性は日本の援助政策に合致しているといえる。

(3) カザフスタン国及びターゲットグループのニーズとの整合性

本プロジェクトでは、公務員を主要なターゲットの1つとして位置づけた。これはビジネス環境改善に資する政策策定及び実施を実務面で担う公務員の能力強化に関わる研修・ニーズが増大している現状を受けたものである。公務員庁付属アカデミーによれば、カザフスタン国ではナザルバエフ大統領のリーダーシップの下、優秀な若手公務員を大量に海外に派遣し、政府部門の人材育成を図ってきたが、近年では留学させるのではなく、海外の講師をカザフスタン国に招へいし、国内で公務員の人材育成を図るとの方針に転換されている。

現在、実施中の国家プログラム“Productivity 2020”においても、企業の経営技術の近代化を奨励するため、専門家・コンサルタント等を招いて経営手法・ノウハウ習得を行う事業に対し、政府からの助成金が支払われている。近代的な経営技術の一例としてカザフスタン政府は「カイゼン」や「リーンプロダクション」を名指して推奨しているため、企業のKJCのビジネスコースに対する関心は高まっている。

なお、受益者側から見たKJCのビジネスコースがカザフスタン国の企業セクターのニーズに合致しているかとの認識については、外務省のODA評価の一環で行われた受益者アンケートにおいても、「KJCのサービスはカザフスタン国のニーズに合致している」との回答は80%を超えており、特に実践で使用しやすいノウハウが提供されている点に評価が集まっているといえる。

以上のことから、妥当性は高いといえる。

4 - 1 - 2 有効性

上記3 - 3(1)～(3)のとおり、当初予期した成果は、おおむね達成していると思われるが、特にKJCスタッフの能力向上(成果1.)を図られるにつれ、KJCスタッフが主体性を発揮し、受講生のニーズを的確に把握し、受講生自ら所属先での業務に如何に活用するかを検討するよう配慮した講義の提供に努めていた(成果2.及び成果3.)。

たとえば省エネセミナーの参加者の一人である産業・新技術省からの職員は、現在省エネ法の制定に携わっており、カザフスタン国の省エネ法の一部が日本の省エネ法に基づいて策定されたことから、日本の省エネ政策を熟知することは業務上不可欠であり、現在の業務に大いに役立っていると述べている。特に現地セミナーと本邦研修が組み合わせられて実施されたため、現地セミナーにおいても省エネ技術の仕組みや適用事例を紹介したが、日本国内の企業訪問を行い、開発現場を見学し丁寧な説明を受けることで、自社の現場における適用可能性を検討する場として有効であったと考えられる。

また省エネセミナーの現地セミナーに参加したコンサルタント1名は、複数のビジネスコースや経営診断を受講し、講師を務めた経験もあるが、省エネセミナーで紹介された技術/製品は特別な技術が不要であり、無駄をデータに「見える化」し提案を行うことが可能となるため、受講後、早速オフィス内部での省エネ診断業務に新規に携わり、獲得した知識を活用しているとのことである。

「カイゼン、リーンプロダクション、イノベーション」をテーマとしたセミナーはJTインターナショナル社の支援を受け、GIZ、EBRD、National Innovation Fund³との連携で開催され、計400名もの参加を得た（うち政府関係者約50名）。特に政府による“Productivity 2020”の推進も相まって、企業関係者からの反響も大きかった。

上記セミナーやビジネスコースにおいては、KJCによる関係機関・団体への積極的な働きかけが功を奏している。また生産品質管理の修了生8名が中心となって設立された「カイゼンクラブ」が設立されており、同会のネットワークも事業実施に活用されている。このような関係機関とのネットワークを図るうえで、センター現地スタッフが政府機関、企業のコンタクト先を確保し、定期的な会合の機会、メーリングリストを利用して情報提供を図るなどネットワーク強化に積極性を参画している。これはセンターの運営基盤強化の取り組みが功を奏したといえる。

以上のことから、本プロジェクトの有効性は高いといえる。

4 - 1 - 3 効率性

フェーズ1及びフェーズ2では、日本語コース・ビジネスコース・相互理解促進事業・総務部門すべてに対する支援が行われた。しかしながら、本プロジェクトより、JICA予算がビジネスコース及び総務部門に重点的に投入されることになったほか、JICA側の投入は、主に以下のとおり限定された。

- ・長期専門家人数：2名（チーフアドバイザー、ビジネスコース運営管理総括）（フェーズ2では4名（所長、ビジネスコース運営総括、日本語教育、業務調整）
- ・JICA在外事業強化費の縮減：KJC運営経費に占める在外事業強化費による支出割合の推移はフェーズ2の76%から35%へ削減（詳細は上記3 - 3（1）、6）のとおり）

本プロジェクトでは、KJCが実施する日本語教育と相互理解促進事業の実施は技術協力の対象外となり、基本的にKJCスタッフによる自主的な運営に任されるようになった。とはいえ、当該分野への協力を含めKJCの運営能力強化は本プロジェクトの対象であり、日本人専門家は通常業務を通じ、年度管理運営計画策定、ネットワーク維持・拡大、予算計画策定等においてOJTをベースとした指導を行ってきた。その後、日本語教育及び相互理解促進事業においては、2012年4月JF講座が設置されたことで、継続的に運営面での技術移転、日本語教育に関連する指導が可能となった。その結果、各年の受講者数や満足度の面からフェーズ2の実績と同等の成果をもたらしている。

以上のことから、本プロジェクトの効率性は高いといえる。

³ 2012年より、National Agency of Technology Developmentへ組織改編

4 - 1 - 4 インパクト

本プロジェクトは、公務員を主要ターゲットの1つとして位置づけていたが、プロジェクト実施期間が2年と短いため、制度的な大きなインパクトが現れるには時期尚早と思われる。

一方で、本邦研修と合同で行われた、省エネセミナーは、カザフスタンにおけるビジネス展開に関心を有する本邦企業に対し、カザフスタンの高官・民間企業幹部に対し自社製品・技術を紹介する機会を提供することになり、現地企業の間での省エネに対する関心・意識を高めるだけではなく、実際に訪問先の日本企業に照会を行った現地企業もあり、両者の間での人脈形成につながった。

政府の国家計画である“Productivity 2020”は、企業関係者のカイゼンに対する関心の高まりをもたらしており、「カイゼン」セミナーの開催はまさに時宜にかなった支援であった。同時にビジネスコースでも生産品質管理を中心に、所属先の企業においてカイゼン活動や5Sを実践する参加者も多く、既に生産性向上などの成果を現している企業があることが確認された。政策的な後押しを受けた企業関係者による実践が、今後更なる成果をもたらしていくことが期待される。

上位目標は「1.世界銀行Doing Business指標で、2017年にカザフスタンが50位以内にランクされる。」「2.2017年に100名以上のKJC卒業生が民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしている。」からなるが、上記1.については2012年時点で47位となり、既に達成済みである。2.については、本プロジェクト期間に比して目標が過度であるとも考えられるが、同目標が達成されるには、完了後も継続したプロジェクト成果が現れること、カザフスタン経済の安定的な成長が確保されることが不可欠となろう。

以上のことから、ある程度のインパクトが見込まれる。

4 - 1 - 5 持続性

(1) 組織面での持続性

プロジェクト終了後は、KazEU幹部、在カザフスタン日本大使館、国際交流基金専門家、JICAキルギス事務所、KJC幹部から構成されるSteering Committee (SC)を組織し、本プロジェクト最後の合同調整委員会(JCC)開催に併せて、今後、年に2回の頻度で、事業の状況や課題、予算状況について共有し、意見交換を行うといった支援体制が整備される運びとなっている。

なお、終了時評価調査団によるインタビューでは、スタッフの継続勤務への意欲が十分あることが確認されており、上述のとおりスタッフの人件費が確保されていることから、組織面での持続性は問題ないものと思われる。

(2) 財務面での持続性

本プロジェクトでは、KJCは積極的に収入の向上を図り、センター運営経費支出に占める収入の割合は2011年度時点で55%に増加しており、財務面での自立性は高まっている。また今後ビジネスコースについては、ビジネスコース短期専門家による講義の実施により、今後数年間は、これまでどおりの受講料収入を確保することは可能とみられる。とはいえ、KazEUが更なるKJCの収益向上の必要性について問題意識を示しているのとおり、数年先をも視野に入れて、収益向上を引き続きめざしていくことが望まれる。

なお、現在KazEUは、センター運営経費のうち、日本語講師の謝金、警備費、通信費等、約20%を負担しているが、今後はC/Pの人件費のほか、総務部門の経費の半額を負担することを確約している。また、国際交流基金は、JF講座実施にかかる費用のほか、総務部門の経費の半額を負担する予定である。さらにビジネスコースの運営経費（ビジネスコーススタッフ・通訳人件費含む）には、センター収入より支出される方向で関係者の合意が得られている。

(3) 技術面での持続性

技術面での持続性については、2011年5月の運営指導調査において、プロジェクト終了に向けて現地講師育成の必要性が提言されたため、生産品質管理分野を中心に現地講師育成を行うべく、現地での指導及び本邦研修が実施された。これら現地講師は、プロジェクト終了後に講師として活用できると考えられるが、なかには講師経験が浅い者もあり、生産品質管理分野を中心として引き続きJICA短期専門家によるフォローアップ・指導を受けながら、研鑽を積んでいく必要がある。

一方、公務員に対する研修においては、KJCは公務員庁を通じ、実施時期や内容を協議・決定しており、同庁は事業運営の経験・ノウハウを有している。しかしながら2012年度については、同庁の研修実施の方針が変更となり、その結果、既に2012年度の年間計画は策定済みで関係機関との協議を行う予定はないとのことであり、KJCとの共催による研修は含まれていないことが明らかになっている。KJCは公務員庁にとって代わる代替的な機関として、例えばNational Innovation Fundなどの候補機関との連携を模索する必要がある。

以上のことから、現時点ではある程度の持続性は確保できる見通しである。講師育成など技術的側面での協力の必要性、さらに組織運営状況については、プロジェクト終了後、SC等を通じ、引き続きフォローアップ及びモニタリングを行う必要がある。

4 - 2 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは、日本語教育と相互理解促進事業は技術協力の対象外であったが、新規投入として2012年2月よりJF講座が導入された。これにより日本語教育及び相互理解促進事業の運営が開始され、国際交流基金により日本人専門家2名の配置、日本語コース経費、総務部門の経費の半分及び相互理解促進事業（日本文化に関連した）経費が支出されることとなり、成果1.の達成に多大な貢献がみられた。

(2) 実施プロセスに関すること

2011年5月の運営指導調査の結果を受けて、ビジネスコースの現地講師育成が開始されることとなり、民間コンサルタントの育成並びにKJCビジネスコースの技術的な持続性確保に貢献している。

第5章 結論・提言・教訓

5 - 1 結論

KJCは設立以来、12年間で民間セクターが求めるビジネス人材を育成することで、カザフスタンの市場経済化の推進に貢献してきた。同時に日本語教育や相互理解促進事業を実施することで、日本のプレゼンスを高め、親日感情の醸成に貢献してきており、ビジネスコースの実績と相まって「両国共有の財産」と言われるまでに成長している。特に本プロジェクトにおいては、ビジネスコースの継続、KJCスタッフの運営面での能力向上に重点を置いた支援を行うと同時に、日本の優位性を生かしながら、現地企業が実践に取り入れやすい経営手法が伝授され、生産効率性などの面で徐々に効果が現れている企業もある。

プロジェクト終了後、KJCの経営はKazEUに完全移譲される。KJCスタッフはこれまで培った経験を基に、企画運営を行う能力を身につけてきており、また財務面でもある程度の持続性が確保されている。今後カザフスタン側所長体制の下で、事業が維持し発展されるべく、SCを通じ、当面、関係者の間で、事業運営状況（活動状況、収支状況、スタッフ雇用状況）等の現状把握を行い、何らかのフォローアップの必要性の有無を検討することが求められる。

5 - 2 提言

プロジェクト終了後の持続性を高めるため、調査団は以下をプロジェクトに提言した。

(1) 短期的（プロジェクト終了までにすべきこと）

1) センター運営

- ① カザフスタン側所長と日本側所長は、プロジェクト終了後に向けて、ミーティングやOJTを通じて円滑な引き継ぎを図る。
- ② プロジェクト終了後におけるKJCの活動の進捗や課題の共有を目的として、KJCはSCを設立する。JCCからSCへの円滑な移行を目的として、第1回SCはプロジェクト終了前に開催する。

2) 事業関連

- ① JICA専門家は、プロジェクトを通じ蓄積されたアセットにつき取りまとめ、KJC/KazEUに引き継ぐ
- ② JICAは、プロジェクト終了後も生産品質管理分野の短期専門家の派遣を予定しているため、プロジェクト終了後の連携に関し、「カイゼンクラブ」と協議を行う。また「カイゼンクラブ」のメンバー（コンサルタント）が更に実践的な講義・現場診断を行えるよう支援する。
- ③ National Innovation Fund（注：“Productivity 2020”推進機関の1つで、カイゼン等のテーマでKJCと連携実績あり。2012年より、National Agency of Technology Developmentへ組織改編）とプロジェクト終了後の連携体制について協議する。
- ④ KJC/KazEUは経済発展貿易省に対し、生産品質管理の短期専門家派遣に係る要請書を提出する。

(2) 中長期的

1) センター運営

- ① KJC/KazEUはプロジェクト終了後、センター収入をビジネスコースに活用する。JICAキルギス事務所は、活用状況について3年をめぐりにモニタリングする。
- ② KJC/KazEUは日本語教育・相互理解促進事業の拡大・質的向上に向けて国際交流基金との連携を強化する。

5 - 3 教訓

類似のビジネスコースを行う機関との競合を避けるため、日本の技術の優位性を生かした内容とするよう配慮し、カザフスタン側との協議によりニーズを把握しつつ、講義のテーマが選定された。その結果、「カイゼン」、「省エネ」をテーマとする講義が行われ、KJCの独自性を発揮するとともに、ニーズに合致しているとして受講者から評価を得た。

また短期専門家の派遣にあたり、チーム派遣ではなく、テーマごとに個別に派遣することで、随時テーマごとの質の高い講師が派遣できるよう努めた。

付 属 資 料

- 1 . 評価調査結果要約表 (英文)
- 2 . Minutes of Meeting (M/M)
- 3 . 評価グリッド
- 4 . 専門家派遣実績
- 5 . 機材調達実績
- 6 . 日本語事業実績
- 7 . 相互理解促進事業実績

1. 評価調査結果要約表（英文）

Evaluation Results Summary Table

I. Outline of the case	
Country: Kazakhstan	Name of case: Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development
Field: Development in private sector	Form of aid: Technical cooperation project
Competent Dept.: Japan Center Dev., Industrial Development and Public Policy Dept.	Amount of cooperation (at the point of evaluation): 198 million yen
Period of cooperation (R/D): June 2010 (Extension): (F/U):	Related opponent organization: Ministry of Education and Science, Kazakh Economic University
	Japanese cooperating organization: Japan Foundation
	Other related aid:
<p>I-1 Background and outline of cooperation</p> <p>Kazakhstan (hereafter referred to as Kazakhstan) has taken the most radical reformation measures among the CIS countries since it declared independence in December 1991, and they have addressed positive economic growth. They also maintain the real growth rate of around 9 – 10% due to increase in export of natural resources such as petroleum.</p> <p>However, human resource development in the economics field has not been catching up with the rapid economic growth, leading to the need for intellectual assistance in business knowledge and skills of those who participate in business activities as well as stagnating diversification of industry. With such a background, the government of Kazakhstan prepared a long-term development plan “Kazakhstan 2030” in 1997 as a development strategy to focus on addressing economic growth equivalent of semi-developed countries in East Asia based on market economy and human resource development to support it. In addition, “Kazakhstan national program for industrial innovation and development” (2003 – 2005) which further embodies the concepts of “Kazakhstan 2030” focuses on necessity for promotion of small- to medium-sized businesses and tries to address diversification of industry mainly in the manufacturing businesses. National program “Productivity2020” tries to further improve the efficiency in industrial sector.</p> <p>In October 2000, JICA launched the “Kazakhstan-Japan Center for Human Development Project” to reinforce the functions of the Kazakhstan-Japan Center (KJC) as a site for implementation of “human resource development to address market economy development in Kazakhstan” and “promotion of mutual understanding between Kazakhstan and Japan.” Based on the organizational foundation formed in the 1st phase of this project (October 2000 – September 2005), the 2nd phase (October 2005 – September 2010) mainly comprised of business courses, education in Japanese language and promotion of mutual understanding in the city of Almaty (mainly in Kazakhstan Economic University (hereafter referred to as KazEU) where KJC is established) and Capital Astana.</p> <p>Meanwhile, the financial and economic crisis beset this country in 2007 and later left its small- to medium-sized businesses seriously damaged. It further heightened the awareness that human resource development in the private sector capable of managing corporations with true international competitiveness as well as public officials with skills in system design and policy implementation to promote business promotion is urgently needed. Based on this background and receiving a request from the government of Kazakhstan, JICA is currently implementing the “Project for Enterprise Development through the Kazakhstan-Japan Center for Human Development” (hereafter referred to as “the Project”) as a successor project to the “Kazakhstan-Japan Center for Human Development” with the planned implementation period of October 2010 to September 2012 with KazEU as the counterpart (C/P), and 2 long-term experts (Chief Advisor and coordinator of business course management) are currently being dispatched.</p> <p>I-2 Details about cooperation</p> <p>The purpose of this Project is to help human resource development in both private and public sectors to contribute to the business promotion of the country through reinforcement of management foundation for the Kazakhstan-Japan Center for Human Development, reinforcement of system</p>	

design and policy implementation skills of public officials to be responsible for business promotion policies, and reinforcement of the abilities of human resources for private business management with main focus on small- to medium-sized corporations.

(1) Overall Goal

Improvement in business environment and activities by enterprises will accelerate, which contributes to diversification and upgrading of industrial structure of Kazakhstan.

[Indices]

1. Kazakhstan is ranked within top 50 at the World Bank's Doing Business Index in 2017.
2. More than 100 KJC graduates actively conduct their businesses and perform central roles in the private sector in 2017.

(2) Project Purpose

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

[Indices]

1. Total number and descriptions of human resources developed by KJC's seminars for the government officials (Ministry, position and evaluation of participants, best practices, etc.).
2. Total number and descriptions of human resources developed by the business courses (Industrial sector, size and business performance of belonging companies, best practices, etc.)

(3) Output

Output 1. Foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development is further strengthened.

[Indices]

- 1-1. Each Integrated Management Plan that are formulated, including KJC Budget Plan, becomes more detailed and integrated every year.
- 1-2. Achievement of implemented Japanese Language Courses (Number of courses; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each course)
- 1-3. Achievement of implemented Mutual Understanding Activities for human resource development (Study-in-Japan Fair, Exchange Programs among Universities, etc. <<Number of programs; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each program>>)
- 1-4. Progress and contents of the prepared Semi-annual (Monitoring) reports
- 1-5. Initiatives by KJC staff in all stages of planning, implementation and management of activities increases continuously.
- 1-6. Share covered by the Kazakhstan side (including the portion paid by KJC own revenue) to the total annual expenses increases.
- 1-7. KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated by the end of the Project.

Output 2. Training programs for the government officials are provided to enhance their capacity on institutional design and policy implementation for the enterprise development.

[Indices]

- 2-1. Achievement of the organized Committee for discussion on theme (subject) for KJC's seminars for the government officials (Member, frequency and discussion contents of meetings)
- 2-2. Achievement of implemented KJC's seminars for the government officials (Subject, contents, number of participants, description of participants and participants' satisfaction in each Seminar)
- 2-3. Achievement of implemented Business Courses for government officials (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course)

Output 3. Training programs are implemented to enhance the capacity of managerial people in the private sector, particularly of SMEs.

- 3-1. Situation of reflection of needs survey results and course implementation review to the course design
- 3-2. Achievement of implemented Business Courses (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course)

(4) Investment (at the point of evaluation)

Japanese side: Total investment: 198 million yen
 Long-term dispatch of specialists: 2, Equipment: 798,470 yen (carried equipment only)
 Short-term dispatch of specialists: 14, Local cost payment: 71,124,097.8 Kazakhstani tenge
 Acceptance of trainees: 35, Others: None
 Counterpart assignment: 4, Equipment : None
 Land/facility provision: Local cost expenses: 138,554,276.5 Kazakhstani tenge (reward to Japanese instructors, utility expenses, communication expenses, etc.)
 Others: None

2. Evaluation team

Investigators	Team Leader: Hiroyasu Tonokawa, Director, Japan Center Program Div., Industrial Development and Public Policy Dept, Japan International Cooperation Agency (JICA) Evaluation Analysis: Tomoko Matsushita, Human Environment Development Dept, INGEROSEC Corporation Cooperation planning: Rumiko Nomura, Assistant Director, Japan Center Program Div., Industrial Development and Public Policy Dept, Japan International Cooperation Agency (JICA)
---------------	--

Period of Evaluation	May 22, 2012 – June 9, 2012	Type of evaluation: Terminal Evaluation
----------------------	-----------------------------	---

3. Outline of the evaluation results

3-1 Achievements of the Project

(1) Achievements in Outputs

The outcome achievement status is summarized as follows. Outcome 1 was nearly achieved. Although clear objective targets are not set for indices of Outcomes 2 and 3, it is considered that they were also nearly achieved as the degree of participants' satisfaction was high in both cases.

Outcome 1. Foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development is further strengthened.

In KJC, the autonomous management system was being established as the Project was launched, including introduction of the manager system and assignment of a chief in each department from among the local staff.

The local staff, especially the department managers, have participated in formulation of activity plans as the main forces, conducted monitoring including progress check, and reflected the results of the needs interview from related organizations, ex-participants and so forth on the plan for the next fiscal year. In the business course department, the staffs have gained the ability to independently conduct planning and management of the activities on all stages except for the public announcement procedures for short-term Japanese experts which is a matter for which JICA Headquarters are responsible, and on all stages in the Japanese course department. Although the local staffs are capable of planning, management and implementation of regularly held events in the mutual understanding promotion activities, relatively advanced negotiations are required when coordinating with external organizations including Japanese companies and thus support from Japanese Expert is still necessary. A total of 18 Japanese language courses are provided from introduction to intermediate level, and the number of participants nearly reached 2,000. In mutual understanding promotion activities, approximately 160 events including study abroad fairs, exchanges among universities, and cultural introduction have been held with approximately 7,100 participants (as of March 2012). Although the degree of satisfaction among participants has not been tabulated except for some of the Japanese language courses and mutual understanding promotion activities, there is no other organization in Kazakhstan other than KJC that provides high-quality Japanese language courses or holds regular Japanese cultural events for the public people. Especially because there has not been a large drop in the number of students in Japanese language education compared to Phase 2 even though the tuition fee was raised twice since the launch of the Project, it is considered that the participants evaluate it highly.

The Kazakhstani share of the annual cost (including the revenue of KJC itself) increased from 55% of the point of completion (as of September 2010) of Phase 2 to 75% (Fiscal 2011), which was much

higher than the project goal (60%) .

In monitoring the Project, KJC staffs monitor the progress and outputs and utilize the results as the reference information for the next course or event. In addition, the semiannual (monitoring) report is prepared by the KJC staff and corrected by Japanese Experts as necessary. The mid-term KJC management plan attached with the income and expenditure plan for the 3 years in the future has been prepared, and the 5-year plan is planned to be prepared by the completion of the Project.

Based on the above, it can be surmised that the management foundation for KJC to provide the training and services for human resource development has been strengthened.

Output 2. Training programs for the government officials are provided to enhance their capacity on institutional design and policy implementation for the enterprise development.

The seminar for public officials “Committee for discussion on theme,” which had been planned in the beginning was not actually established due to organizational reform, personnel changes and so forth. Instead, KJC established a place of discussion with concerned ministries and agencies so that the theme, participant composition, and the number of seminars/courses held for public officials or business course were determined based on the grasped needs. Based on this, “KAIZEN (Improvement)” and “energy saving” were selected as themes for seminars for public officials or the private sector. “Energy saving seminars” were held in a form that integrated the local seminar and training in Japan, and approximately 100 people from government agencies, state-run or private companies (of which 10 from government agencies) participated in the local seminar/on-site diagnosis, while 13 people from government agencies, state-run or private companies, universities and so forth participated in the training in Japan. Although participant satisfaction has not been investigated, the survey on satisfaction in the attached academy for public officials is said to have been very highly evaluated. “Kaizen” is a theme that has received high interest from those who are in local business. While we were looking for cooperating organizations, JT International offered to provide funding, which enabled provision of several seminars which approximately 400 people participated (of which 51 were from government agencies).

A total of 9 business courses for public officials were provided as training in 4 subjects (human resource development and management, marketing, production quality control, and project management). There were approximately 200 participants with varying positions, including those from the Public Security Agency, Executive Office of the President, ministries such as Ministry of Industry and New Technologies and Ministry of tourism, and other governmental organizations such as National Innovation Fund. The average degree of satisfaction in the participants reached as high as 97%. According to the survey on degree of satisfaction by the public official agency, it was higher than for lectures by instructors from other countries.

Regarding Output 2, there are no clear objective targets for indices and thus the strict degree of achievement is unclear. However, it is surmised that the initial purpose to “provide training to reinforce the skills of public officials to design the systems and implement policies who would be responsible for business promotion policies” has been achieved as the degree of satisfaction in the participants equivalent to Phase 2 has been delivered for this Project within the short period of 2 years based on the above facts.

Output 3. Training programs are implemented to enhance the capacity of managerial people in the private sector, particularly of SMEs.

Although no special needs survey has been conducted by KJC, they grasped the needs based on interviews with concerned organizations and requests from students through their normal businesses and utilized them in course design. The business courses were provided on 4 subjects (human resource development and management, marketing, production quality management, and project management). There were approximately 800 participants mainly from the private sector, universities and so forth, and the average degree of satisfaction was very high at 95%.

Clear objective targets are not set up for the PDM indices regarding Outcome 3, and thus the degree of achievement cannot be measured numerically. However, based on the above facts, it is surmised that the initial purpose to “provide training and so forth to improve the abilities of human resources in private businesses with focus on small- to medium-sized businesses” has been achieved as the degree of satisfaction in the participants equivalent to Phase 2 has been delivered for this Project within the

short period of 2 years.

(2) Achievements in the Project Purpose

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

It is expected that the project purpose will be achieved overall. 10 public officials participated in public officials seminar (energy saving), and 200 took the business courses. It has been shown through interviews that these courses have been evaluated highly. Approximately 440 people participated in the business seminars provided by KJC, and approximately 800 people from private companies participated in business courses for production quality control, human resource development, marketing and so forth. A high degree of satisfaction among many of these participants has been revealed through interviews and so forth. According to the questionnaire given to the participants of KJC business courses, most answers said that the knowledge they learned in lectures was helpful in practical business and that it also helped them get promoted or have their salaries raised. Based on the above, it is expected that the goals of the Project will be addressed in overall.

3-2 Results of Five Criteria Evaluation

(1) Relevance:

High.

The government of Kazakhstan has a development strategy to focus on addressing economic growth equivalent of semi-developed countries in East Asia based on market economy and human resource development to support it by the target year of 2030 in “Kazakhstan 2030” which was prepared in 1997. They also try to diversify the industry especially the manufacturing industry with focuses on the importance of promotion of small- to medium-sized businesses in its “Kazakhstan national program for industrial innovation and development” (2003 – 2015). In their national program “Productivity2020,” the government of Kazakhstan tries to promote improvement in management efficiency of businesses with a goal to promote business modernization, and implementation of “KAIZEN activities” is recommended as one of the measures.

Meanwhile, “Country Assistance Program for Kazakhstan” states that the industry structure needs to be diversified through advancement in industry to give additional values to existing products and promotion of small- to medium-sized businesses with focus on the actual economy in order to address long-term, stable development in economy. The activities of the Project coincide with these development policies.

Furthermore, while the Project positions the public official agency as one of the main targets, this reflects the fact that the importance and needs related to the resource businesses between Japan and Kazakhstan have tended to grow, and it led to the reinforcement of the relationship between the two countries as well as the enhancement in Japan’s visibility in Astana.

The energy saving seminars were provided as the governmental and corporate interests were growing on energy saving technologies with “energy saving law” expected to be enacted in 2012 in Kazakhstan. “KAIZEN” seminars were provided upon request from the business society in response to the measures of the government of Kazakhstan in its national program “Productivity2020” to provide subsidies and so forth to companies introducing management methods such as “improvement” and “lean.” Both were timely projects.

Based on the above, it is surmised that their relevance is high.

(2) Effectiveness

High.

As described previously, public officials are considered one of the main targets in this Project, with public official training provided and seminars for public officials with “KAIZEN” and “energy saving” themes in 2011. Especially the energy saving seminars were held with local seminars and training in Japan integrated, and approximately 100 people from government agencies, state-run or private businesses and so forth (of which 10 were from government agencies) participated in the local seminars, and 13 people in the training in Japan. Although there is no data on the average degree of satisfaction among participants, the participants from Ministry of Industry and New Technologies are currently involved in enactment of the energy saving law and say becoming familiar with Japan’s

energy saving policies was inevitable in their work and the seminars helped much with parts of the energy saving law of Kazakhstan being established based on the energy saving law of Japan. A consultant who participated from a private company took several business courses and management diagnosis utilizes the technologies and products introduced in energy saving seminar to help receive new orders for energy saving diagnosis in offices. An energy saving seminar also provided an opportunity for Japanese companies interested in business expansion in Kazakhstan to introduce their products or technologies to high government officials and executives of private companies in Kazakhstan. It resulted in establishing a chance of business matching for companies of the two countries, and also functioned as a networking activity among government agencies and private companies. Seminars themed with “KAIZEN, lean and innovation” were provided in coordination with GIZ, EBRD, and National Innovation Fund (Note: the organization was reformed as National Agency of Technology Development in 2012) with support from JT International. A total of 400 people (of which approximately 50 from governmental agencies) participated in these seminars. It called for a great response from businesses especially in concurrence with the promotion of “Productivity 2020” by the government.

A total of 38 business courses in 4 subjects (production quality control, human resource development and management, project management and marketing) was provided for the public sector, with the total number of participants reaching 1,100 and average degree of satisfaction 95%, which was extremely high. There were opinions from local consultants, supervisors of production sites and so forth that utilization of the knowledge obtained through the business courses had led to new order receptions and growth in business results.

In the above seminars and business courses, active promotion by KJC to the concerned organizations delivered good results. In addition, 8 people who completed the production quality management established “KAIZEN Club,” whose network is utilized in project implementation. Some participate in on-site consultations as candidates for local lecturers. Further project management and implementation utilizing this club is expected in the future.

Network establishment among various different concerned organizations has been addressed actively by the local center staff including ensuring the contacts at governmental organizations and corporate entities and providing information through utilization of regular meeting opportunities and mailing lists. This seems to have been a result of the center’s efforts in reinforcing the management foundation. Since PDM does not have clear objective targets for the Project and it cannot be determined strictly, it is surmised that the project objectives are highly likely to be addressed due to the above reasons.

Based on the above, it is surmised that the effectiveness of the Project is high.

(3) Efficiency

High.

While assistance was provided in all of Japanese language courses, business courses, mutual understanding promotion activities and general affairs department in Phases 1 and 2, JICA budget was input with focus on the business courses and general affairs department in this Project. The experts were reduced to 2 long-term experts (Chief Advisor and business course management coordinator) instead of 4 in Phase 2 (Director, business course management, expert on Japanese language course and project coordinator), but the results of Phase 2 have been maintained in terms of the number of participants taking courses and the degree of satisfaction. In Japanese language courses and mutual understanding promotion activities, continuous skill transfer in management and instruction related to Japanese language education became possible as the Japanese Language Course (JF course) provided by the Japan Foundation was established in April 2012.

In combination with the above, reduction in expenditure by JICA in the entire project expenses had been an issue to be solved until Phase 2. In this Project, we were able to reduce it from 45% at the completion of Phase 2 (as of September 2010) to 25% (Fiscal 2011).

Based on the above, it is surmised that the efficiency is high.

(4) Impact

Positive impact of certain degree is expected.

The Project had positioned public officials as one of the main targets. However, it is expected to

take more time until large impact on the system will actually appear as the Project implementation period was relatively short with 2 years.

Meanwhile, the energy saving seminars provided jointly with the training in Japan provided an opportunity for Japanese companies interested in expanding business in Kazakhstan to introduce their products and technologies to the Kazakhstani high officials and private corporate executives, and resulted in not only raising interests and awareness of energy saving in local companies but also formation of personal connections among them, as some local companies actually made inquiries to the Japanese companies they visited.

The national government program “Productivity 2020” raised the interests of businesses in KAIZEN, and provision of “KAIZEN” seminars was quite a timely assistance. It was also found that many participants of business courses also implemented improvement and 5S activities in their companies, mainly in production quality management and that some companies are already showing good outcomes such as improvement in productivity. It is expected that practice by businesses backed up by political measures will deliver further outcomes in the future.

The high order objectives were “1. Kazakhstan is ranked within top 50 at the World Bank's Doing Business Index in 2017.” and “2. More than 100 KJC graduates actively conduct their businesses and perform central roles in the private sector in 2017..” Kazakhstan ranked 47th as of 2012 and Objective 1 has already been achieved. Regarding Objective 2 which is rather a very high goal for the Project period, it is inevitable that the project outputs will continue to appear even after Project completion and that stable growth of Kazakhstani economy will be ensured in order for this Objective to be achieved.

Based on the above, some degree of impact is expected.

(5) Sustainability

① Organizational aspects

Nearly full sustainability is expected.

After the completion of the Project, the Steering Committee (hereafter referred to as SC) comprising of KazEU executives, Japanese Embassy, the Japan Foundation (hereafter referred to as JF), JICA Kyrgyz Republic office and KJC executives will be formed in concurrence with the JCC to be held at the end of the Project so that the support system to share information and exchange opinions regarding the project status, issues and budget status at the frequency of twice a year will be established.

It has been confirmed in an interview by the Evaluation Team that the staffs are willing enough to continue working and it is expected that the labor costs for the staffs will be ensured as described above. Thus it is considered that there are few problems in sustainability of the organization.

② Financial aspects

Although sustainability is expected for several years in the future, further measures will be necessary for later.

In this Project, KJC actively tried to improve their revenue and the rate of the revenue in Center management expenditure increased to 55% as of Fiscal 2011, indicating that the financial independency is getting higher. Regarding the business courses, it is expected that the same level of revenue from tuition fee can be ensured for several years in the future. It is nevertheless necessary to continue to pursue improvement in revenue with a view to several years in the future, as KazEU has indicated concern about the necessity for KJC to improve its revenue further.

Furthermore, KazEU currently bears approximately 20% of Center management expenses, including reward to Japanese language instructors, security and communications costs. Examination is being made for it to bear the labor cost for C/P as well as half the expenses for general affairs department in the future. In addition, JF plans to bear half the expenses of the general affairs department in addition to the costs of providing JF lectures. The concerned parties have agreed to pay for the business course management expenses (including labor cost for business course staffs and interpreters) from the revenue of KJC.

③ Technical aspects

Expected to be ensured to some extent.

Regarding the sustainability in skills, training in Japan was provided to train local lectures mainly in the field of production quality control, as the Project Consultation Team in May 2011 suggested that it was necessary to train local lecturers as the Project was going to be completed. While these local lectures can work when the project ends, some do not have enough experience as instructors, and they need to continue to study further while receiving follow-ups and instructions from the JICA short-term experts mainly in the field of production quality control.

Meanwhile, in training of public officials, KJC has discussed and determined the implementation period and the contents through the public official agency, which has the experience and know-how for project management. However, the policy for implementing training in this agency was changed for this fiscal year. As a consequence, their annual plan has already been prepared for this fiscal year and they do not plan to discuss with other concerned organizations or include joint training with KJC. KJC needs to find partnership with other candidate organizations to replace the public official agency, such as National Innovation Fund (Note: It was reformed as National Agency of Technology Development in 2012).

Based on the above, it is expected that sustainability can be ensured to some extent at the present point. It will continue to be necessary to provide technical cooperation such as training of the local lectures and monitoring of the organization management status.

3-3 Factors that facilitated achievement of the project purpose

(1) Matters related to the project planning

While the Project did not cover the Japanese language courses and mutual understanding promotion activities for technical cooperation, they contributed greatly to the achievement of Output 1 as it was decided that 2 Japanese experts were to be assigned by JF and that the expenses for Japanese language courses, half the expenses for general affairs department and the expenses for mutual understanding promotion activities (related to Japanese culture) were to be paid when management of Japanese language courses and mutual understanding promotion project were launched with introduction of JF courses as a new input in February 2012.

(2) Matters related to implementation process

Receiving the results of Project Consultation in May 2011, it was decided that local lectures should be trained for business courses. It has contributed to ensuring training of private consultants and technical sustainability in KJC business courses.

3-4 Problems and factors causing them

(1) Matters related to the program

None especially.

(2) Matters related to implementation process

None especially.

3-5 Conclusion

Regarding the 5 evaluation items, it was confirmed that relevance, effectiveness and efficiency were all high and that some positive impact can be expected. It was also confirmed that there were few problems in sustainability of organization, and that financial sustainability can be ensured for several years in the future, although the necessity for KJC to improve its revenue further was considered a challenge to be dealt with. In terms of technical sustainability, it was confirmed that continued monitoring and assistance would be necessary, although sustainability can be ensured to some extent.

Based on the above, it is necessary that whether some kind of follow-up would be necessary shall be examined in terms of ensuring sustainability when the Project is completed, even though it is highly likely that the objectives will be achieved during the period for this Project.

3-6 Recommendation

To enhance the sustainability after Project's completion, the Evaluation Team recommended the following to the Center management:

- (1) KJC/KazEU will use revenue of the Center for the business courses after the Project

completion. JICA Kyrgyz Republic office is going to monitor the use of the reserve until the reserve will be finished, which is expected to be about three years.

(2) KJC/KazEU will strengthen partnership with the Japan Foundation to improve quality of the Japanese courses and the mutual understanding activities.

3-7 Lessons learned

To avoid competition with other organizations that provide similar business courses, the Center tried to provide courses that fully utilize the advantages of Japanese technology and selected course themes while grasping the needs through discussion with the Kazakhstani side. As a consequence, courses were given with themes such as “KAIZEN” and “energy saving” that resulted in originality for KJC and high evaluation from the course participants for matching their needs.

3-8 Follow-up status

Not applicable.

2. Minutes of Meeting (M/M)

MINUTES OF MEETING BETWEEN THE JAPANESE
TERMINAL EVALUATION TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
ENTERPRISE DEVELOPMENT THROUGH KAZAKHSTAN-JAPAN CENTER
FOR HUMAN DEVELOPMENT

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Hiroyasu TONOKAWA, visited the Republic of Kazakhstan (hereinafter referred to as "Kazakhstan") from May 31 to June 8, 2012, for the purpose of conducting the evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Kazakhstan, the Team had a series of discussions with the Kazakh Economic University named after T. Ryskulov (hereinafter referred to as "KazEU") and the Kazakh authorities and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on June 16, 2010.

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

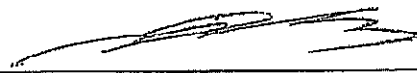
The result of the evaluation will be reported by the 9th Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") to be held in September 2012.

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

Almaty, June 7, 2012



Mr. Hiroyasu Tonokawa
Leader, Japanese Terminal Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan

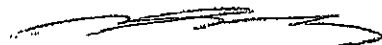


Dr. Serik Svyatov
Chairperson of the Board of Directors cum
Acting Rector
Kazakh Economic University
named after T. Ryskulov,
The Republic of Kazakhstan

Witness



Mr. Shayakhmetov Sayat
Vice Minister
Ministry of Education and Science
The Republic of Kazakhstan



ATTACHED DOCUMENT

**Terminal Evaluation Report
on the Japanese Technical Cooperation Project for
“Enterprise Development through Kazakhstan-Japan
Center for Human Development in Kazakhstan”**

32


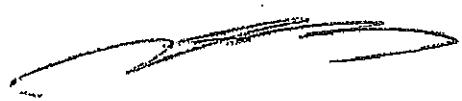


TABLE OF CONTENTS

1. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT	4
1-1. Background of the Project.....	4
1-2. Summary of the Project.....	4
1-3. Chronology of the Project.....	5
2-1. Purposes	6
2-2. Evaluation Criteria	6
2-3. Methodology.....	6
2-4. Members of Evaluation Team.....	6
3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT	7
3-1. Inputs.....	7
3-2. Achievement of the Outputs.....	7
3-3. Achievement of Project Purpose.....	10
4-1. Relevance.....	12
4-2. Effectiveness	13
4-3. Efficiency.....	14
4-4. Impacts	14
4-5. Sustainability.....	15
5. THE CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS	17
5-1. The Conclusion of the Evaluation.....	17
5-2. The Recommendations	17

- Annex 1. PDM
- Annex 2. KJC Organizational Chart
- Annex 3. Inputs from Japan side
 - 3-1. List of the Japanese Experts
 - 3-2. List of the counterpart personnel training in Japan
- Annex 4. Record of Business Course Activities

205



1. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT

1-1. Background of the Project

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

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

The government of Kazakhstan and KazEU highly appraised the achievements of the KJC Project (Phase 1), and they requested to extend the project for another 5 years (Phase 2). Based on the findings of the preliminary study conducted in September 2005, the project design was agreed by the Kazakhstani and Japanese side and the Phase 2 of the Project was launched in October 2005, and provided business courses, Japanese language courses and mutual understanding events mainly in the cities of Almaty and Astana until September 2010.

In the midst of the Phase 2, however, the financial crisis hit the Kazakhstan's economy, and affected private enterprises, especially SMEs. Through the experience, the Government of Kazakhstan realized the importance of developing competitive SMEs that promote national economy and create jobs. They also realized the importance of developing civil servants who have the knowledge and the skills to create business environment that enables private enterprises to develop. Therefore, based upon the request from the Republic of Kazakhstan, JICA decided to implement "Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development in Kazakhstan" (hereinafter referred to as "the Project") from October, 2010 through September, 2012.

1-2. Summary of the Project

While Phase 1 and 2 of the project supported business courses, Japanese courses, mutual understanding activities and center management, the Project focused on business courses and center management. In terms of the business courses, they put further emphasis on training public officials working on promoting business environment. KJC developed partnership with Agency for Civil Service in implementing business courses for public officials in Astana. KJC also worked with other Ministries, government agencies and Japanese companies to hold seminars and forums targeting public officials. For example, KJC held a seminar on "Energy efficiency and conservation" in Astana, Almaty and Ust-Kamenogorsk in December 2011 in partnership with Samruk Kazyna. KJC also held "Kaizen Forum" in November 2011 with a sponsorship from Japan Tobacco International (JTI).

KJC also developed network with donor agencies such as EBRD and GIZ for business courses targeting business persons in Almaty. After advisory mission, dispatched in June 2011, recommended KJC to develop local lecturers towards the end of the Project, KJC used the network to train local lecturers (consultants) in the field of production and quality management.

In terms of center management, the management system shifted from single director

52



(Japanese) system to co-director (Kazakhstani and Japanese) system in October 2011. In February 2012, new Kazakhstani director was assigned, and she was expected to play a key role in managing KJC after the Project is completed in September 2012.

From February 2012, the Japan Foundation (JF) launched "JF Language Course" at KJC and dispatched two experts (a Japanese language education expert and a coordinator). With the support from JF, the quality of Japanese language courses and the mutual understanding activities are expected to improve even further.

1-3. Chronology of the Project

<Phase 1>

October 2000	Project on the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase 1) commenced with the cooperation of JICA
July 2001	Kazakh State Academy of Management became an open joint stock company, and changed its name to Kazakhstan Economic University named after Turar Ryskulov The first Japanese expert dispatched
September 2002	New building for KJC opened
June 2004	KJC was officially registered as a sub-organization of KazEU
June 2005	Terminal evaluation for the project (Phase 1) team
September 2005	Ex-ante evaluation mission for Phase 2 of the project
September 2005	The Project on the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase 1) completed

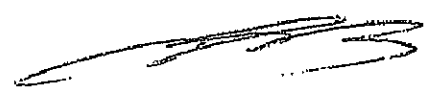
<Phase 2>

October 2005	Project on the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase 2) started
October 2008	Advisory mission for the business course
May 2009	Mid-term evaluation
October 2009	Advisory mission (strategy planning mission) dispatched
October 2009	Study-in-Japan Fair
March 2010	Terminal evaluation for the project (Phase 2)
May 2010	Ex-ante evaluation mission for post phase 2 of the project
June 2010	R/D for Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development in Kazakhstan was signed
September 2010	Project on the Kazakhstan-Japan Center for Human Development (Phase 2) completed

<Post Phase 2>

October 2010	Project for Enterprise Development through Kazakhstan-Japan Center for Human Development in Kazakhstan started
June 2011	Advisory mission
May-June 2012	Terminal Evaluation team for the Project

W
2



2. OUTLINE OF THE TERMINAL EVALUATION

2-1. Purposes

The Project was initiated in October 2010, and will be completed by September 2012. The purposes of the terminal evaluation were as follows:

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

2-2. Evaluation Criteria

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

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

2-3. Methodology

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

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

2-4. Members of Evaluation Team

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| (1) Mr. Hiroyasu TONOKAWA | Team Leader |
| (2) Ms. Tomoko MATSUSHITA | Evaluation Analysis |
| (3) Ms. Rumiko NOMURA | Evaluation Planning |

3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

3-1. Inputs

According to the results of interviews, study and observations, most of the inputs have been appropriate in terms of timing, quantity and quality made by both the Japanese and the Kazakhstani sides. The inputs of the Project were as follows;

3-1-1. Inputs from Japan

Experts: 2 long-term experts, 15 short-term experts (total 17 experts)
Training of counterpart personnel in Japan: 35 persons
Provision of equipment: approx. 798,470 Yen
Operating cost: approx. 16 million Tenge

3-1-2. Inputs from Kazakhstan

Assignment of KazEU staff to KJC: 4 persons
A building and facilities
Operating cost: approx. 50 million Tenge

3-2. Achievement of the Outputs

3-2-1. Output 1 (administration, Japanese language course and mutual understanding events)

The first output, identified in the PDM is "Foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development is further strengthened". In order to produce this output, the following activities are taking place:

- 1-1 To formulate Integrated Management Plan for overall Business Courses with Personnel Plan and Budget Plan.
- 1-2 To formulate Integrated Management Plan for Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC.
- 1-3 To formulate human resource development (skill-up) plan necessary for effective management of KJC.
- 1-4 To formulate KJC Annual Budget Plan reflecting outputs of the above activities (from Activity 1-1 to 1-3), and to integrate them into KJC Annual Integrated Management Plan.
- 1-5 To assist operation, management and monitoring of Japanese Language Courses and Mutual Understanding Activities implemented by KJC.
- 1-6 To conduct periodical monitoring of progress and achievement of activities, based on each Integrated Management Plan, and to prepare semi-annual monitoring reports.
- 1-7 To revise each Integrated Management Plan, based on the results of monitoring report (1-6), and to make improvements on plan implementation.
- 1-8 To discuss and prepare KJC's mission, management policy, major activities and financial plan and to integrate them into KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion).

The following 3 indicators are set for the output 1.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1-1. Each Integrated Management Plan that are formulated, including KJC Budget Plan, becomes more detailed and integrated every year.1-2. Achievement of implemented Japanese Language Courses (number of courses; contents, number of participants and participants' satisfaction).1-3. Achievement of implemented mutual understanding activities for human resource |
|--|

development (Study-in-Japan Fair, exchange programs among universities, etc. <<number of programs; contents, number of participants and participants' satisfaction in each program>>).

- 1-4. Progress and contents of the prepared Semi-annual (Monitoring) reports.
- 1-5. Initiatives by KJC staff in all stages of planning, implementation and management of activities improve continuously.
- 1-6. Cost-share of by the Kazakhstani side (including KJC) for the operating cost increases to 60%.
- 1-7. KJC mid-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated by the end of the Project.

Based on the findings of the survey, main achievements of output 1 are as follows.

- 1-1. The annual plan including budget of each division is formulated by KJC staff with the support of Japanese experts.
- 1-2. In the Japanese language course, 18 classes have been offered from basic to intermediate levels. A total number of participants reached over 2,000. Regarding the average satisfaction, the data was missing in some courses. . However, It is possible to say that the Japanese course is satisfactory to participants, as in the fact that the annual number of participants exceeded the average of the Phase 2, even after tuition was raised twice since 2010.
- 1-3. In total, around 160 mutual understanding events have been conducted. Main events include "A cultural day of Japan" and Study-in-Japan Fair. According to staff of KazEU and officials of relevant governmental organizations, these activities have helped to promote interest and understandings of Japan among Kazakhstani ordinary citizens.
- 1-4. The manager of Japanese language and/or mutual understanding department have prepared semi-annual (Monitoring) reports. All managers monitored the progress of activities/events and analyzed the outcomes.
- 1-5. After introducing "manager system", KJC staff started to take more initiatives in all stages of PDCA. Especially, each manager took more initiatives in developing strategies, including plans for revenue.. However, the degree to which staff can manage courses or activities varies depending on the departments. In the mutual understanding departments, staff still need assistance in some activities such as Study-in Japan Fair and Cultural Day of Japan, which involve a lot communication with Japanese stakeholders including Embassy of Japan and Japanese universities. In the business course department, after Japanese lectures are recruited, KJC staff are able to manage courses and monitor the results. In the Japanese language department, KJC staff can operate and manage course almost independently.
- 1-6. A share covered by the Kazakhstani side (including KJC) to the total operating cost increased to 75%.
- 1-7. KJC has already developed a mid-term management plan with a cost simulation for next three years. KJC will develop a management plan for next 5 years by the end of the project.

Due to unavailability of indicators of PDM, it is impossible to judge whether or not the output has been achieved. However, based upon the interviews with counterpart personnel, recipients, KJC staff and Japanese experts, it can be said that outputs have been produced as expected.

3-2-2. Outputs of the training programs for government officials

The second output is specified as "Capacity development of government officials on institutional design and policy implementation for the promotion of enterprise development". Business management program attempts to produce the output of "an effective system to provide knowledge and

practical skills to corporate management and SME promotion to private and public sector will be constructed". The following activities except for b) "To organize "Committee for discussion on theme (subject) of KJC's seminars for the government officials" have been undertaken:

- a) To conduct needs survey and analysis on human resource development for the promotion of enterprise development in government agencies mainly in Astana.
- b) To organize "Committee for discussion on theme (subject) of KJC's seminars for the government officials.
- c) To decide the subject of each Seminar through periodical meeting (discussion) at the Committee for discussion on theme (subject) of the Seminar.
- d) To formulate detailed implementation and management plan of the KJC's seminars for the government officials (around 3 times a year) conducted in Astana.
- e) To implement the planned Seminar, to review the result and to prepare recommendations on improvements in seminar management/implementation.
- f) To formulate detailed implementation and management plan of Business Courses for government officials conducted in Astana (around 2 times a year) and to make preparations for them.
- g) To implement the planned Business Courses for government officials in Astana, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation.
- h) To conduct information sharing and networking activities (ex. one-day seminars) for the graduates of Business Courses and Seminars.

The following 3 indicators are set for the output 2.

- 2-1. Achievement of the Committee for KJC's seminars for the government officials (Member, frequency and discussion contents of meetings).
- 2-2. Achievement of KJC's seminars for the government officials (Subject, contents, number of participants, description of participants and participants' satisfaction in each Seminar).
- 2-3. Achievement of Business Courses for government officials (Number of courses, subject, contents, number of participants and participants' satisfaction).

- 2-1. The Committee for for KJC's seminars was not organized. This was because most of the members turned out to be unavailable due to organizational change and personnel replacement. Alternatively, KJC staff and Japanese experts visited relevant organizations regularly to discuss the needs for the seminars, and selected two themes (subjects) such as Kaizen and energy efficiency and conservation.
- 2-2. Two large-scale seminars on "Kaizen" and "Energy efficiency and conservation" were organized by KJC in cooperation with several organizations.
The "Kaizen" seminar and forum were held in November 2011, sponsored by Japan Tobacco International (JTI). At the seminar, Mr. Masaaki Imai, the authority of Kaizen, talked about the principles of Kaizen, 5S and Muda (waste) and etc. Approximately, 50 government officials participated.
Also, the seminar on "Energy efficiency and conservation" was conducted in Astana, Almaty and Ust-Kamenogorsk in December 2011 with a total of 100 participants including 10 government officials. The seminar aimed at promoting awareness of efficient use of energy by introducing Japanese technology/products. The training in Japan, combined with this seminar were attended by 13 that include one from a governmental body. One of the participants of training in Japan is currently in charge of preparation work of the Law "On Energy Efficiency and Energy Saving", and learned

Japanese energy efficiency policies at the training in Japan. Because the law is partially based on the Japanese law, the training were really useful for her to conduct the work.

- 2-3. In collaboration with the Agency for Civil Service, KJC provided training on four subjects; human resource management, marketing, production management & quality management, project management. The number of participants reached 200 persons, and their average satisfaction ratio was as high as 97%.

These officials belong to a wider range of ministries (Ministry of Tourism, Ministry of Education & Science, Ministry of Industry & New Technology etc.) than the initially envisaged by KJC, and also their positions and tasks are very diverse. This is because the Agency of Civil Service determined the composition of the participants.

The course on Human Resource Management covers a topic of "balanced scorecard", which has recently been applied in performance evaluation of public officials; therefore, the provision of this course was indeed appropriately and timely.

Though numerical figures have not been set for the PDM, based upon the above findings, it can be concluded that the output 2 have been generated.

3-2-3. Outputs of the training programs for the business sector, especially for SMEs.

The business courses for business persons attempts to produce the output of "Training programs are implemented to enhance the capacity of managerial people in the private sector, particularly SMEs". In order to produce this output, the following activities were undertaken:

- a) To plan and decide subjects of Business Courses that meet the needs of SMEs and to design course curricula.
- b) To formulate implementation and management plan of business courses (around 6 times a year) in Almaty and Astana and to make preparations for them.
- c) To implement the business courses, to review the result and to prepare recommendations on improvements in course management/implementation.
- d) To conduct networking activities with graduates, the private sector, universities and government agencies.

The following 2 indicators are set for output 3.

- 3-1. A result of the needs survey and the review are reflected to the course design.
- 3-2. Achievement of the business courses (number of courses; subject, contents, number of participants and participants' satisfaction).

- 3-1. The business department holds frequent visits to relevant governmental organizations/agencies as well as enterprises to discuss needs of the businesses. By making close communication with them, they grasped and reflected their needs in the course design.
- 3-2. A total of about 800 business persons has participated in the business courses, and survey shows that their satisfactory ratio reached 95%. Also, KJC trained local lecturers (consultants) in the field of production and quality management.

Since numerical targets were not identified in the PDM, it is impossible quantitatively assess whether or not outputs have been achieved. However, considering the large volume of participants and high satisfaction rate, it can be said that the output has been produced as expected.

3-3. Achievement of Project Purpose

The project purpose is "Human resources in both public and private sectors are developed through KJC, who contributes to the promotion of enterprise development in Kazakhstan."

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

32

- | | |
|------|---|
| 4-1. | Total number and descriptions of human resources developed by KJC's seminars and training for government officials (Ministry, position and evaluation of participants, best practices, etc.). |
| 4-2. | Total number and descriptions of human resources developed by the business courses (Industrial sector, size and business performance of belonging companies, best practices, etc.). |

4-1. As noted 2-4 above, KJC organized business training for 200 government officials, in partnership with the Agency for Civil Service on four subjects: human resource management, marketing, production management/quality management, project management. The course introduced them practical methods of management, and their average satisfactory ratio reached 97%.

A total of 512 government officials and business persons attended the seminars on "Energy efficiency and conservation" and "Kaizen". This is composed of approximately 100 participants for "Energy efficiency and conservation" in Almaty, Astana and Ust-Kamenogorsk and over 400 participants for Kaizen seminar in Almaty, and Astana. These seminars attracted 61 government officials.

In terms of the average satisfactory ratio, courses by KJC lectures were higher than those provided by other foreign lectures (79%).

A government official, participated in training in Japan is currently responsible for preparation work of the draft Law "On Energy Efficiency and Energy Saving" in the Ministry of Industry and New Technology. The draft is partially based on Japanese energy efficiency law. Therefore, this participant is able to put the knowledge acquainted through training into practice in handling tasks related to law drafting.

4-2. A total of 800 business persons has participated business courses, and survey shows that their satisfaction ratio reached 95%. The participants are business persons including SMEs mainly in manufacturing and service.

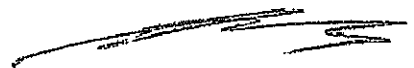
Some of the regular customers have introduced principles/methods taught at business courses, for example, by organizing Kaizen groups within their companies. According to the interviews, there occurred several changes in the process of production/construction and/or attitude among employees towards work, resulting in better business performance or production efficiency.

Also, a group of 8 graduates of a course on production management & quality control established a study group, called "Kaizen club" for the purpose of sharing information and knowledge on specific topics. The members are working as consultants, mainly in the field of production management, and it is expected that their active engagement in business course.

Moreover, one of the participants for the seminar on "Energy efficiency and conservation" has already worked as a consultant for a private company to design strategies on how to cut energy consumptions. In doing so, he introduced instruments/equipments for identifying energy losses which were presented at the seminar.

Considering the fact that the annual number of participants of this Project exceeded that of the level of the Phase2, and overall satisfaction ratio of the business course during the Project is higher, and several participating companies have improved business performance, it is reasonable to say that the Project Purpose is likely to be achieved.

50



4. THE RESULTS OF THE EVALUATION

4-1. Relevance

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

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

"The Strategy of Innovative Industrial Development of Kazakhstan", adopted in 2003, accentuated the need for industrial diversification and modernization of economy to ensure stable economic development, with main objectives of (i) maintenance of average annual growth rate of processing industries, (ii) increase of productivity of processing enterprises, (iii) cultivation of business-friendly environment, (iv) introduction of incentives to establish science-intensive high-tech export-oriented enterprises, (v) diversification of export potential of the country in favor of products and services with high added value, and (vi) promotion of the integration into the regional and global economy, with participation in global innovation processes. Moreover, "the roadmap of business 2020" is aimed at achieving sustainable and balanced growth of regional entrepreneurship, and one of the two pillars of the program are (i) improvement of entrepreneurship, and (ii) strengthening entrepreneurship potential. In addition, under the framework of the national program, "Productivity 2020", recommends the practice of Kaizen as a tool for modern management and industrial technologies. Thus, it can be concluded that a high level of conformity is demonstrated between the development policy of Kazakhstan and the purpose of the Project.

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

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

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

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

(1) Business Course

The business department has successfully identified the needs of the business sector by making regular communications with the government and enterprises. KJC decided to offer courses on 4 subjects: production management & quality control, human resource management, marketing and project management. A survey conducted by KJC shows that around 95% participants answered that "the course is quite satisfactory". Also, the number of the applicants has always reached the capacity of each course.

For the forum/seminar/workshop on "Kaizen", Mr. Masaaki Imai, the outstanding expert in the field of quality management, was invited by KJC with a sponsorship from JTI. Sharing his thoughts on the concept of Kaizen and practices by Japanese companies, Mr. Imai presented simple methods that will allow companies to achieve more growth. Recently, Kaizen has been a subject of lively interest among Kazakhstani entrepreneurs. After the seminars, several participating companies embraced the concept into their production management, and it is revealed that some of which have already

demonstrated growth in their business performance.

The seminar on "Energy efficiency and conservation" introduced Japanese energy-saving technologies/products and know-how. In Kazakhstan, most companies and organizations have faced issues of lack in energy efficiency of buildings, factories and etc. Therefore, the training in Japan provided participants with opportunity to visit Japanese companies/factories to see how energy is efficiently being used in Japan.

Accordingly, it is fair to say that both business courses & seminars have responded to the needs of the participants.

(2) The Japanese Language Course and Mutual Understanding Activities

Since its establishment, KJC has been the only open institute that offers highly qualified Japanese language courses, open to the public. It has also provided from basic to intermediate level to junior/high school students and to the people in Almaty, Astana and Karaganda on a regular basis. In order to respond to various needs of current & potential Japanese language learners, KJC has offered more diversified classes since the Phase 2.

With regard to a composition of the participants in FY2011 and FY2012, business persons and secondary school students accounted for 36%, while university students accounted for 64%. Most of the university students were not majoring in Japanese language, but in other fields such as international affairs, science technology and medicine. Currently, 3 universities offer Japanese language classes in Kazakhstan, but they don't have courses open to ordinary citizens. Therefore, there is no concern over the overlap of the target groups with KJC.

As for the mutual understanding events, according to the interviews with counterpart personnel, the participants highly appreciated KJC's role in introducing traditional Japanese culture, pop culture including music, animation and manga, which have been increasingly attracting young Kazakhstani people.

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

4-2. Effectiveness

4-2-1. Project management system

The terminal evaluation of the Phase 2 pointed out that KJC needed to make continuous effort for building capacity of the staff. In this Project, therefore, KJC focused on capacity building of the staff to be able to work without advise or/and support from the Japanese experts. With this effort, currently KJC staff take more initiative to formulate strategic plans, and become able to operate courses more independently. Being highly involved with management of the courses, they became aware of the project targets (Project Purpose and outcomes) shown in PDM.

4-2-2. Achievement of the Project Purpose

The PDM mentions the project purpose as "Human resources in both public and private sectors are developed through KJC, which contributes to the promotion of enterprise development in Kazakhstan."

As shown in 3-3 above, the average number of participants exceeded the level achieved during the Phase 2, and the courses are more satisfying to participants. In addition, several participants have already improved business results or production efficiency. Therefore, it is possible to say that the Project Purpose is likely to be achieved.

4-2-3. Contributing factor to effectiveness

As noted 3-2-2 and 3-3 above, Kaizen forum/seminars/workshop were successfully completed.

In organizing the large event, KJC contacted with external organizations to discuss possibilities for cooperation. As a result of this effort, KJC was able to develop partnership with a wide variety of domestic/overseas organizations such Japan Tobacco International, GIZ, EBRD, Innovation Fund.

In order to achieve high level of effectiveness, it is necessary to improve financial sustainability of the project. In the Phase 2, as for the cost coverage ratio, the data as of October 2009 reveals that KJC was still dependent on the subsidy of JICA (84.9%). This figure was as high as the one of the mid of the project Phase 1 (around 88% as of FY 2003-FY2004), which was considered to be a hurdle to achieve the project purpose. However, according to the latest data, the ratio covered by Kazakhstan side (including KJC) to all the operating cost reached over 75% (55%, as of Sep. 2010). This is a result of KJC's effort to raise income in all departments (e.g. business course-needs analysis through frequent discussion with relevant organizations, Japanese course- increased in tuition level, mutual understanding events- introduction of participation fee).

Therefore, effectiveness of the Project is considered to be high.

4-3. Efficiency

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

In the Phase 1 & Phase 2, JICA's supported business course, Japanese language course and mutual understanding activities. From this Project, however, JICA mainly supported center management and the business courses. The number of long-term experts decreased from 4 persons (Director, business course management, Japanese language expert and coordinator) to only 2 persons (Director, business course management). Nevertheless, KJC achieved equal to or surpassing the level of the performance compared to the Phase 2, in terms of participants number and satisfactory ratio.

In February, 2012, a JF language course was introduced to KJC and JF dispatched two long-term experts to support Japanese language education and mutual understanding activities. This has allowed KJC to continue technical transfer of improving operational ability and teaching skills of Japanese language.

In terms of operational cost, cost coverage ratio by the Japanese side decreased from 45% at the end of the Phase 2 to 25% in May 2012. KJC made efforts to decrease operating expenses through the support from Japanese companies, international organizations and governmental agencies.

The number of counterpart personnel, staff and course participants sent to training programs in Japan has been sufficient. Some outdated equipment items such as computers have been replaced.

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

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

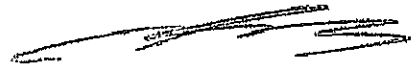
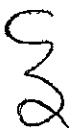
4-3-3. Contributing and hindering factors to efficiency

As noted above, even before the introduction of a JF language course, KJC provided a continuous technical transfer for operating Japanese language courses and mutual understanding activities. This has facilitated the operational efficiency in these two departments.

In addition, "Kaizen Club", a voluntary group, established by ex-trainees of the training in Japan on production management, has provided support in implementing courses as well as in identifying needs of regular/potential customers.

4-4. Impacts

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



Considering the uncertainty of the economical situation, it is too early to assess long-term impact on the development of the market economy in Kazakhstan. Yet, it is obvious that KJC promoted businesses including SMEs.

The seminars on “energy efficiency and conservation”, by making presentations on their technology/products, has offered Japanese companies opportunities to meet their potential business partners. Also in training in Japan, conducted in combination with the local seminar, participants visited offices, factories to see innovative appliances/facilities in Japan. Consequently, a Japanese company, exploring business opportunities in Kazakhstan, has been contacted by a Kazakhstani company.

As for the institutional impacts, it is still too early to expect institutional change. Meanwhile, the courses were targeted at a wider range of officials than initially assumed; therefore, broader impacts on the policy formulation & implementation process are likely to be produced.

The Kaizen forum/seminars/workshop provided local business persons with tools which can simply be adaptable for local business practices, presenting some good Japanese practices of Kaizen. At the time when seminars were conducted, the principle of Kaizen attracted entrepreneurs. Moreover, under the framework of the national program, “Productivity 2020”, the practice of Kaizen is recommended in order to modernize management and industrial technologies. As a part of this program, the government supports participating companies in this program for hiring experts/consultants. Currently, 30 companies are registered, and its number is expected to increase in the future. Because of this policy trend and tremendous interest, created by the seminar, the activity of Kaizen by each company will likely to produce larger impact on the private sector in the future.

4-5. Sustainability

4-5-1. Institutional sustainability

After the Project terminates, the KJC will be fully managed by a Kazakhstani single director, assigned by KazEU. At the Joint Coordination Committee (JCC) to be held in September, 2012, a steering committee of KJC will be established. The purpose of this committee is to share information on activities, progress, challenges and financial situations of KJC among stakeholders on a semi-annual basis. The committee also intends to discuss possibility of further collaboration on a semi-annual basis. The members will be composed of the top management of KazEU, representatives from the Embassy of Japan in Kazakhstan, JICA office in the Kyrgyz Republic, and KJC.

According to the recent discussions, KJC will cover salaries for a new director and staff at the business division while a JF language class shows readiness to cover staff salaries of Japanese language, mutual understanding and administrative divisions. At present, all of the staff show willingness to stay with KJC after the completion of the Project. Thus, institutional sustainability is likely to be relatively high.

4-5-2. Financial sustainability

Currently, KazEU covers 20% of operational cost including expenses for communication, security, salary of Japanese teachers and so forth. Since the beginning of this Project, KJC has taken several measures to generate revenue (e.g. increase in tuition of Japanese language course). As a result of this effort, the share covered by KJC's own revenue to the total annual expenses increased from 45% (as of September, 2011) to 55% (as of May, 2012).

After the completion of the Project, KazEU will bear salaries of 4 counterpart personnel and 50% of the administrative cost. KJC will bear the cost for the business course. KJC prepared a mid-term plan which includes provisional calculations for activities in the next 3 years. As far as KJC will be managed according to this plan, financial sustainability will be secured.

4-5-3. Technical sustainability


KJC trained local lecturers (consultants) in the field of production and quality management, in

3

response to a recommendation made by the advisory mission in June 2011. Some are highly qualified enough already to teach business courses at KJC: however, several lectures still need practical experience. Therefore, it is essential for them to develop expertise by attending practical courses, provided by KJC or external organizations. Especially, those lecturers specialized in the field of production management needs further training by Japanese experts.

4-5-4. Contributing factors to sustainability

Since the establishment of JFLC in February, 2012, staff salaries of Japanese language, mutual understanding and administrative departments is covered by the Japan Foundation. The JF language class will continue technical transfer to local Japanese language teachers, which will make KJC more sustainable.



5. THE CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

5-1. The Conclusion of the Evaluation

Considering the results of evaluation mentioned in the previous section, the Team concludes that initial objective of the Project will be mostly achieved by the end of the Project period.

KJC has been extremely successful in contributing private sector of Kazakhstan in a transition to a market economy. It also has been successful from viewpoint of promoting pro-Japanese sentiment and presence of Japan. In this sense, KJC has become a common asset between two countries. In order to secure the outcomes and impacts, it is appropriate to monitor its progress and challenges, if any, regularly, and consider necessity to extend further cooperation among stakeholders.

5-2. The Recommendations

The Team recommends the followings to the Project:

5-2-1. Recommendations for actions to be taken in short-term (by the end of the Project)

(1) Center Management

- a. The Kazakhstani director and the Japanese director will ensure smooth succession through handing over meetings and OJT towards the end of Project, as the Kazakhstani director will take a full responsibility of the management of KJC after October.
- b. A Steering Committee will be established by KJC and the first meeting will be held before the Project completion to ensure a smooth transition from Joint Coordination Committee. The purpose of the committee is to share updates and discuss issues of KJC after the project completion.

(2) Activities

- a. The JICA experts will compile documents on the assets to hand over to KJC/KazEU.
- b. KJC will discuss with the Kazakhstan Kaizen Club for a further partnership after the Project completion, since JICA plans to dispatch an expert in the field of production and quality control to KJC from next fiscal year. It is expected that members of the Kaizen Club, who have been trained as candidates of KJC's local lecturers, will further be trained so that they are better able to provide practical lectures and on-site consultation.
- c. KJC discusses with National Innovation Fund, a government body interested in themes such as Kaizen and production & quality management, for a possible partnership after the Project completion by the end of September.
- d. KJC/KazEU will work with the Ministry of Economic Development and Trade for a submission of official request of an expert on production and quality management by the end of August.

5-2-2. Recommendations for actions to be taken in mid-term

(1) Center Management

- a. KJC/KazEU will use internal reserve accumulated through JICA's projects from 2000 to 2012 for the business courses after the Project completion. JICA Kyrgyz office is going to monitor the use of the reserve until the reserve will be finished, which is expected to be about three years.

(2) Activities

- a. KJC/KazEU will make the most use of the assets developed through 12-year JICA's projects, such as local network (implementing partners), curriculum, textbooks after the Project completion.
- b. KJC/KazEU will strengthen partnership with the Japan Foundation to improve quality of the Japanese courses and the mutual understanding activities.

END

Annex-1 Project Design Matrix

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

Annex 1

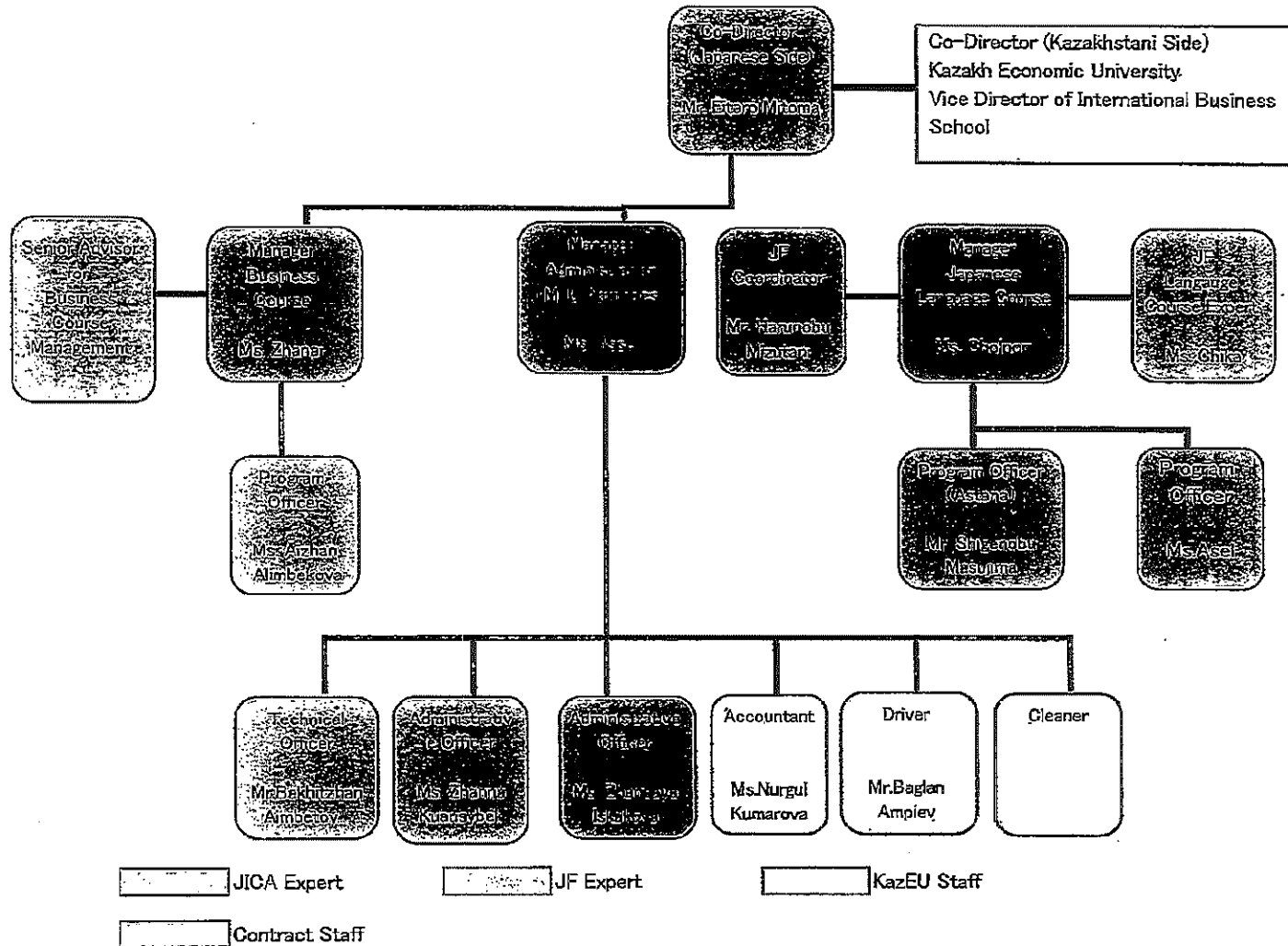
Target Group: Government officials, people in private sector (SME) and higher educational field

as of August 27, 2010

<i>Narrative Summary</i>	<i>Verifiable Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Important Assumptions</i>
<p>Overall Goal:</p> <p>Improvement in business environment and activities by enterprises in Kazakhstan will accelerate, and the business of the graduates of the KJC's business courses will promote further.</p>	<p>1) Kazakhstan is ranked within top 50 at the World Bank's Doing Business Index in 2017.</p> <p>2) More than 100 KJC graduates actively conduct their businesses and perform central roles in the private sector in 2017.</p>	<p>1) Project record</p> <p>2) Monitoring survey (Questionnaire Survey, Sampling Interview Survey)</p>	
<p>Project Purpose:</p> <p>Human resources in both public and private sectors are developed through KJC, which contributes to the promotion of enterprise development in Kazakhstan.</p>	<p>1) Total number and descriptions of human resources developed by KJC's seminars for the government officials (Ministry, position and evaluation of participants, best practices, etc.).</p> <p>2) Total number and descriptions of human resources developed by the business courses (Industrial sector, size and business performance of belonging companies, best practices, etc.)</p>	<p>- Project record</p> <p>- Semiannual (Monitoring) reports</p>	<p>- Basic policy of the Kazakhstan government that aims at increasing the country's industrial competitiveness including SME promotion continues.</p> <p>- Relevant ministries and organizations in Kazakhstan will effectively use lessons learnt by KJC's seminars for the government officials.</p> <p>- Efforts by the Kazakhstan government and assistance by donors on improvement in business environment continue.</p>
<p>Output:</p> <p>1. Foundation of management in KJC providing training courses and services for human resource development is further strengthened.</p>	<p>1-1. Each Integrated Management Plan that are formulated, including KJC Budget Plan, becomes more detailed and integrated every year.</p> <p>1-2. Achievement of implemented Japanese Language Courses (Number of courses; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each course)</p> <p>1-3. Achievement of implemented Mutual Understanding Activities for human resource development (Study-in-Japan Fair, Exchange Programs among Universities, etc. <<Number of programs; Contents, number of participants and participants' satisfaction in each program>>)</p> <p>1-4. Progress and contents of the prepared Semi-annual (Monitoring) reports</p> <p>1-5. Initiatives by KJC staff in all stages of planning, implementation and management of activities increases continuously.</p> <p>1-6. Share covered by the Kazakhstan side (including the portion paid by KJC own revenue) to the total annual expenses increases.</p> <p>1-7. KJC medium-term Integrated Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated by the end of the Project.</p>	<p>- Each Integrated Management Plan</p> <p>- KJC Annual Integrated Management Plan</p> <p>- Questionnaire Survey at the end of each course</p> <p>- Record of staff training and seminars</p> <p>- Semiannual (Monitoring) reports</p> <p>- KJC Annual Budget Plan and the record of the result</p>	<p>- Necessary budget for KJC will be supplied by KazHU and the relevant ministry during the Project period.</p> <p>- Japanese companies and Japanese people who live in Kazakhstan continue their support to KJC.</p>
<p>2. Training programs for the government officials are provided to enhance their capacity on institutional design and policy implementation for the enterprise development.</p>	<p>2-1. Achievement of the organized Committee for discussion on theme (subject) for KJC's seminars for the government officials (Member, frequency and discussion contents of meetings)</p> <p>2-2. Achievement of implemented KJC's seminars for the government officials (Subject, contents, number of participants, description of participants and participants' satisfaction in each Seminar)</p> <p>2-3. Achievement of implemented Business Courses for government officials (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course)</p>	<p>- Integrated Management Plan for overall Business Courses (of each year)</p> <p>- Meeting record of Committee for the discussion on theme (subject) of KJC's Seminars for the government officials.</p> <p>- Record of training and seminars</p> <p>- Survey report of post implementation of the Seminars</p> <p>- Semiannual</p>	
<p>3. Training programs are implemented to enhance the capacity of managerial people in the private sector, particularly of SMEs.</p>	<p>3-1. Situation of reflection of needs survey results and course implementation review to the course design</p> <p>3-2. Achievement of implemented Business Courses (Number of courses; Subject, contents, number of participants and participants' satisfaction in each course)</p>	<p>- Integrated Management Plan for overall Business Courses (of each year)</p> <p>- Record of training and seminars</p> <p>- Questionnaire Survey at the end of each course</p> <p>- Survey report of follow-up activities and post implementation of Business Courses</p> <p>- Semiannual (Monitoring) reports</p>	

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

Organizational Chart



Long-Term Experts

1	Eitaro Mitoma	Chief Advisor	2010/10/1-2012/9/30
2	Naomi Abe	Senior Advisor for Business Course Management	2009/6/15-2012/9/30

Short-Term Experts

FY 2010			
1	Shinichiro Kawaguchi	Human Resource Management	2011/3/7-2011/3/28
2	Jun Nishida	Project Management	2010/10/4-2010/10/14
FY 2011			
3	Jun Nishida	Project Management	2011/4/4-2-2011/4/16
4	Motokazu Kanokogul	Production and Quality Management	2011/5/9-2011/5/21
5	Shinichiro Kawaguchi	Human Resource Management	2011/8/8-2011/8/19
6	Shigeru Teramura	Marketing	2011/9/22-2011/11/7 (Kyrgyz and Kazakhstan)
7	Kazuchika Sato	Production and Quality Management	2011/10/5-2011/11/2 (Kyrgyz and Kazakhstan)
8	Shinichiro Kawaguchi	Human Resource Management	2012/2/13-2012/2/25
9	Kazuchika Sato	Production and Quality Management	2012/2/13-2012/2/25
10	Yasushi Kawano	Energy efficiency and conservation	2012/1/30-2012/2/10
11	Madoka Nakajima	Energy efficiency and conservation	2012/1/30-2012/2/10
12	Yoshiharu Ikeuchi	Energy efficiency and conservation	2012/1/30-2012/2/10
13	Sadao Higaki	Energy efficiency and conservation	2012/1/30-2012/2/10
14	Susumu Takahashi	Energy efficiency and conservation	2012/1/30-2012/2/10
15	Kazuchika Sato	Production and Quality Management	2012/5/11-2012/5/26

FY2011

Number of Trainee	Theme	Name	Duration	Total Days
4	Practical Business Training	Ms. RAIYMKULOVA ALTYNAY Mr. Ruslan Ydyryssov Ms. Zaurash Kumarbekova Ms. Elmira Sugurbekova	2012/1/16~1/27	12
8	Production Management	Ms. CHERKASAYA Adellina Ms. MATSYNIN Natalya Ms. SURANCHIYEVA Gulnara Ms. DUSKALIYEVA Galiya Mr. ZHOLDASPAYEV Serik Mr. YAROSLAVTSEV Viktor Mr. SERIKOV Pavel Mr. MAGZAMOV Amangeldy	2011/12/6~12/15	10
15	Energy Efficiency and Conservation	Mr. Sungat Esimkhanov Mr. Askerbek Kuanyshbayev Ms. Makpal Akashova Mr. Farkhat Muratov Mr. Boris Axenov Mr. Andrey Dorogin Mr. Tolegen Utesinov Mr. Marden Kakenov Mr. Boris Veitsman Mr. Nassipbek Murkhanov Ms. Aigul Yelshibayeva Mr. Yesset Duisenov Mr. Kanat Shaigynbayev Mr. Kairat Ichshanov Mr. Ichshanov Karirat	2012/1/29~2/11	14
6	Training for Business Course Trainer (HRM, Marketing)	Mr. Andrey Gordeyev Ms. GALINA ARTYUKHINA Ms. Valentina Grigoryeva Mr. Filin Sergey Mr. Mukhtar Jubatov Ms. Yegeniya Kazbekova	2012/2/13~2/24	12
2	Understanding Japan	Ms. Zhanar Orzagaliyeva Ms. Elmira Idrissova	2012/3/2~3/11	10

Record of Business Course Activities

FY2010

Course name	Date	City	Number of Attendants
Project Management	10/6-10/8/2010	Astana	12
Project Management	10/11-10/13/2010	Almaty	18
Blogas	11/3/2010	Almaty	48
SS and Quality Control	12/6-12/9/2010	Almaty	18
SS and Quality Control	12/13-12/15/2010	Astana	15
HR Management and HR Development	3/9-3/11/2011	Almaty	18
HR Management and HR Development	3/12/2011	Astana	20
HR Management and HR Development	3/14-3/16/2011	Karaganda	20
HR Management and HR Development	3/17-3/19/2011	Astana	25
HR Management and HR Development	3/24-3/26/2011	Astana	25
Total			219

FY2011

Course name	Date	City	Number of Attendants
Project Management	4/6-4/8/2011	Almaty	20
Project Management	4/12-2/14/2011	Astana	35
SS, Kaizen	5/11-5/13/2011	Astana	16
SS, Kaizen	5/11-5/13/2011	Almaty	23
SONY	5/25/11	Almaty	10
TOYOTA	6/1/2011	Almaty	48
Kaizen/Lean Production	7/4/2011	Almaty	46
HRM	8/9-8/11/2011	Almaty	11
HRM	8/12/2011	Almaty	10
HRM	8/16-8/19/2011	Astana	25
Production Management	10/11-10/13/2011	Almaty	15
Production Management	10/17-10/19/2011	Astana	25
Marketing	10/25-10/27/2011	Almaty	16
Marketing	11/2-11/4/2011	Astana	27
Kaizen	11/16/2011	Almaty	57
Kaizen	11/16/2011	Astana	60
Kaizen Forum	11/17/2011	Astana	140
Kaizen Workshop	11/18/2011	Almaty	200
Energy Efficiency & Conservation	12/1/2011	Almaty	45
Energy Efficiency & Conservation	12/6/2011	Astana	25
Energy Efficiency & Conservation	12/9/2011	Ust-Kamenogorsk	23
HRM	2/15-2/17/2012	Almaty	8
Production and Quality Management	2/15-2/17/2012	Astana	32
Production and Quality Management	2/19/2012	Ust-Kamenogorsk	80
HRM	2/21-2/23/2012	Astana	28
Production and Quality Management	2/21-2/23/2012	Almaty	3
Total (Course)			568
Total (Forum)			457

FY2012

Course name	Date	City	Number of Attendants
Kaizen and Lean Production	4/17/2012	Almaty	55
Kaizen and Quality Control	5/14-5/18/2012	Almaty	25
Basic of Kaizen	5/17/2012	Almaty	40
Kaizen and Production and Quality Control	5/23-5/24/2012	Ust-Kamenogorsk	25
Total			145

カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト 終了時評価
評価グリッド結果

	評価設問		必要なデータ（指標）・情報	情報源	調査結果案
	大項目	小項目			
①投入の 確認	【投入の実施状況】		<p>日本側・カザフスタン側による人員配置（日本側長期専門家・短期専門家、KazEU派遣職員・スタッフ、プロジェクト支出による契約職員）</p> <p>日本側・カザフスタンによる投入実績（研修員受入、供与機材、現地活動費）</p> <p>収支バランス（JICA現地業務費からの支出割合、C/P支出割合、センター収入からの支出割合）</p>	<p>・日本センター情報ネット ・日本センター各種報告書 ・C/P、KJCスタッフ、専門家</p> <p>・JICA本部・プロジェクト提供資料 ・日本センター各種報告書等 ・C/P、KJCスタッフ、専門家</p> <p>・JICA本部・プロジェクト提供資料 ・日本センター各種報告書等 ・C/P、KJCスタッフ、専門家</p>	<p>【日本側（JICA）投入】長期専門家 計2名（チーフアドバイザー、ビジネスコース運営管理総括） 【カザフスタン側投入】所長（KazEU International Business School 副所長）、会計士、運転手、掃除員 計4名 【プロジェクト支出】契約職員9名（ビジネスコース2名、日本語3名、総務（相互理解兼務）4名） ※本プロジェクト開始以降の追加投入として【JF投入】日本語教育専門家、業務調整員 計2名 【日本側（JICA）投入】研修員受入、供与機材、現地活動費、ビジネスコース運営経費 【カザフスタン側投入】土地・建物・設備、資機材の維持管理、日本語講師謝金、警備費、通信費、光熱水道費 ※本プロジェクト開始以降の追加投入として【JF投入】JF講座の運営経費</p> <p>・運営経費負担率：在外事業強化費25%、カザフスタン（KJC事業収入含）75%（2011年度） ・フェーズ2実施期間中の運営経費負担率：在外事業強化費76%、カザフスタン（KJC事業収入含24%）（フェーズ2終了時評価報告書より引用）</p> <p>・2011年度のKJC事業収入からの支出割合：55% ・フェーズ2実施期間中の同支出割合：19%（フェーズ2終了時評価報告書より引用）</p>
②成果の 達成状況	【成果の達成状況】 成果1. 「人材育成のための研修・サービスを提供するKJCの運営基盤が強化される。」	<p>1-1. 予算計画を含む各管理運営計画が毎年、詳細化・体系化される。</p> <p>1-2. KJCスタッフが自立的に行う日本語コースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）</p> <p>1-3. KJCスタッフが自立的に行う人材育成につながる相互理解促進事業の実施状況（例：留学フェア、大学間交流（開催プログラム数、内容、参加者数、参加者満足度））</p> <p>1-4. KJCスタッフにより半期（モニタリング）報告書が定期的に策定される。</p> <p>1-5. 計画・運営・管理のすべての段階でKJCスタッフが自立的にかつ継続的に実施できる。</p> <p>1-6. 年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア（KJC自己収入を含む）が60%まで上昇する。</p> <p>1-7. プロジェクト終了までに、KJC中期管理運営計画（5カ年）が策定されている。</p>	<p>・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・ビジネスコース受講生 ・日本センター各種報告書等</p>	<p>1-1. 毎年、KJCスタッフが日本人専門家の指導の下、年間事業計画を策定している。</p> <p>1-2. 日本語コースは初歩から中級程度までの計18コースが行われ、参加者数は延べ2,000名弱（2012年3月時点）。</p> <p>1-3. 留学フェア、大学間交流、文化紹介事業等の多岐にわたる約160件の行事が開催され、約7,100名が参加（2012年3月時点）。</p> <p>1-4. 半期（モニタリング）報告書は、日本語あるいは総務部門長がドラフトを作成し、日本人専門家による確認・修正が行われている。</p> <p>1-5. KJCスタッフにより、基本的には事業の計画・運営・管理が自立的に実施されており、必要に応じ長期専門家の指導を受けている。</p> <p>1-6. 年間支出に占めるカザフスタン側負担シェア（KJC自己収入を含む）は、75%（2012年5月時点）。</p> <p>1-7. KJC中期管理運営計画（5カ年）は、プロジェクト終了までに策定される予定。</p>	
	成果2. 「企業振興政策を担う公務員の制度設計・政策実施能力強化のための研修が実施される。」	<p>2-1. 公務員向けセミナー「テーマ検討委員会」の実施状況（メンバー、開催頻度、討議内容）</p> <p>2-2. 公務員向けセミナーの実施状況（各回のテーマ、参加者数、参加者構成、参加者満足度）</p> <p>2-3. 公務員向けビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）</p>	<p>・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・受講生満足度調査 ・日本センター各種報告書等</p>	<p>2-1. 「テーマ検討委員会」は公務員庁の組織改編、並びに想定していたメンバーの人事異動が重なったため、実施に至らず。代替として、関係機関との協議・定期的な訪問を通じてセミナーのテーマを検討し、「カイゼン」及び「省エネ」が選定された。</p> <p>2-2. 「省エネセミナー」は現地セミナーと本邦セミナーとが一体化した形式で実施され、現地セミナーに10名、本邦セミナーに1名参加。</p> <p>2-3. 4科目（人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメント）の研修を計9回実施。参加者の平均満足度は97%。公務員庁による満足度調査によれば、他国出身の講師による講義より高い。</p>	
	成果3. 「中小企業を中心とする民間経営人材の能力強化のための研修等が実施される。」	<p>3-1. ニーズ調査とコース実施結果レビューのコース設計への反映状況</p> <p>3-2. ビジネスコースの実施状況（開催コース数、各回の内容・参加者数・参加者満足度）</p>	<p>・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・日本センター各種報告書等 ・外務省ODA評価報告書</p>	<p>3-1. 特別なニーズ調査は行わず、日本人専門家、ビジネスコース部門スタッフが、政府機関、国営/民間企業等を不定期に訪問。面談結果を基に相手側のニーズ把握を行い、コースの設計に反映。</p> <p>3-2. 4科目（人材育成管理、マーケティング、生産品質管理、プロジェクトマネジメント）で開講。参加者は約1,100名であり、平均満足度は95%。</p>	

カザフスタン日本人材開発センター-企業振興プロジェクト 終了時評価
評価グリッド結果

	評価設問		必要なデータ(指標)・情報	情報源	調査結果案
	大項目	小項目			
③プロジェクト達成状況			1. KJCが実施する公務員向けセミナーで育成された人材の総数と内容(参加者の出身官庁、職位、研修内容の有益度評価、習得知識の活用事例、官民の情報交換・ネットワーク活動の実施状況と成功事例) 2. KJCが実施するビジネスコースで育成された人材の総数と内容(参加者の産業セクター、企業規模、経営発展状況、研修内容の有益度、習得知識・技術の活用事例、ネットワーク活動の実施状況と成功事例)	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・日本センター各種報告書等	1. セミナーへの公務員の参加者は61名、ビジネスコース参加者は200名。ビジネスコースへの満足度は37%に及んだ。参加者の出身官庁は、大統領府、観光省、産業・新技術省等多岐にわたる。 ・産業・新技術省職員1名は、現在省エネ法の制定に従事しており、「カザフスタン国の省エネ法の一部が日本の省エネ法に基づいて策定されたことから、訪日研修で得た日本の省エネ政策、省エネ技術に関する知識を現在の業務に役立てている。公務員研修の内容は、公務員庁、政府系機関との協議により決定され、その後も連携により運営・実施が行われた。 2. 民間企業の参加者はセミナー約440名、ビジネスコース(生産品質管理、人材育成管理、マーケティング、プロジェクトマネジメント)800名。ビジネスコースへの満足度は95%に及んだ。 ・一例として、中堅の住宅建設企業は、創業者を中心に社をあげて「カイゼン」に取り組み、作業効率性の改善、現場作業・材料ロスの削減、従業員の意識向上をもたらした。 ・関係機関(政府機関、GIZやEBRD等の国際機関)との連携と併せて、生産品質管理の修了生8名により設立された「カイゼンクラブ」を通じた修了生のネットワークも事業実施に活用された。
④上位目標達成見込み		【上位目標達成状況】「カザフスタンの産業構造多様化・高度化に寄与するビジネス環境に改善が見られ、KJC卒業生による企業活動の活発化が進む。」	1. 世銀Doing Business指標で、2017年にカザフスタンが50位以内にランクされる。 2. 2017年に100名以上のKJC卒業生が民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしている。	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・日本センター各種報告書等	1. 2012年時点で47位で達成済み。 2. 現時点で民間セクターで活躍し中心的な役割を果たしているのは数名。同目標が達成されるには、完了後も継続した事業成果が現れること、カザフスタン経済の安定的な成長が確保されることが不可欠。一方で本事業期間に比して目標が過度であるとも考えられる。
⑤妥当性	プロジェクト目標・成果は、カザフスタン国の国家政策等に合致しているか		・カザフスタン国の国家開発計画における市場経済化に寄与する人材育成の位置づけ	・プロジェクト提供資料 ・長期開発計画「カザフスタン2030」 ・「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム(2003~2015年)」 ・日本センター各種報告書等	・1997年策定の「カザフスタン2030」では、2030年を目標に市場経済を基盤として、アジアの中進国レベルまでの経済成長、及びそのための人材開発に重点的に取り組むための開発戦略を掲げている。 ・「カザフスタン国産業革新発展工業開発戦略プログラム(2003~2015年)」では、中小企業振興の重要性に着目しつつ、特に製造業を中心とする産業多角化をめざしている。 ・「国家プログラム」"Productivity 2020"において、カザフスタン政府は経営の近代化推進を目的として、企業に対して経営の効率化を促進させる取り組みを行っており、その方策の1つとして、政府より「カイゼン」等の経営手法・ノウハウの実践が奨励されている。
	わが国援助政策に合致しているか	わが国の中央アジア地域に対する援助政策に合致しているか わが国の対カザフスタン援助政策に合致しているか	・わが国の対中央アジア地域援助重点分野との整合性 ・わが国の対カザフスタン援助重点分野との整合性	・「中央アジア+日本」対話 ・対カザフスタン個別援助計画	・2006年6月の「中央アジア+日本」対話第2回が相合合において採択された「行動計画」では、カザフスタンを含む中央アジアにおける企業人材育成、企業間交流促進、相互理解促進、文化交流などの分野をわが国の「援助の柱」とすることが合意された。 ・「対カザフスタン個別援助計画」では、開発の課題として、天然資源に過度に依存する経済からの脱却が重要と考え、「長期経済の安定的発展を実現するためには、実体経済を重視し、既存産品に付加価値をつける産業の高度化や中小企業の振興を通じた製造業の育成等による産業構造の多角化を図る必要がある」としている。
	ターゲットグループのニーズに合致しているか	KJCで実施している活動は現地企業のニーズに対応しているか	・中小企業をはじめとする企業側のニーズとの整合性	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・受講生満足度調査 ・Productivity 2020 ・日本センター各種報告書等	・カザフスタン国にとり急務の課題である産業の多角化・高度化を図るうえで、ビジネス環境整備と中小企業振興は不可欠であることから、本プロジェクトのターゲットグループの選定は妥当といえる。 ・現在実施中の「国家プログラム」"Productivity 2020"において、カザフスタン政府は企業に対して、経営技術の近代化を奨励しており、カイゼン等の手法の実践を推奨している。これら経営手法・ノウハウ習得のため、専門家・コンサル雇用費に助成金が支払われているため、企業のKJCのビジネスコースに対する関心は高まっている。
	類似プロジェクトとの重複の有無 日本の技術の優位性	他機関による類似施設の有無 日本の技術・知識に優位性があるか	・他機関による類似研修との比較優位	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・受講生満足度調査 ・日本センター各種報告書等	・受講生によれば、KJCのビジネスコースは、アルマティ市内の他機関による類似研修と比較し、内容が実践的で、かつ受講料も平均より安価とのこと(例：KJCが20,000~25,000テンゲであるのに対し、他機関平均は74,000テンゲ)。 ・公務員庁付属アカデミーの満足度調査によれば、同庁が実施した研修において、他機関講師と比較して、KJC講師は高い評価を得ていることが判明している。

カザフスタン日本人材開発センター・企業振興プロジェクト 終了時評価
評価グリッド結果

	評価設問		必要なデータ（指標）・情報	情報源	調査結果
	大項目	小項目			
⑥有効性	プロジェクト目標達成度		成果1～3の達成状況 プロジェクトの達成状況 プロジェクト達成への成果の貢献度	・上記②及び③のとおり。 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・日本センター各種報告書等	・上記②及び③のとおり。 ・KJCビジネスコーススタッフが政府機関、企業のコンタクト先を開拓し、定期的な面談の機会をもち、メーリングリストを利用して情報提供を図るなどネットワーク強化を行い、連携が事業実施に生かされた。スタッフの運営能力強化と併せた効果といえる。
	運営プロセス：センター運営に係る関係機関でのコミュニケーション	定例会合は適切に機能したか プロジェクト運営体制・手法は適切か	・定例会議開催回数・出席者、定例会議は機能したか ・JCC開催回数・頻度 ・PDMに沿った事業運営、進捗管理の有無 ・PDMの使用状況	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・日本センター各種報告書等	・JCCは年1度の頻度で実施。事業についての情報共有、進捗確認、改善点などを協議する場として活用された。 ・週一度、KJCスタッフが集まるミーティングが開催され、情報共有が行われている。 ・事業運営におけるPDMの活用は限られているが、プロジェクト目標は基本的にスタッフ含む関係者間で共有されている。 ・フェーズ2で導入された人事考課制度を基に、年1度、日本人専門家がスタッフの能力評価を行い、次年度給与査定、指導に活用している。
	プロジェクト目標達成への貢献要因	PDMに沿った事業運営、進捗管理の有無 モニタリング体制 C/Pと専門家との間の意思疎通	・定期的に運営管理体制はモニタリングされてきたか ・C/Pと専門家との間の意思疎通、協働状況は改善されているか ・カザフスタン側のオーナーシップ（当事者意識）は高いか	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・日本センター各種報告書等	・モニタリングにおいて、事業計画に基づいた進捗確認、実施後の満足度アンケートを行うことで、成果を確認し、次回の事業に役立てている。 ・2012年4月にIldrisova所長に交代となった後も、専門家とC/Pとの関係に影響は見られなかった。むしろKazEU新理事長の日本訪問等を契機に、KazEU幹部との連絡も緊密に行われるようになり、KJC運営全般に係るKazEU内部への情報伝達も迅速となっている。 ・KazEU側のKJC運営、とりわけ収益確保を通じた財務的持続性確保への意識は高い。
	プロジェクト目標達成を阻害した要因はあるか	プロジェクト目標達成への阻害要因		・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生	・KJCによる関係機関（政府機関、GIZやEBRD等の国際機関）・企業等への積極的な働きかけで、連携による事業実施が行われた。さらに生産品質管理コースの修了生8名が中心となって設立された「カイゼンクラブ」とのネットワークも事業実施に活用されている。 ・特になし。
⑦効率性	達成されたアウトプットからみて、投入の量・質・タイミングは適切か	【日本側】 JICAによる投入 専門家派遣人数、専門分野・能力、派遣時期	・専門家派遣人数・時期データ ・在外事業強化費によるKJC運営費の支出割合 ・事業収入によるKJC運営費の支出割合	・プロジェクト提供資料 ・専門家派遣実績データ ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・日本センター各種報告書等	・ビジネスコース及び総務部門に重点的に投入（フェーズ1・2では日本語コース・ビジネスコース・相互理解促進事業・総務部門すべてに対する支援）。 ・長期専門家は2名（チーフアドバイザー、ビジネスコース運営管理総括）。（フェーズ2は4名（所長、ビジネスコース運営総括、日本語教育、業務調整））。 ・短期専門家15名（人材育成管理、生産・品質管理、マーケティング、プロジェクトマネジメント、省エネセミナー） ・在外事業強化費によるKJC運営費の支出割合：フェーズ2完了時点の45%（2010年9月時点）から25%（2012年5月時点）へと縮減。 ・事業収入によるKJC運営費の支出割合：55%に増加（2011年）。
	研修員人数・時期、内容	研修員受入実績	・研修員受入実績データ ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生	・研修員受入実績データ ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生	・2010年なし、2011年ビジネス実務4名、生産管理8名、省エネ14名、中央アジア地域現地講師育成6名、日本理解2名。計34名
	機材の維持管理	機材供与実績・機材利用状況	・機材利用管理に係るデータ ・C/P、KJCスタッフ、専門家	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家	・KJC内のイントラネット上で機材リストを作成のうえ、管理。維持管理は総務部門スタッフ1名が担当。
	建物・施設の規模、利便性、維持管理	建物・施設の現状	・建物・施設の現状	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家	・フェーズ2時点で、施設の大規模改修が済み、現時点で施設の規模、利便性、維持管理において問題はない。
	【カザフスタン側】R/Dどおりの投入か	・カザフスタン側コスト負担実績 ・C/Pの配置	・コスト負担実績データ ・C/P、KJCスタッフ、専門家	・カザフスタン側からの投入は、R/Dに約束されたとおり行われている。C/Pの4名配置、施設・設備の提供、日本語講師の謝金、警備費、通信費等を負担。KazEUによる投入の問題なし。	
	現地スタッフ離職率など	・現地スタッフ離職率推移、運営ノウハウの蓄積	・C/P、KJCスタッフ、専門家	・専門家の指導を仰ぎつつ、現地スタッフが主体的に事業計画の立案に参画し、進捗確認等モニタリングを行っている。 ・フェーズ2以降、アルバイト1名が転職した以外、離職したスタッフはなし。	
	効率性に貢献・阻害した要因はあるか	貢献、阻害要因	・JFランゲージコース導入による効率性の影響	・C/P、KJCスタッフ、専門家	・日本語教育及び相互理解促進事業においては、2012年2月、JF講座が設置されたことで、継続的に運営面での技術移転、日本語教育に関連する指導が可能となった。

カザフスタン日本人材開発センター企業振興プロジェクト 終了時評価
評価グリッド結果

	評価設問		必要なデータ（指標）・情報	情報源	調査結果案
	大項目	小項目			
⑧インパクト	上位目標の達成見込みはあるか		・事業完了後に上位目標の達成は見込まれるか	・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・日本センター各種報告書等	・上記④のとおり。 ・本邦研修と合同で行われた「省エネセミナー」は、カザフスタン国におけるビジネス展開に関心を有する本邦企業に対し、自社製品・技術を紹介する機会を提供することになり、参加者の所属企業と、訪問した日本企業との間の人脈形成につながった。 ・「国家プログラム」“Productivity 2020”推進により、企業経営の実践に日本的経営手法を取り入れることに関心をもつ企業は多く、既に生産効率等の面で成果が現れている企業もあり、研修で得た知識を実践するうえで、効果的に同プログラムが活用されていけば、ある程度の規模のインパクトが期待される。 ・プロジェクト実施期間が2年と短いため、制度的な大きなインパクトが現れるには時期尚早。
	その他の波及効果はあるか	その他の影響（正負）はあるのか	・直接的、間接的な波及効果（ex. 法令、地域社会、経済、環境等への影響）	・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・省庁、その他政府機関	
⑨持続性	組織面での持続性	事業運営体制 人員配置	・センター実施体制 ・スタッフの配置（雇用状況）	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・省庁、その他政府機関 ・日本センター各種報告書等	・KJCスタッフは継続勤務に十分な意欲を示しており、KazEUも現在と同じ条件での雇用を確約している。 ・本プロジェクト最後のJCC開催に併せて、KazEU幹部、現地カザフスタン日本大使館、国際交流基金専門家、JICAキルギス事務所、KJC幹部から構成されるSteering Committeeを設立予定。以降、年に2回の頻度で、事業の状況や課題、予算状況について関係者間で情報共有し、意見交換を行う方向で関係者の合意を得ている。
	財務面での持続性	収支状況、負担割合の変化	・JICA協力終了後の人件費、運営費の確保状況	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・省庁、その他政府機関 ・日本センター各種報告書等	・KJCは積極的に収入の向上を図り、センター運営経費支出に占める収入の割合は55%に増加（2011年度） ・今後の資金負担は以下のとおり。 a) KazEUは、C/Pの人件費のほか、総務部門の経費の半額を負担。 b) 国際交流基金は、JF講座実施にかかる費用のほか、総務部門の経費の半額を負担。 c) ビジネスコースの運営経費（ビジネスコーススタッフ・通訳人件費含む）をセンター収入より支出することで、関係者の合意を得ている。
	技術面での持続性	運営能力 現地講師育成 状況	・他機関との連携によるコース運営のノウハウ ・現地講師の育成状況	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・修了生/受講生 ・省庁、その他政府機関 ・日本センター各種報告書等	・新所長であるIldrisova氏は、KazEUのInternational Business Schoolの副所長であり、組織運営、並びにビジネス研修の運営の経験を豊富に有している。 ・KJCスタッフは自ら事業の計画・運営・管理を自立的に行える能力が身に付いてきている。ただし相互理解促進部門は定期的に行われる行事は現地スタッフによる企画・運営・実施が可能であるが、日系企業をはじめ外部機関と連携する際は、比較的高度な折衝・交渉を要するため、日本人専門家の支援を要する。 ・公務員研修の連携先であった公務員庁は、連携によるKJC事業運営の経験・ノウハウを有している。しかし本年度分は、同庁の研修実施の方針が変更された結果、本年度の年間計画は策定済みで、KJCとの共催による研修は含まれていないため、代替的な機関の候補を模索する必要あり。 ・上記代替機関の候補として、「国家プログラム」“Productivity 2020”の推進機関の1つであり、KJCとも連携実績のあるNational Innovation Fund（注：2012年より、National Agency of Technology Developmentへ組織改編）などとの連携を模索する必要がある。
	貢献・阻害要因	その他貢献・阻害要因	・追加的な投入	・プロジェクト提供資料 ・C/P、KJCスタッフ、専門家 ・日本センター各種報告書等	・2011年5月の運営指導調査で、プロジェクト終了に向けて現地講師育成の必要性が提言された。これを受けて、生産品質管理分野を中心に現地講師育成を行うべく、現地での指導及び本邦研修が実施された。 ・現地講師候補として既に経験豊富な有望な人材も数名育っているが、実践での講師経験が浅い者もあり、生産品質管理分野を中心として引き続きフォローアップ・指導を受ける必要あり。 ・2012年2月よりJF講座導入により、日本語コース及び相互理解促進事業への支援が開始され、国際交流基金により日本人専門家2名が配置された。またJICAのプロジェクト終了後は総務部門の経費の半分。並びに日本語コース経費、相互理解促進事業（日本文化に関連したものの）経費が支出される予定であり、日本語コース部門、相互理解促進部門、総務部門の持続性確保に貢献した。

4. 専門家派遣実績

長期意専門家

1	三苦 英太郎	チーフアドバイザー	2010/10/1-2012/9/30
2	阿部 直美	ビジネスコース運営総括	2009/6/15-2012/9/30

短期専門家

2010年度			
1	河口 真一郎	人材育成管理	2011/3/7-2011/3/28
2	西田 純	プロジェクト・マネジメント	2010/10/4-2010/10/14
2011年度			
3	西田 純	プロジェクト・マネジメント	2011/4/4-2-2011/4/16
4	鹿子木 基員	生産・品質管理	2011/5/9-2011/5/21
5	河口 真一郎	人材育成管理	2011/8/8-2011/8/19
6	寺村 滋	マーケティング	2011/9/22-2011/11/7 (カザフ・キルギス巡回)
7	佐藤 和親	生産・品質管理	2011/10/5-2011/11/2 (カザフ・キルギス巡回)
8	河口 真一郎	人材育成管理	2012/2/13-2012/2/25
9	佐藤 和親	生産・品質管理	2012/2/13-2012/2/25
10	川野 泰	総括・省エネ政策	2012/1/30-2012/2/10
11	中嶋 まどか	業務調整	2012/1/30-2012/2/10
12	池内 祥晴	省エネ技術(消費者サイド)	2012/1/30-2012/2/10
13	檜垣 定男	省エネ診断(熱)	2012/1/30-2012/2/10
14	高橋 進	省エネ診断(電気)	2012/1/30-2012/2/10
2012年度			
15	佐藤 和親	生産・品質管理	2012/5/11-2012/5/26

機材調達実績
平成22年度

番号	種別	調達方法	納入 月日	年	機材名	製造メーカー	型式	供与 数	単価	価格 現地通貨	通貨 単位	レート	価格 (円)
H22K-1	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
H22K-2	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
H22K-3	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
H22K-4	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
合計													¥0

平成23年度

番号	種別	調達方法	納入 月日	年	機材名	製造メーカー	型式	供与 数	単価	価格 現地通貨	通貨 単位	レート	価格 (円)
H23K-1	携行機材	本邦調達	2011.04.21		書籍(2011年6月~2012年3月)	日本製	265冊	1	485,670	485,670	Yen	1	¥485,670
H23K-2	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
H23K-3	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
H23K-4	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
合計													¥485,670

平成24年度

番号	種別	調達方法	納入 月日	年	機材名	製造メーカー	型式	供与 数	単価	価格 現地通貨	通貨 単位	レート	価格 (円)
H23K-1	携行機材	本邦調達	2012.4.21		書籍(2012年4月~2012年9月)	日本製	108冊	1	312,800	312,800	Yen	1	¥312,800
H23K-2	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
H23K-3	携行機材	本邦調達						1	0		Yen	1	
合計													¥312,800

6. 日本語事業実績

カザフスタン日本センター 各活動実績一覧 (2011年4月4日現在)

日本語コース実績/Japanese Language Course

Course name	Date	Target	Textbook	Contents	Lecturer	Total hours of the course	How many hours did local lecturer correspond?	Number of applicant		Number of trainee		Tuition Fee (per trainee/company)			Total Revenue			Remarks (text, place, Organizer)		
								student	Business person	student	Business person	Local currency	Japanese-yen	Local currency	Japanese-yen					
コース・科目名	期間	受講対象者	主教材	内容	講師	時間	うち、 現地講師 対応時間	応募者数		受講者数		受講料/人			受講料総収入			その他備考 (雇用予定・会場・ 実施機関等)		
								学生	社会人 一般	学生	社会人 一般	現地通貨	単位	日本円*	現地通貨	単位	日本円			
夏学期中日本語講座	2010.6.28- 2010.7.9	a	入門レベル日本語 日本文化紹介	会話、日本事情	チヨルボン、アセリ	20 h	20 h	37	16	23	7	7,000	KZT	4,340	円	210,000	KZT	130,200	円	
夏季日本語特別講座	2010.7.7- 2010.8.26	a,b,c	みんなの日本語 I	文法、会話、読解、作文、読解	グルミラ、チヨルボン、アセリ	128 h	128 h	5	9	5	7	20,000	KZT	12,060	円	240,000	KZT	144,720	円	
夏学期中日本語講座	2010.8.2- 2010.8.13	a	入門レベル日本語 日本文化紹介	会話、日本事情	チヨルボン、アセリ、水谷	20 h	20 h	38	20	20	20	7,000	KZT	4,160	円	280,000	KZT	168,000	円	
日本語講座秋学期(アルマティ・大人:13レベル、中高校生:8レベル)	2010.9.20- 2011.1.21	a,b,c	みんなの日本語 I・II	文法、会話、読解、作文、読解	オクサナ、グゼリヤ、サマル、水谷、タリヤグル、ナジラ、グルミラ、シナル、Kサマル、アシヤ、チヨルボン、アセリ	84 h	64 h	110	314	86	198	22,000	KZT	12,222	円	5,999,400	KZT	3,333,600	円	受講料13,200KZT/一人割引
日本語講座春学期(スタナ・大人:9レベル)	2010.9.13- 2011.1.14	a,c	みんなの日本語 I・II	文法、会話、読解、作文、読解	増島、ジャナル、グルシヤット、ヌルスル、ナジム、ディナール	84 h	64 h			110	34	22,000	KZT	12,222	円	2,939,200	KZT	1,832,880	円	受講料13,200KZT/一人割引
新日本語能力試験対策講座(アルマティ) N1-N2 第1回	2010.8.21- 11.30	b	日本語能力試験 問題分析と学習法	試験対策	水谷	40 h	0 h	5	6	2	6	14,000	KZT	7,717	円	98,000	KZT	54,444	円	
新日本語能力試験対策講座(アスタナ) N1-N2 第1回	2010.8.21- 11.30	b	日本語能力試験 問題分析と学習法	試験対策	増島	20 h	0 h	11	9	14	6	7,000	KZT	3,888	円	140,000	KZT	55,555	円	
日本語講座秋学期(アルマティ・大人:12レベル、中高校生:4レベル)	2011.2.21- 2011.8.24	a,b,c	みんなの日本語 I・II (初級)、中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、読解	オクサナ、グゼリヤ、アケマラル、グリヤグル、ナジラ、シナル、Kサマル、アシヤ、チヨルボン、水谷	64 h	64 h	181	297	178	112	25,000 (割引金)	KZT	14874 11759 (割引)	円	7,284,000	KZT	4,094,038	円	
日本語講座春学期(アスタナ・大人:10レベル)	2011.2.7- 2011.8.31	a,b,c	みんなの日本語 I・II (初級)、中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、読解	増島、ジャナル、グルシヤット、ヌルスル、ナジム、ディナール	64 h	64 h	35	25	100	25	26,000 (割引金)	KZT	14874 8804 (割引)	円	3,280,000	KZT	1,834,247	円	
						484	h	424	N	422	702	536	413		円	20,410,600	KZT	11,347,892	円	
								88	%	合計1124人	合計949人									*1USD=82.4JPY=146KZT
																				現地講師比率 比率 84 %

カザフスタン日本センター 各活動実績一覧 (2012年3月現在)

日本語コース実績/Japanese Language Course

Courses name	Date	Target	Textbook	Contents	Lecturer	Total hours of the course	How many hours did local lecturer correspond?	Number of applicant		Number of trainees		Tuition Fee (per trainee/company)		Total Revenue		Remarks (last, place, Organizer)
								student	Business person	student	Business person	Local currency	Japanese yen	Local currency	Japanese yen	
コース・科目名	期間	受講対象者	主教材	内容	講師	時間	3% 現地講師対応時間	応募者数	受講者数	受講料/人	受講料総収入	その他備考 (使用済み・会場・実施機関等)				
								学生 社一般人	学生 社一般人	現地通貨 単位	日本円+ 単位	現地通貨 単位	日本円			
日本語講座春学期(アルマトイ・大人:10レベル、中高校生:4レベル)	2011.2.21-2011.6.24	a,b,c	みんなの日本語1・II(初級)、中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、総論。	オクサナ・グゼリ、アケマシラ・ダリヤ、ナジラ、シナル、ヌザマル、アケマシラ、ホシノ、水谷	84 h	64 h	181	287	110	112	26000 20800(割引料金)	14874 11738 (割引)	7,294,000 KZT	4,091,038 円	
日本語講座春学期(アルマトイ・大人:10レベル)	2011.2.7-2011.6.8	a,b,a	みんなの日本語1・II(初級)、中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、総論。	増島、ジャナル、グルシヤット、ヌルスル、ナジム、ティナラフ	84 h	64 h	35	25	100	25	26000 16800(割引料金)	14874 8504(割引)	3,290,000 KZT	1,834,247 円	
第1回目夏学期中日本語講座(アルマトイ)	2011.7.11-2011.7.22	a	初級生教材	文法、会話、読解(聴)、作文、アクティビティ(ゲームなど)。	中高生クラス(ゾルボット)、大人クラス(水谷)	20 h	20 h	26	13	14	12	7,000 KZT	3,765 円	182,000 KZT	98,648 円	
第1回目夏学期中日本語講座(アスタナ)	2011.8.27-2011.7.08	a	初級生教材	文法、会話、読解(聴)、作文、アクティビティ(ゲームなど)。	増島	20 h	20 h	6	4	0	0	7,000 KZT	3,765 円	0 KZT	0 円	
第2回目夏学期中日本語講座(アルマトイ)	2011.8.08-2011.8.19	a	初級生教材	文法、会話、読解(聴)、作文、アクティビティ(ゲームなど)。	中高生クラス(ジャンナ)、大人クラス(水谷)	20 h	20 h	19	14	15	6	7,000 KZT	13,398 円	147,000 KZT	281,358 円	
第2回目夏学期中日本語講座(アスタナ)	2011.8.09-2011.8.19	a	初級生教材	文法、会話、読解(聴)、作文、アクティビティ(ゲームなど)。	増島	20 h	20 h	6	4	1	4	7,000 KZT	13,398 円	35,000 KZT	66,990 円	
日本語講座秋学期(アルマトイ・大人:10レベル、中高校生:4レベル)	2011.09.19-2011.01.28	a,b,a	みんなの日本語1・II(初級)、中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、総論。	オクサナ・グゼリ、ダリヤ、シナル、アシヤ、マリヤ、ジャンナ、アセリ、水谷	64 h	49.3 h	140	51	132	47	28000 20800(割引料金)	13439 10751 (割引)	4,501,200 KZT	2,328,735 円	
日本語講座秋学期(アスタナ・大人:10レベル)	2011.09.12-2012.01.21	a,b,a	みんなの日本語1・II(初級)、中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、総論。	増島、ジャナル、グルシヤット、ヌルスル、ティナラフ	64 h	64 h	90	19	75	11	28000 16900(割引料金)	13439 8064 (割引)	1,653,600 KZT	854,732 円	
日本語能力試験体験講座H4(アルマトイ、6人)	2011.10.01-2011.12.03		日本語能力試験対策 日本語総論と読解、漢字・聴解-文法-読解	模擬試験-漢字-読解-文法の講義	水谷	20 h	0 h	6	6			7,000 KZT	3,816 円	42,000 KZT	21,709 円	
日本語講座春学期(アルマトイ・大人:12クラス)	2012.2.20-2012.6.22	a,b,a	みんなの日本語1・II(初級)、中級1-2(中級)、みんなの日本語中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、総論。	高木、チカラナ、グゼリ、ダリヤ、マリヤ、アセリ、ジャンナ、水谷	84 h	64 h	120	73	100	66	28000 22400(割引料金)	15370 12286 (割引)	4,312,000 KZT	2,367,018 円	
日本語講座春学期(アスタナ・大人:8クラス)	2012.2.13-2012.6.15	a,b,a	みんなの日本語1・II(初級)、中級1-2(中級)、みんなの日本語中級1	文法、会話、読解、作文、漢字、総論。	増島、ジャナル、グルシヤット、ヌルスル、ナジム	84 h	64 h	89	18	85	18	28000 16800(割引料金)	15370 8722(割引)	1,853,600 KZT	1,017,510 円	
日本語能力試験体験講座H4/H5(アルマトイ、6人)	2012.03.17-2012.04.21		日本語能力試験対策 H4/H5 日本語総論	模擬試験	水谷	8 h	0 h	22	16			0 KZT	0 円	0 KZT	0 円	
						492 h	449 h	728	516	770	291		円 2,236,400	12,963,086 円		
								91	合計1266人	合計1011人						
								現地講師比率		倍率	80					

【基本フォーマット記入方法】

- 先月までの実績を消さずに今月分を追記して、月次報告書と共に提出願います。
- 月をまたぐコースの場合は、情報に変更があれば上書き変更するなど、提出時点での最新情報を記載してください。
- 今月分にあたる箇所(変更した場合はその箇所)は、色を変えて提出願います。
- 各センターごとに、記入し易い形に加工・項目追加して使用することも可能です。
- 加工・項目追加した場合も、基本フォーマットにある項目は、調査時に必要となることが多いので、必ず記入するようにしてください。
- ※まずは、記入者の理解で記入していただいても問題ありません。記入内容に不明点があった場合には、本部より問合せさせていただきます。
- ※本フォーマットは、今後必要に応じて改定する予定です。記入方法について不明点があれば、その都度お問合せください。

【How to fill in The Basic Format】

- Please add new information(record) without delating past information.
- Please fill in the latest information as of submission. Modifying the past information is also accepted.
- New information after last submission should be changed color.
- It's possible to change the format so that it may be easy to fill out.
- When you change the format, please be sure to fill in the information of the basic format.

7. 相互理解促進事業実績

カザフスタン日本センター 各活動実績一覧 (2011年3月末現在)

相互理解促進事業実績/Mutual Understanding

Event name	Date	The role of Japan Center	Place	Contents	Total hours of the course	Number of participants	Tuition Fee (per person)		Total Revenue		Remarks (Who is the organizer/trustee/joint sponsor)				
							現地通貨	単位	日本円	現地通貨		単位	日本円		
							受講料/1人		受講料総収入						
活花クラス	2010/4/8	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	3 人	1,200	KZT	780	円	3,600	KZT	2,340	円	講師: Yulia Bushenova
活花クラス	2010/4/15	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	3 人	1,200	KZT	780	円	3,600	KZT	2,340	円	講師: Yulia Bushenova
活花クラス	2010/4/22	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	780	円	4,800	KZT	3,120	円	講師: Yulia Bushenova
囲碁クラブ	2010/4/8	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	1 h	4 人				円				円	
囲碁クラブ	2010/4/22	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	1 h	4 人				円				円	
切り絵	2010/4/1	主催	KJC会議室	切り絵の指導	1 h	7 人				円				円	
切り絵	2010/4/15	主催	KJC会議室	切り絵の指導	1 h	9 人				円				円	
日本料理	2010/4/10	主催	KJC会議室	日本料理の作り方指導	1 h	10 人	600	KZT	390	円	6,000	KZT	3,900	円	
桜祭り	2010/4/24	主催	KJC会議室、セミナールーム3	図書館メンバー増加のため、後の季節にもなんだ祭り開催	4 h	100 人				円				円	
よさこいサークル	2010/4/3	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	12 人				円				円	
よさこいサークル	2010/4/10	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	10 人				円				円	
よさこいサークル	2010/4/17	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	10 人				円				円	
活花クラス	2010/5/6	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	720	円	4,800	KZT	2,880	円	講師: Yulia Bushenova
活花クラス	2010/5/13	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	720	円	4,800	KZT	2,880	円	講師: Yulia Bushenova
活花クラス	2010/5/20	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	720	円	4,800	KZT	2,880	円	講師: Yulia Bushenova
活花クラス	2010/5/27	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	720	円	4,800	KZT	2,880	円	講師: Yulia Bushenova
囲碁クラブ	2010/5/6	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	1 h	7 人				0 円				円	
囲碁クラブ	2010/5/20	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	1 h	6 人				0 円				円	
囲碁クラブ	2010/5/27	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	1 h	6 人				0 円				円	
切り絵	2010/5/13	主催	KJC会議室	切り絵の指導	1 h	8 人				0 円				円	
日本料理	2010/5/24	主催	KJC会議室	日本料理の作り方指導(鶏そば)	1 h	5 人	600	KZT	360	円	3,000	KZT	1,800	円	
よさこいサークル	2010/5/22	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	12 人				円				円	
よさこいサークル	2010/5/10	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	12 人				円				円	
国立館大学入試説明会	2010/5/30	イベント受託	JICA-NET会議室	6月下旬開催予定の国立館大学カザフ入試の説明会	1.5 h	21 人				円				円	国立館大学キルギスキャンパス Mairam Jalbulakova
活花クラス	2010/6/3	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	720	円	4,800	KZT	2,880	円	講師: Yulia Bushenova
活花クラス	2010/6/10	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	720	円	4,800	KZT	2,880	円	講師: Yulia Bushenova
活花クラス	2010/6/17	主催	KJC会議室	活花マスタークラス	1 h	4 人	1,200	KZT	720	円	4,800	KZT	2,880	円	講師: Yulia Bushenova
囲碁クラブ	2010/6/10	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	1 h	6 人				0 円				円	
囲碁クラブ	2010/6/24	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	1 h	6 人				0 円				円	
よさこいサークル	2010/6/5	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	5 人				円				円	
よさこいサークル	2010/6/19	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	7 人				円				円	
よさこいサークル	2010/6/28	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	7 人				円				円	
将棋クラブ	2010/6/28	主催	KJC会議室	将棋マスタークラス	1 h	5 人				0 円				円	講師: 山口 敬幸
Art4Peace祭り	2010/7/14	主催	KJC会議室	折り紙と書道マスタークラス	4 h	70 人	0	KZT	0	円	0	KZT	0	円	
囲碁クラブ	2010/7/1	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人				0 円				円	
囲碁クラブ	2010/7/8	主催	KJC会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人				0 円				円	

Event name	Date	The role of Japan Center	Place	Contents	Total hours of the course	Number of participants	Tuition Fee (per person)		Total Revenue		Remarks (Who is the organizer/trustee/joint sponsor)	
							現地通貨 単位	日本円	現地通貨 単位	日本円		
タイトル	年月日	センター実施体制	会場	内容	時間	参加人数	受講料/1人		受講料総収入		その他備考 (主催者、共催者、 受託先など)	
							現地通貨 単位	日本円	現地通貨 単位	日本円		
囲碁クラブ	2010/7/8	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	4 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/7/13	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/7/15	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/7/22	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/7/27	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/7/29	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/7/3	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	2 h	3 人		円			円	
よさこいサークル	2010/7/10	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	2 h	3 人		円			円	
よさこいサークル	2010/7/17	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	2 h	4 人		円			円	
よさこいサークル	2010/7/24	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	2 h	4 人		円			円	
よさこいサークル	2010/7/31	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	2 h	4 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/3	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	7 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/5	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	3 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/7	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	4 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/10	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	4 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/12	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	4 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/17	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	4 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/19	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	4 人		0 円			円	
囲碁クラブ	2010/8/23	主催	KJO会議室	囲碁愛好者の指導	3 h	4 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/2	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		円			円	
よさこいサークル	2010/8/3	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		円			円	
よさこいサークル	2010/8/4	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		円			円	
よさこいサークル	2010/8/5	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		円			円	
よさこいサークル	2010/8/6	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/9	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/10	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/11	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/12	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/13	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/14	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/15	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/16	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/17	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/18	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/19	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/20	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/21	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/22	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	
よさこいサークル	2010/8/23	主催	KJO会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円	

Event name	Date	The role of Japan Center	Place	Contents	Total hours of the course	Number of participants	Tuition Fee (per person)		Total Revenue		Remarks (Who is the organizer/trustee/joint sponsor)
							現地通貨 単位 日本円	現地通貨 単位 日本円			
タイトル	年月日	センター実施体制	会場	内容	時間	参加人数	受講料/1人		受講料総収入		その他備考 (主催者、共催者、受託先など)
							現地通貨 単位 日本円	現地通貨 単位 日本円			
よさこいサークル	2010/8/24	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			
よさこいサークル	2010/8/25	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			
よさこいサークル	2010/8/26	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			
筑波大学MBAプログラム説明会	2010/10/6	主催	KJCセミナー3	学生達ため説明会	2 h	12 人		0 円			
よさこいサークル	2010/10/7	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	1 h	4 人		0 円			
よさこいサークル	2010/10/8	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	1 h	4 人		0 円			
囲碁クラブ	2010/10/28	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	4 人		0 円			
よさこい踊り	2010/11/4	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	4 人		0 円			
よさこい踊り	2010/11/11	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	4 人		0 円			
囲碁クラブ	2010/11/18	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	4 人		0 円			
囲碁クラブ	2010/11/25	主催	KJC会議室	囲碁教室	2 h	4 人		0 円			
囲碁クラブ	2010/12/2	主催	KJCセミナー3	学生達ため説明会	2 h	4 人		0 円			
囲碁クラブ	2010/12/9	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	4 人		0 円			
囲碁クラブ	2010/12/14	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	2 h	4 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/1/2	主催	KJC会議室	囲碁練習	1 h	2 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/1/27	主催	KJC会議室	囲碁の基礎練習	1 h	3 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/1	主催	KJCセンター	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/3	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/8	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/10	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/15	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/17	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/22	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
カザフスタン経済学参加者KJC訪問	2011/2/23	主催	KJC会議室	KJCセンター紹介プレゼン、KJC案内とスタッフ紹介	3 h	34 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/2/24	主催	KJC会議室	囲碁練習	3 h	5 人		円			
よさこいクラブ	2011/2/5	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	3 h	5 人		円			
よさこいクラブ	2011/2/12	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	3 h	5 人		円			
よさこいクラブ	2011/2/19	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	3 h	5 人		円			
よさこいクラブ	2011/2/26	主催	KJC会議室	よさこい踊り練習	3 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/1	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/3	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/10	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/15	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/17	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/19	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	5 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/24	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	10 人		0 円			
囲碁クラブ	2011/3/29	主催	KJC会議室	囲碁練習	2 h	10 人		0 円			
日本料理クラス	2011/3/3	主催	KJC台所	日本料理の作り方指導	1 h	14 人	800 KTZ	454 円	11,200 KTZ	6,362 円	
日本料理クラス	2011/3/16	主催	KJC台所	日本料理の作り方指導	1 h	13 人	800 KTZ	454 円	10,400 KTZ	5,907 円	

Event name	Date	The role of Japan Center	Place	Contents	Total hours of the course	Number of participants	Tuition Fee (per person)		Total Revenue		Remarks (Who is the organizer/trustee/joint sponsor)
							現地通貨 単位	日本円	現地通貨 単位	日本円	
タイトル	年月日	センター 実施体制	会場	内容	時間	参加人数	受講料/1人		受講料総収入		その他備考 (主催者、共催者、 受託先など)
							現地通貨 単位	日本円	現地通貨 単位	日本円	
よさこいクラブ	2011/3/5	主催	KJC3教室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円
よさこいクラブ	2011/3/12	主催	KJC3教室	よさこい踊り練習	3 h	6 人		0 円			円
よさこいクラブ	2011/3/19	主催	KJC3教室	よさこい踊り練習	3	6 人		0 円			円
よさこいクラブ	2011/3/26	主催	KJC3教室	よさこい踊り練習	3	6 人		0 円			円
合計					257 h	862 人			円 78,200	KTZ	46,929 円

カザフスタン日本センター 各活動実績一覧 (2012年3月末現在)

相互理解促進事業実績/Mutual Understanding

Event name	Date	The role of Japan Center	Place	Contents	Total hours of the course	Number of participants	Tuition Fee (per person)			Total Revenue			Remarks (Who is the organizer/trustee/joint sponsor)
							現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円	
							受講料/1人			受講料総収入			
タイトル	年月日	センター実施体制	会場	内容	時間	参加人数	現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円	その他備考 (主催者、共催者、受託先など)
囲碁クラブ	2011/4/5	主催	KJC会議室		2h	6人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/4/7	主催	KJC会議室		2h	7人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/4/12	主催	KJC会議室		2h	6人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/4/14	主催	KJC会議室		2h	6人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/4/19	主催	KJC会議室		2h	6人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/4/21	主催	KJC会議室		2h	6人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/4/28	主催	KJC会議室		2h	5人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/4/28	主催	KJC会議室		2h	5人			0円	0		0円	
日本料理クラス	2011/4/14	主催	KJC台所		1h	15人	700		420円	10,500		0円	
日本料理クラス	2011/4/28	主催	KJC台所		1h	11人	1,000	テンゲ	600円	11,000		0円	
よさこいクラブ	2011/4/9	主催	KJC3教室		1h	3人			0円	0		0円	
よさこいクラブ	2011/4/10	主催	KJC3教室		3h	5人			0円	0		0円	
よさこいクラブ	2011/4/18	主催	KJC3教室		2h	7人			0円	0		0円	
よさこいクラブ	2011/4/20	主催	KJC3教室		2h	7人			0円	0		0円	
桜祭り	2011/4/23	主催	KJC会議室		3h	280人			0円	0		0円	
折り紙マスタークラス	2011/4/29	主催	KJC会議室		1h	4人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/3	主催	KJC会議室		2h	7人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/10	主催	KJC会議室		2h	6人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/12	主催	KJC会議室		2h	7人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/17	主催	KJC会議室		2h	7人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/19	主催	KJC会議室		2h	6人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/24	主催	KJC会議室		2h	9人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/26	主催	KJC会議室		2h	7人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/5/31	主催	KJC会議室		2h	8人			0円	0		0円	
日本料理クラス	2011/5/12	主催	KJC台所		1h	15人	1,000	テンゲ	600円	15,000	テンゲ	9,000円	
よさこいクラブ	2011/5/7	主催	KJC3教室		3h	4人			0円	0		0円	
よさこいクラブ	2011/5/21	主催	KJC3教室		3h	4人			0円	0		0円	
よさこいクラブ	2011/5/28	主催	KJC3教室		3h	5人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/2	主催	KJC会議室		2h	3人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/7	主催	KJC会議室		2h	9人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/9	主催	KJC会議室		2h	10人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/14	主催	KJC会議室		2h	16人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/16	主催	KJC会議室		2h	15人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/21	主催	KJC会議室		2h	15人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/23	主催	KJC会議室		2h	15人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/28	主催	KJC会議室	秋季リーグ戦の実力判定方法の指導	2h	13人			0円	0		0円	
囲碁クラブ	2011/6/30	主催	KJC会議室		2h	10人			0円	0		0円	
日本料理クラス	2011/6/9	主催	KJC台所		1h	8人	900	テンゲ	540円	7,200	テンゲ	4,320円	
よさこいクラブ	2011/6/4	主催	KJC3教室		3h	6人			0円	0		0円	

Event name	Date	The role of Japan Center	Place	Contents	Total hours of the course	Number of participants	Tuition Fee (per person)			Total Revenue			Remarks (Who is the organizer/trustee/joint sponsor)	
							現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円		
タイトル	年月日	センター実施体制	会場	内容	時間	参加人数	受講料/1人			受講料総収入			その他備考 (主催者、共催者、委託先など)	
							現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円		
よさこいクラブ	2011/6/11	主催	KJC3教室		3 h	16 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/6/25	主催	KJC3教室		3 h	15 人			0 円				円	
切り絵教室	2011/6/7	主催	KJC3教室		1 h	2 人	500	テング	300 円	1,000		600	円	
切り絵教室	2011/6/21	主催	KJC会議室		1 h	6 人	500	テング	300 円	3,000		1,800	円	
折り紙教室	2011/6/17	主催	KJC会議室		1 h	6 人	500	テング	300 円	2,500		1,500	円	
囲碁クラブ	2011/7/5	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/7/6	主催	KJC会議室		3 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/7/7	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/7/12	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/7/14	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/7/21	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/7/28	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/7/28	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/7/2	主催	KJC3教室		3 h	8 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/7/4	主催	KJC3教室		3 h	8 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/7/5	主催	KJC3教室		3 h	6 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/7/7	主催	KJC3教室		3 h	10 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/7/9	主催	KJC3教室		3 h	8 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/7/12	主催	KJC3教室		3 h	8 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/7/16	主催	KJC3教室		3 h	8 人			0 円				円	
七夕祭り	2011/7/7	主催	KJC		4 h	130 人			0 円				円	
切り絵教室	2011/7/5	主催	KJC3教室		1 h	4 人	500	テング	300 円	2,000		1,200	円	
切り絵教室	2011/7/19	主催	KJC会議室		1 h	5 人	500	テング	300 円	2,500		1,500	円	
折り紙教室	2011/7/1	主催	KJC会議室		1 h	2 人	500	テング	300 円	1,000		600	円	
折り紙教室	2011/7/29	主催	KJC会議室		1 h	人	500	テング	300 円	0		0	円	
囲碁クラブ	2011/8/2	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/8/4	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/8/9	主催	KJC会議室		2 h	11 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/8/11	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/8/16	主催	KJC会議室		2 h	10 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/8/18	主催	KJC会議室		2 h	8 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/8/23	主催	KJC会議室		2 h	8 人			0 円				円	
囲碁クラブ	2011/8/25	主催	KJC会議室		2 h	6 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/8/8	主催	KJC3教室		3 h	5 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/8/13	主催	KJC3教室		3 h	5 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/8/19	主催	KJC3教室		3 h	4 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/8/20	主催	KJC3教室		3 h	4 人			0 円				円	
よさこいクラブ	2011/8/22	主催	KJC3教室		3 h	4 人			0 円				円	
セミバラ文化デー	2011/8/26	主催	セミバラ		2 h	110 人			0 円				円	
切り絵教室	2011/8/23	主催	KJC会議室		1 h	2 人	500	テング	300 円	1,000		600	円	
第2政治会議	2011/8/15	主催	KJC3教室		8 h	32 人			円				円	

Event name	Date	The role of Japan Center	Place	Contents	Total hours of the course	Number of participants	Tuition Fee (per person)			Total Revenue			Remarks (Who is the organizer/trustee/joint sponsor)
							現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円	
タイトル	年月日	センター実施体制	会場	内容	時間	参加人数	受講料/1人			受講料総収入			その他備考 (主催者、共催者、委託先など)
							現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円	
第2政治会議	2011/8/16	主催	KJC3教室		8 h	32 人			円			円	
第2政治会議	2011/8/17	主催	KJC3教室		8 h	32 人			円			円	
第2政治会議	2011/8/18	主催	KJC3教室		8 h	32 人			円			円	
CanvasGroup会議	2011/8/31	主催	KJC3教室		3 h	0 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/1	主催	KJC3教室		2 h	5 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/6	主催	KJC3教室		2 h	4 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/6	主催	KJC3教室		2 h	4 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/13	主催	KJC3教室		2 h	4 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/15	主催	KJC3教室		2 h	4 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/20	主催	KJC3教室		2 h	4 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/22	主催	KJC3教室		2 h	4 人			円			円	
囲碁クラブ	2011/9/27	主催	KJC3教室		2 h	4 人			円			円	
カザフ日本留学フェア	2011/9/28	主催	KJC3教室		3 h	180 人			円			円	
切り絵教室	2011/11/11	主催	KJC3教室		1 h	14 人	500		300 円	7,000		4,200 円	
折り紙教室	2011/11/15	主催	KJC3教室		1 h	15 人	500		300 円	7,500		4,500 円	
料理教室	2011/11/18	主催	KJC3教室		1 h	19 人	800		450 円	15,200		9,120 円	
よさこいクラブ	2011/11/19	主催	KJC3教室		3 h	6 人			0 円	0		0 円	
折り紙教室	2011/11/24	主催	KJC3教室		1 h	4 人	500		300 円	2,000		1,200 円	
料理教室	2011/11/29	主催	KJC3教室		1 h	14 人	900		540 円	12,600		7,560 円	
切り絵教室	2011/12/15	主催	KJC3教室		1 h	4 人	500		300 円	2,000		1,200 円	
折り紙教室	2011/12/22	主催	KJC3教室		1 h	2 人	500		300 円	1,000		600 円	
切り絵教室	2011/12/27	主催	KJC3教室		1 h	11 人	500		300 円	5,500		3,300 円	
環境ワークショップ	2012/1/10	主催	KazEU第1教室		7 h	30 人							収益は「その他の情報」に収録!
環境ワークショップ	2012/1/11	主催	KazEU第1教室		7 h	30 人							
環境セミナー	2012/1/12	主催	KazNU15階		3 h	110 人							
新年会	2012/1/14	主催	KJC3教室		2 h	70 人							
よさこいクラブ	2012/3/5	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/6	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/7	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/8	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/9	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/10	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/12	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/13	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/14	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/15	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
よさこいクラブ	2012/3/16	主催	KJC3教室		3 h	8 人							
よさこいクラブ	2012/3/17	主催	KJC3教室		3 h	9 人							
日本文化デー	2012/3/19	主催	KJC3教室		4 h	5,000 人							
合計					291 h	6,878 人	12,300		7,380 円	109,500		82,800 円	

