

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ウズベキスタン共和国	案件名：ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト
分野：人的資源開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：社会開発部第一グループ 日本センターチーム	協力金額（評価時点）：501,000千円
協力 期間	(R/D)：2000/12/01～2005/11/30 (延長)： (E/N)（無償）
	先方関係機関：対外経済関係・投資・貿易省
	日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金 他の関連機関：
1-1 協力の背景と概要	
<p>ソビエト連邦の崩壊に伴い、1991年9月ウズベキスタン共和国（以下『ウ』国）という。）は独立した。以降、旧ソ連時代の計画経済から市場経済への転換を軸に、政府主導の段階的な経済改革を実施してきている。他の旧ソ連諸国と比較して独立後の経済の落ち込みは小規模であったが、改革の進捗は遅々としたものであった。このような状況の中、「ウ」国では経済や経営といった実体経済を支える民間の人材や、制度面からこれを支える行政官の育成等、実務者の不足が目立っておりこの分野の人材の育成が急務となっていた。</p> <p>このような状況の中、我が国では市場経済化移行国に対する人材育成支援の一環として「日本人材開発センター」を設立することが構想され、1999年10月に「ウ」国政府は日本政府へタシケントにウズベキスタン日本人材開発センター（以下「UJC」という。）の設置に関する要請書を提出し、1999年11月、UJCプロジェクト事前調査団は「ウ」国政府と基本的枠組みについて合意した。</p> <p>日本の「顔の見える協力」としてスタートした日本センター事業は、UJCにおいてもセンター開所以降、ビジネスコース事業、日本語教育事業及び両国の相互理解促進事業を展開し、着実に実績を積み上げており、2005年11月30日にプロジェクトの終了を迎えるが、「ウ」国側からUJC第2フェーズの実施について強い要請があり、長期的な日本の支援が求められている。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
1) 「ウ」国における市場経済化が促進される。	
2) 「ウ」国と日本の間の相互理解と友好関係が一層強化される。	
(2) プロジェクト目標	
1) 「ウ」国日本センターが同国の市場経済化に必要な人材を育成する上で重要な役割を担う。	
2) 情報サービス、その他「ウ」国日本センターで行われる各種プログラムを通じ、両国民の相互理解が促進される。	
(3) 成果	
1) 「ウ」国日本センターが適切に運営管理される。	
2) 実践的なビジネスコースが継続的に実施される。	
3) 日本語コースが継続的に実施される。	
4) 「ウ」国日本センターが日本に関する情報を積極的に発信するとともに、多様なレベルでの交流が活発化する。	
(4) 投入（2005年7月現在）	
1) 日本側：	
長期専門家派遣（9名）、短期専門家及びコンサルタント派遣（41名）延べ合計50名、 機材据付技師（2名）、機材供与累計1.85億円（うち携行機材8.2百万円） 現地業務費（2005年6月までの累計）累計1,146千米ドル 研修員受入（日本）19名（カウンターパート、センター現地職員、現地講師及びビジネスコース成績優秀者）	
2) 相手国側：	
「ウ」国側共同センター所長及び会計士1名（対外経済関係・投資・貿易省） センター用地、施設の提供	

2. 評価調査団の概要		
調査者	団長・総括： 立原佳和 JICA 社会開発部第一グループ日本センターチーム長 日本語評価： 小林佳代子 千葉大学国際教育開発センター講師 日本語コース評価： 濱部 れい 国際交流基金 評価分析： 松本彰 (株)タック・インターナショナルコンサルティング部長 ビジネスコース計画： 籠橋秀樹 (株)UFJ 総合研究所 国際部主任研究員 評価企画： 鈴木桃子 JICA 社会開発部第一グループ、日本センターチーム 通訳： 小島敬子 日本国際協力センター 研修監理部 研修監理員	
調査期間	2005年7月20日～2005年8月3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		
<p>プロジェクトには5年間で8名の長期専門家並びに41名の短期専門家が派遣され、現地ニーズに応じたビジネスコースや日本語コースの設計を行ったうえで、カウンターパートへのコース運営にかかる指導を行うとともに、現地講師を確保・育成し、UJC 事業実施体制の基礎を整備した。ビジネスコースでは、若手ビジネス人材、企業の間管理職や自営業者、企業の幹部クラスおよび中小企業振興の政策決定に携わる国の中央並びに地方行政官を対象に計25回にわたり、MBA 型集中教育コース、問題解決型コース、日本的経営コースが提供され、延べ1,426名が受講した。当初の計画通り、ビジネスコース受講者のレベルや人数に応じて、継続的に同ビジネスコースが提供された。2005年に実施したビジネスコースのMBA 型集中教育コース受講者の評価によると、25点満点中23.75点と回答している。また、日本語コースを、年少者から社会人までの幅広い年齢層を対象に、計17回にわたり実施し、この5年間で計599名が受講した。日本語スピーチコンテスト等の日本語コース関連のイベントは計21回行われ5,028名の参加者を数える。さらに、UJC 日本語コースは「ウ」国における日本語教育の拠点として、日本語教師間のネットワークの構築ならびに日本語講座のモデル講座的な役割を担う等、日本語学習者の増加にも多大な役割を担っている。また日本語コース受講者を対象として実施したアンケートの結果では、94%の受講生が「ウ」国日本センターの授業に満足していると答えている。加えて、「ウ」国の民族楽器による演奏会等も定期的に開催するなど、双方向での両国の理解促進事業を展開しており、この5年間で335回実施されてきた相互理解促進事業への参加者は、1万人を超える。参加者に対する質問票やインタビュー結果からは、日本に対する理解の深化が示されており、また再度参加したいとの声も大きく、事業に対する満足度は高い。なお、いずれのコース運営についても、日本人専門家による技術移転を受けたUJC スタッフ（カウンターパート）が主として担当しており、運営面での現地化が進められた。また、図書室、コンピュータールーム、学習室といったUJC 施設も、幅広い利用者層に頻りに活用されており、UJC への来館者は年々増加傾向にある（2005年6月現在で12.1万人にのぼる）。コンピュータコースでは、聴覚障害者を対象とした科目を含め、この5年間で計21のコースを実施し、IT スキル向上ならびに聴覚障害者向けの職業訓練の面で貴重な役割を果たしている。</p> <p>本プロジェクトは、当初計画どおりUJC がウズベキスタン国の市場経済化に必要な人材を育成する上で重要な役割を果たすという目標を達成し、またもう一つのプロジェクト目標である両国民の相互理解の促進についても、日本に関する情報サービスおよびUJC で行われる各種研修を通じ大部分が達成されたが、ウズベキスタンに関する各種情報の日本に向けての発信については、双方向での情報発信の取り組みを始めたところであり、さらなる拡充・強化の余地がある。</p>		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性：		
<p>プロジェクト目標の第一は、「市場経済化移行に資する人材の育成」であり、この目標は、政策面、マーケット面から「ウ」国のニーズに合致したものであった。</p> <p>まず政策面では、「ウ」国の大統領令で国家年次計画が明示されているように、市場経済化促進や中小企業の育成が政策目標として挙げられており、プロジェクトの目的と合致している。また1998年11月の政策協議を始めとする経済協力に関する二国間政策協議で、日本及び「ウ」国双方とも経済開発に役立つ「人材育成」が援助重点分野の1つであるとして合意している。さらに人的資源の育成は、我が国のODA 政策に沿ったものであり、かつ日本政府の外交基本方針と一致している。</p> <p>ビジネスコースについて「ウ」国では類似コースを他機関で学ぶ機会が限られているため、経営管理を包括的に学べるMBA タイプの研修のニーズが高いことが本調査でも確認された。</p>		

なお、日本語コースについては、実際にどの程度の日本語学習ニーズが在るのかについては、今後の「ウ」国日本語教育に関する総合的調査の結果が待たれるが、2000年時点で1,160名であった日本語学習者数は、2004年に1,853名に増加(約1.6倍)していること、またUJCの日本語コースでは「ウ」国唯一の上級コースを提供しており、いずれの日本語コースも常時定員を超える申込者数があるという状況から判断して適切なターゲットグループの規模をもっていると考えられる。

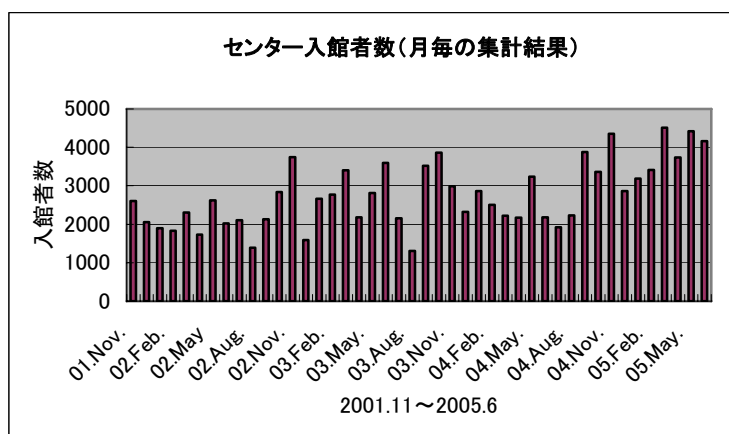
また、プロジェクト目標の第二として、相互理解促進事業を通じた「両国民の相互理解の促進」を挙げているが、これは両国とも相互促進の重要性を認識した上でのことであり、また我が国と中央アジア諸国との外交政策の観点にも整合したものである。

以上のことから、本プロジェクトは「ウ」国において実施の妥当性が高いといえる。

## (2) 有効性：

「ウ」国日本センターは、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の3つの事業の実施を通して、人的資源開発の面でその有効性は高いと評価できる。

当初策定された計画やニーズ調査の結果に基づいたターゲットグループに対して、プロジェクトは適切なサービスを提供することが出来たと評価できる。また、各コース・事業への応募者、参加者の数は着実に増加傾向にあり(以下のセンター入館者数を参照)、同センターが高い評価を得ており、その評判が確定しつつあることが関係機関へのインタビューやコース受講者に対するグループディスカッションの結果から判明している。さらには、同センターの活動に参加した「ウ」国民が日本に対する関心を高めたことや、日本的経営に関する知識やビジネス実務能力ならびに日本語能力の向上に役立っていることも確認されている。特に「ウ」国で国際クラスのビジネス教育を提供できる数少ない研修事業としての評価も高く、コース修了者による起業事例や、修了後の就職ならびに専門性の高い仕事を行ううえで優位性につながる事例も出始めていることから、プロジェクト目標1(人材育成における重要な役割)の有効性は高いと評価できる一方で、日本側のウズベキスタンに対する理解の深度については今後の成果であることから、プロジェクト目標2(両国民の相互理解促進)については、順調な有効性を確保していると考えられるものの、更なる拡充・強化の余地がある。



## (3) 効率性：

本プロジェクトへの日本側からの投入は、JICA-Net テレビ会議システムの投入はなされなかったものの、その他の投入については、インタビュー、アンケート結果、視察等による今回の評価調査の結果、プロジェクト期間内に概ね予定通り実施された。UJCには4名の長期専門家ならびに年間約10名の短期専門家が投入され(主にビジネスコース講師人材)、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業ならびにセンターの運営管理は効率的に計画され実施が図られている。またOJTおよび本邦研修が予定通り実施された結果として、「ウ」国側から投入されたカウンターパートを含むウズベキスタン人スタッフの運営管理能力や専門知識が向上し、センター運営上の効率性も高まった。特にビジネスコースにおいては、現地講師の割合は5割にのぼり、現地講師が組織する「講師会」と協力のうえ、邦人講師および現地講師間でコース内容、コースのビジョンについて意見交換をするなどして、コースの円滑な実施促進が図られている。なお、UJC事業の多様化に伴い、UJC運営管理部門のカウンターパートにマネジメントクラスを育成していくことが求められており、フェーズ2の投入を検討する際には、特にUJC管理部門のカウンターパートを対象とした研修の実施について検討する必要がある。

(4) インパクト：

「ウ」国日本センターは、多くの「ウ」国民が日本に対する関心を高めること、また実践的なビジネススキルや日本語能力を持った人材を育てることに一定の役割を果たしてきている。「ウ」国経済の発展に対して、本プロジェクトのインパクトが発現するには、その上位目標自体の大きさからも相当の時間が必要である。しかしながら、個々人のレベルでは以下に記すように幾つかのインパクトが認められる。

(ビジネスコース)

第1に、世界標準のビジネス教育がどういうもので、自分のキャリアをどう開発すべきかについて、「ウ」国日本センターは若いビジネス人材や起業家の目を開かせる効果があった。多くの受講者及び講師は、同センターのビジネスコースを、「ウ」国で国際クラスのビジネス教育を受けられる数少ない機会として評価している。

第2に、多くのコース修了者はコースで知識を習得したことが就職や専門性の高い仕事を行う上で優位性につながったと感じている。加えて、修了者の何人かは習得した知識を使って新しいビジネスを始めるなど、融資を受けるためのビジネスプランを策定している。

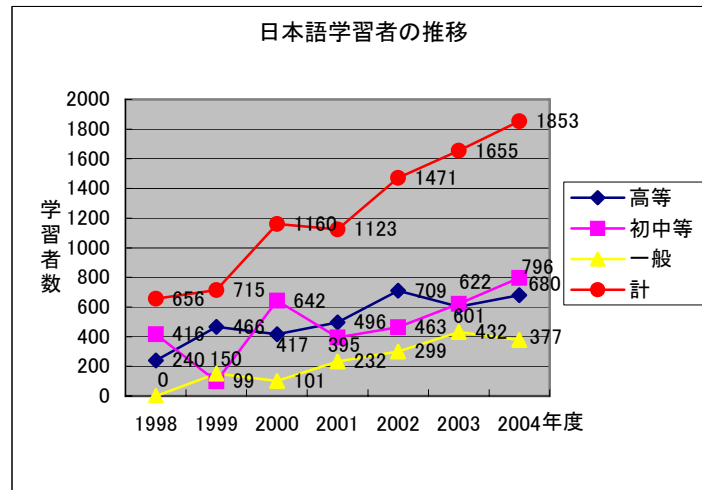
第3に、過去の受講者等からビジネスコースの評判を聞いて、新たな参加者が来ているケースが多くみられ、コースの質の高さがビジネスコースを学ぶ層の拡大につながっている。

第4に、受講者と講師のネットワーキングに役立っている。他国の日本センターのビジネスコースに比して長期にわたる5ヶ月間のコースを共に教え学ぶことにより、受講者同士、受講者と講師との間での一体感が醸成され、このことが研修終了後に就職の機会をもたらし、互いの仕事に生かせる情報交換につながっている。

(日本語コース)

「ウ」国における日本語学習者は、過去4年間で、1.6倍に増加している(2000年の学習者数1,160名に対し、2004年では1,853名)。こうした「ウ」国における日本語学習者の増加傾向の中で、「ウ」国日本センターは、同国の日本語教育の発展に重要な役割を果たしてきたといえる。その一つの貢献として、教師間のネットワークの構築、教師用の教材の作成を行ってきたことが挙げられる。

また、日本語学習者数の増加にはさまざまな要因があるが、「ウ」国日本センターの日本語コースは、同国内の日本語教育のモデル講座的な役割を果たしており、目標とされる上級コースを持つ唯一の機関でもあることから、学習者増加のために大きな役割を果たしていると考えられる。



(相互理解促進事業)

相互理解促進事業には延べ1万人以上が参加しているが、どの参加者からも「日本について、もっと知りたい」との声が非常に強い。プロジェクトは、単に「ウ」国の人々に対して日本の伝統文化を紹介することにとどまらず、UJC フォーラム始め、多角的に日本に関する情報発信をしており、今日の日本の姿を知ってもらうことに貢献している。「ウ」国における同センターの認知度は上がってきており、来訪者の日本に対する理解や関心は浸透しつつある。

(5) 自立発展性：

「ウ」国日本センターの自立発展性については、組織面、技術面、財政面の3つの側面に分けて見ることができる。

(組織面)

UJCはNPO法人格を取得し、公的機関として政府に認定されており、対外経済関係・貿易・投資省からウズベキスタン側所長と会計士／業務調整員の2名がカウンターパートとして配置されている。また各研修コース講師の現地化も進んでいる（日本人講師：現地講師＝1：1）が、現地講師経費は日本側の支出によるものであるため、フェーズ2ではセンター収入による現地講師経費の支出が求められている（詳細は、財務面に記載）。UJCでは、ビジネス研修、日本語研修およびコンピュータ研修という人材育成を目的とした各コースを定期的実施・運営しており、その組織的な基礎は確立されているといえる。

(技術面)

技術面での自立発展性に関しては講師レベルとスタッフレベルの2つのレベルがあり、相対的に見て講師レベルの自立発展性については、ビジネスコース、日本語コースともに順調に高まりつつあるといえる。ビジネス及び日本語コースの「ウ」国現地人講師（ビジネスコースに関しては数が限られている）は、日本人専門家/講師から知識や技術・技能を習得し、自分の講義に活かしている。特に日本語講師については、日本語の教授法技術も高まりつつあるなど、自立発展性は高い。

現地スタッフについては、センターでのOJT研修、本邦でのC/P研修を通して技術移転が進んだ結果、日本語コース担当者についてはコース運営・実施に係る能力や知識を蓄積しつつある。

ビジネスコースについても現地スタッフ3名のうち、1名が本邦研修を受けているが、センター運営上のより多くの責任を現地スタッフに委譲して行くにあたっては、さらに各スタッフの業務遂行能力を向上させていく必要がある。

(財務面)

財務面での自立発展性に関しては、「ウ」国日本センターの現在の収入は2005年度見込みでも600万円程度であり、センター運営に係る経費総額に対するセンター収入の比率は平均して約9%と低く、運営管理コストをカバーするためには甚だ不十分である。なお、その収入源の内訳はコース受講料が85%以上を占め、センター会員費やインターネット使用料は僅かである。

日本人専門家と「ウ」国政府の人件費負担による財務担当マネージャーのコストを差し引いた同センター運営支出に対する費用回収率（コスト・リカバリー）は6～12%で変動していることが財務データの分析から確認される（平均9%）。費用回収率の低さは、同センターのようなプロジェクトに本来備わっている特徴と言えなくもない。その中でもビジネスコースの事例で見ると、主にa)公共サービスを提供するというセンターの役割に考慮した低廉な料金、b)（講師に占める）日本人専門家率の高さ、の2つの要因が費用回収率の低さに影響を与えている。実際、受講者は同センターが国際レベルの教育を提供している割にその料金が非常に低廉なものであると感じている。

センター全体のコスト削減のためには、講師とマネージャーの現地化は一つの解決策になり得る。しかし、こうした現地化は、同センターでの各コースの質と評判を落とさないよう、慎重に考慮されるべきである。ビジネスコースの場合、上記の「技術面での自立発展性」の項で見たように、現地人講師は一定レベルの能力の高さを所有しているものの、受講者は現地講師化をこれ以上進めるのではなく、現在の日本人と現地人講師の1：1の比率の維持を要望している。これには「日本の経験及び日本の最新ビジネス事情について、日本人講師から自らの体験等に基づいて具体的に聞きたい」との理由が大きい。外国に留学できないほとんどの若いビジネス人材や起業家にとって、同センターのビジネスコースは、「日本型経営」を中心としたビジネスの国際標準的な知識を身につける貴重な機会であることなどから、少なくとも短期的には、現地講師化等によるコスト回収率向上については慎重に検討されるべきである。

結論として、日本人専門家の適切な指導・監督のもと、近い将来、「ウ」国日本センターの現地講師及び現地スタッフが技術的に運営上の能力を向上していくことは可能であろう。一方、財政的な自立発展性は長期的な課題である。コースの質及びセンターの評判を落とすことなく、授業料の見直し、コース講師やマネージャーの現地化による収益性向上、ひいては財政的な自立発展性を図れるかどうかは将来の組織運営とともに長期的なビジョンのもとに慎重に議論されるべき戦略的な問題である。

### 3-3 目標達成の促進要因

プロジェクト活動のうち、共通している成功要因は次の通りである。

- (1) 実務経験/高い資質を持った優秀な講師陣の確保
- (2) ビジネス感覚/経験豊富なマネージャー（専門家を含む）の配置  
さらに、ビジネスコースにおける成功要因を抽出すると次の通りである。
- (3) 「ウ」国においては、質の高いMBA教育が十分に存在しない中、同センターではかなりの低料金の「ミニMBA」タイプのカリキュラムを提供していること
- (4) 起業や、マネージャーを目指すこと、あるいは知識を習得するといった明確な意思を持った受講者を厳正に選定するというコース運営の基本的指針やその透明性の高さ、さらには修了証書を手渡す前に受講者の評価を厳正に行ったことなどが、受講者の信頼を得たこと
- (5) ニーズに応じたコースを実施するため、受講者からのフィードバックを通じて継続的にコース内容を調整したこと

### 3-4 目標達成の阻害要因

- (1) 本プロジェクト開始時の日本側方針

本プロジェクトは、開所当初からUJC運営について日本側の永続的な投入を想定している側面もあり、かつUJCがウズベキスタンに存在すること自体が両国の友好の推進にとって意義があるという観点から、プロジェクトを運営すること自体を目的化した傾向があった。また、達成度を測る定量的な指標が未設定のままプロジェクト運営がなされたため、目指す成果に対して適切なモニタリングが行われてきたとは言いがたく、結果としてPDMに沿ったプロジェクト運営が徹底されておらず、UJCスタッフやカウンターパートの能力向上を重視しないという点につながっており、このことが、本プロジェクト成果の一部の達成を阻害した。

### 3-5 結論

調査の結果、本プロジェクトは「ウ」国の政策やニーズに合致し、また各活動は効果的、効率的に実施されてきている事が確認された。ビジネスコース、日本語コースともに殆どの受講者が活動に満足しており、受講者の知識や技能の向上に貢献している。このことは、同国において、市場経済化移行のために必要な人材の育成をプロジェクトが後押ししてきたことを示すものである。ビジネスコースの受講者が職場でリーダーになっていること、あるいは新しいビジネスを始めているといったインパクトを示す事例も見受けられた。また日本語並びに相互理解促進事業を通じて、「ウ」国・日本両国民の間の相互理解が促進されてきている。

さらに、同センターの存在によって、多くの「ウ」国民の日本に対する関心が高まり、また実践的なビジネス技能や日本語能力を持った人材が育っている。

「ウ」国経済の発展に対して、プロジェクトのインパクトが発現するには、相当の時間が必要であるものの、個々人のレベルでは、知識や能力向上に役立つなどのインパクトが認められる。こうしたことから、本プロジェクトは満足のいく結果をもたらしたといえる。

同センターの将来の自立性を確固たるものとするには、引き続き日本人専門家の指導を受けつつ、戦略的研修計画に基づいて、センター現地スタッフの能力向上を図ることが不可欠である。センターの運営については、より多くの運営上の責任を現地スタッフに委譲していくにあたって、さらに各職員がプロとしての業務遂行能力を向上させていく必要がある。

財政的な自立発展性は長期的な課題である。コースの質及びセンターの評判を落とすことなく、授業料の増加、コース講師やマネージャーの現地化による収益性向上、ひいては財政的な自立発展性を図れるかどうかは、将来の組織運営とともに長期的なビジョンのもとに、慎重に議論されるべき戦略的な問題である。

以上のようなことから、本プロジェクトはPDMに記載されているアウトプットについてほぼ達成されているとの結論に達したが、プロジェクト目標を達成するためには、UJCの自立発展性（自己収入の向上）を向上させるためのさらなる活動が必要と判断される。ウズベキスタン政府からもフェーズ2として5年間の継続支援の要望が提出されており、これを積極的に検討することとした。

### 3-6 提言（本プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

- (1) 三本柱の活動間の相互連携

「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の3つの活動については、相乗効果を高めるために、それぞれの活動間の連携を強めることとする。

- (2) 計画及びモニタリング

プロジェクトをより成果重視で運営するために、詳細な年間活動計画を策定し、かつ進捗状況を定期的にモニタリングしながら、継続的改善を図るものとする。

(3) ビジネスコース設計及び運営の更なる改善

ビジネスコースのうち、特に中小企業の経営者・勤務者の人材育成や起業家の養成を対象としたミニ MBA タイプ (A コース) は、「ウ」国内において高い評価を得てきている。しかしながら、「ウ」国の中小企業が直面している多様な課題・問題、ならびに幅広いターゲット層に対応するためには、コース設計及び運営に更なる改善が求められる。このため、受講者アンケート等の手段を講じつつ、コースのモニタリングを行うこと、その結果をコース設計及び運営に確実にフィードバックすることを通じて、継続的改善を図ることとする。なお、「障害者のためのビジネスコース」、「女性企業家支援」、「観光促進」といった分野、トピックについては、既にそれらへの対応の必要性が認められている通り、ビジネスコースにおける対応を検討することとする。

(4) 関連機関 (将来のパートナー候補先) との連携強化

ビジネスコースのインパクトを高めるために、「ウ」国商工会議所や関連の社会・経済団体と協力して、日本の経験や日本の経営システムを広く紹介することが必要である。また、それらの組織が実施する「ウ」国の中小企業の経営改善のためのプログラムに対して、技術的支援や助言を行うこととする。

また、相互理解促進事業では、「ウ」国に対する日本についての情報提供がフェーズ 1 では主であったが、「ウ」国、日本の両国間の相互理解を促進するためには、それぞれの国の情報を双方向に発信していくことが不可欠である。両国間の関係を深めていくためには、これに加え、日本国内で「ウ」国に関連する活動を行っている団体やグループとも連携を強めていくこととする。

(5) 日本語教育拠点としての役割強化

これまで日本語コースでは、初級レベルから上級レベルまで様々なニーズに対応するコースを実施してきている。しかしながら高まってきている需要に対してコース数が充足していないため、コースの数を増やすことが必要である。また、職業に用いるのに十分な日本語能力を持った「ウ」国民が非常に少ないのが現状である。ついては、日本語能力を生かして収入を得ようとしている「ウ」国民のために、本格的な翻訳者・通訳者育成のクラスを実施することも検討する。

UJC は、同国内における日本語教育の拠点としての役割を担ってきているが、更なるその機能を強化することが期待される。このため、第二フェーズにおいては、①日本語教材のウズベク語化、②日本語教師の育成の促進、③日本語教師に対する技術的支援、④日本語教師間のネットワークの強化に取り組むこととする。また、「ウ」国民にとっては日本人に接する機会、日本語を使う機会が非常に少ないことから、日本語学習の動機を維持することが困難である。このため、学習者が日本語クラスに参加すること自体が目的となるクラス、例えば「アニメ・ドラマを通して学ぶ日本語」、「日本文学を読む」などといったクラスを設けることとする。

(6) 相互理解促進事業の地方展開

「ウ」国日本センターは同国民に広く開かれていることを目指しているが、地方においては日本の情報等に対するアクセスが限られていることから、相互理解促進の活動をタシケント以外の地方でも展開していくこととする。また、同センターが提供する情報の内容の充実、多様化を図りながら、同センターの情報発信機能を強化することとする。

(7) 日本への留学情報の発信強化

日本への留学情報を同センターで一元的に提供することとする。さらに、留学生が日本に出発する前に、必要に応じて事前オリエンテーションや日本語研修を同センターで行うこととする。

3-7 教訓 (本プロジェクトから導きだされた他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施・運営管理に参考となる事柄)

(1) 実際に即した目標と具体的な指標の設定

本プロジェクトの PDM には、上位目標ならびにプロジェクト目標は定性的にのみ示され、プロジェクト活動の成果がどれだけ目標達成に貢献したかを評価することが困難であった。フェーズ 2 (または類似の人材育成、職業訓練などのプロジェクト) においては、各活動の定量的な指標設定を行い、達成状況を図る定量的な情報収集を行うことが重要である。