

# 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：2005年11月22日  
担当部署：社会開発部第1グループ日本センターチーム

## 1. 案件名

ウズベキスタン日本人材開発センター（フェーズ2）

## 2. 協力概要

### （1）プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

本プロジェクトは、2000年12月から2005年11月まで協力を実施している「ウズベキスタン日本人材開発センター（通称：UJC）」プロジェクトのフェーズ2である。第1フェーズではUJCの組織基盤造りに取り組んできており、第2フェーズでは、その成果をより発展させてインパクトを拡大するため、「『ウズベキスタンにおける市場経済化に対応する人材育成』及び『ウズベキスタン・日本の相互理解促進』を行う拠点として日本センターの機能を強化する」ことを目的としている。

本プロジェクトで期待される成果は以下のとおり。

1. センター運営に関し、UJCが効率的に運営される体制とシステムが確立される。
2. ビジネスコース事業運営に関し、ニーズに応じて、企業経営についての実践的ノウハウ・知識を民間セクターに効果的に提供するシステムが構築される。
3. 日本語コース運営に関し、多様なニーズに応じた日本語教育を提供すると共にその機会を拡大するシステムが構築される。
4. 相互理解促進事業に関し、経済・社会・文化面を中心にさまざまな分野に関するウズベキスタンと日本の情報を双方向に発信する機能が強化される。
5. ウズベキスタンにおけるUJCの認知度が高まる。

### [上記指標・目標値における留意点]

1. 数値目標については、ベースライン調査等の結果及び先方実施機関との協議を踏まえ、プロジェクト開始後7ヶ月以内に設定する。

### （2）協力期間（予定）

2005年12月～2010年11月

### （3）協力額（日本側）

約6.5億（推定）

### （4）協力相手先機関

1. 実施機関：対外経済関係貿易投資省

### （5）国内協力機関

国際交流基金

### （6）裨益対象者及び規模、等

1. UJC事業への参加が想定される中小企業経営者・従業員、起業家、コンサルタント、NGO、大学関係者、学生、一般市民（年間約50,000～60,000人）。
2. UJCのカウンターパート及びUJCスタッフ（約20人）。

## 3. 協力の必要性・位置付け

### （1）現状及び問題点：

1) ウ国は91年の独立以降、大統領の強力な指導のもと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る。このため、非効率的な旧態依然の産業構造が継続しており、直接投資の額も国民一人当たりで見ると、CIS諸国で最低の水準である。

2) わが国は、1. ウ国の市場経済化に資する人材育成及び2ウ国と日本との相互理解及び友好関係を促進することを目的とした、「ウズベキスタン日本人材開発センター」プロジェクトを2000年12月より開始した。以降、若手ビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、さまざまな学習者のレベルに応じた日本語教育事業、一般市民を対象とした相互理解促進事業を実施してきている。3事業共に、参加者の満足度も高く、着実に実績を積み上げてきている。年々センター来館者が増えており、今年度7月時点で訪問者が累計13万人に達したこともそのことを裏付けている。

3) UJCはウ国で国際クラスのビジネス教育を受けられる貴重な機関として参加者から高く評価されており、ビジネスコースにおいては第1フェーズ期間中に延べ約1500人の受講生があった。また、日本語教育については、UJCの日本語コースは、ウ国内の日本語講座のモデル講座的な役割を果たしてきたことなどから、ウ国内の学習者増加に大きな役割を果たしている。相互理解の面でも、UJCは日本の伝統文化を紹介するにとどまらず、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きており、今日の日本の姿を知ってもらうことに貢献している。

4) このようにUJCは活動面で一定の成果を上げてきている。しかしながら、さらに質的・量的両面においてより大きなインパクトの発現をもたらすためには、UJCの組織基盤を強化し、組織運営の効率化を図るとともに、効果的に活動を実施する体制の充実を図っていく必要がある。特にビジネス分野では、地方展開や関連団体等との連携などによる活動の広がりの実現、日本語分野では、多様化するニーズへの効果的対応、相互理解促進事業では「日本→ウズベキスタン」の片方向の情報発信ではなく、双方向の交流・情報発信を行うこと、などが不可欠となっており、フェーズ2においては、こうした活動を効果的に実施する体制を整えながら、かつ、これらの活動を展開していく。

## (2) 相手国政府国家政策上の位置付け

ウ国には国全体を包括する開発課題が策定されていないが、開発課題に関しては、大統領令により、次のイニシアティブが存在する。

1) 社会不安なき漸進的な経済改革（市場経済化）、2) 教育改革、3) 保健改革、4) 中小企業振興、5) 運輸・通信インフラの整備。

本プロジェクトはその中で、1) 及び4) の開発課題に取り組んでいるものである。

## (3) 我が国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置付け（プログラムにおける位置付け）

2001年11月には、我が国の経済協力総合調査団がウ国政府の協議にて、以下の分野をウ国に対する援助重点分野とすることで合意している。

1) 社会不安なき漸進的な経済改革

2) インフラの整備

3) 社会セクターの再構築（保健システム、教育システム）

JICAでは、これらの分野を含む国別事業実施計画を策定している。本プロジェクトはその中で1) 市場経済化の促進、に含まれ、その中の実務人材育成に貢献しているプロジェクトである。

また、2004年8月にカザフスタン、キルギス、ウズベキスタン、タジキスタンと我が国との間で立ち上げられた「中央アジア+日本」対話では、中央アジア域内のビジネス振興、域内各国及び日本との文化交流・人的交流など5分野に取り組んでいくこととなっており、本プロジェクトの目標は、これらの取り組みと合致している。

## 4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

## (1) 協力の目標（アウトカム）

### ア 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

#### （達成目標）

- ・ 「ウズベキスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「ウズベキスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としてUJCの機能が強化される。

#### （指標・目標値）

1. UJCスタッフの事業運営能力（自己評価及び管理者による評価）
2. UJC利用者数
3. センター収入
4. ウズベキスタン国内におけるUJC認知度

### (2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

#### （上位目標）

1. ウズベキスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される
2. 日本とウズベキスタン両国の相互理解が促進される。

#### （指標・目標値）

1. UJCビジネスコース受講生の企業のうち収益及び効率性が向上した企業数
2. 両国間でビジネスマッチングにつながった事例及びその数
3. 両国の市民間連携・交流につながった事例及びその数

#### [上記（1）及び（2）の指標・目標値における留意点]

1. 数値目標については、ベースライン調査等の結果及び先方実施機関との協議を踏まえ、プロジェクト開始後7ヶ月以内に設定する。
2. （1）－2）の定性的評価手法はプロジェクト開始7ヶ月以内に設定する。

## (3) 活動及びその成果（アウトプット）

### ア. センター運営に関し、UJCが効率的に運営される体制とシステムが確立される。

#### （活動）

1. 長期的運営計画（運営方針、財務計画、活動計画、人材育成計画）を策定する。
2. 合同調整委員会（JCC）を年1回開催し、運営計画の承認及びモニタリングを行う。
3. 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する。
4. 中央アジア域内の各日本センターとの間で専門家、スタッフの相互交流・情報交換を行い、共通課題に関するノウハウを蓄積する。

#### （指標・目標値）

- ・ センターの財務諸表、人材育成計画に基づき実施されたスタッフ研修の数

### イ. ビジネスコース事業に関し、ニーズに応じて、企業経営についての実践的ノウハウ・知識を民間セクターに効果的に提供するシステムが構築される。

#### （活動）

1. ニーズ調査に基づいたビジネスコース実施計画（活動計画・コースカリキュラム含む）を策定、実施する。
2. 日本の経験・知識を広く普及するために商工会議所、経済団体と連携したビジネスコースを 実

施する。

3. 質の高い現地講師の安定確保を図るための、人材リストを作成する。
4. 活動を地方に展開し、企業家に対してビジネスに関する実践的な知識・技術を提供する。
5. 日本の最新の産業動向や企業情報等を提供する。
6. ウズベキスタン企業が日本等外国に情報発信する手法・手続きを紹介する。
7. コースの実績をモニタリング・評価し、必要に応じて、ビジネスコース実施計画を修正する。
8. 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する。

(指標・目標値)

- ビジネスコースの活動の数と種類、受講者の数・満足度・経営能力向上レベル、現地講師の数と質、商工会議所等・経済団体・行政組織との連携事業数

ウ. 日本語コース事業に関し、多様なニーズに応じた日本語教育を提供すると共にその機会を拡大するシステムが構築される。

(活動)

1. 日本語コース実施計画（方針・コースカリキュラム含む）を策定・実施する。
2. 受講者のレベルに応じて多様なコースを実施する（日本に関心のある初心者レベルから日本語教師や実用に資する通訳などの専門レベルまで）。
3. コースの実績をモニタリング・評価し、必要に応じて、日本語コース実施計画を修正、改善する。
4. ウズベキスタン国内で日本語を教えている大学に対して、技術的指導を行うとともに、ウズベキスタン日本語教師連盟に対して、運営指導を行う。
5. ウズベク語の日本語学習テキストを作成し、蓄積する

(指標・目標値)

- 日本語コースの活動の数と種類、受講者の数・満足度・日本語能力向上レベル、日本語を教えるウズベキスタンの大学・日本語教師連盟への指導回数

エ. 相互理解促進事業に関し、さまざまな分野におけるウズベキスタンと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

(活動)

1. 双方向の情報発信を基本として、相互理解促進事業に関する年度計画を策定する。
2. 両国における社会、経済、文化に関する情報を収集し、それらを概括的にまとめた両国の紹介資料を作成する。
3. さまざまなイベント、活動、メディアを利用し、相互理解促進事業を実施する。
4. 日本への留学情報を提供する。
5. 必要に応じて日本への留学生に対して、事前オリエンテーションを実施する。
6. ビジネスコース及び日本語コースとの連携を強化する。

(指標)

- 相互理解促進のための各種活動の開催数、参加者数及び参加者の満足度（アンケート）、両国それぞれに関する紹介資料（内容／種類）

オ. 広報事業に関し、ウズベキスタンにおけるUJCの認知度が高まる。

(活動)

1. 広報戦略を策定し、年度計画を作成する。
2. UJCのホームページの内容を改善し、リンク先を拡大する。
3. ニュースレター／メーリングリストの定期的な発行を継続する。
4. ホームページ、メーリングリスト、新聞、ラジオ、雑誌等さまざまなメディアを活用して、広報

事業を実施する。

#### (指標・目標値)

- ・ ホームページの更新頻度、ホームページのアクセス数、MLメンバー数、ML送信数、ニュースレターの発行回数、新聞、雑誌等各種メディアに取り上げられた数

#### (4) 投入 (インプット)

##### 1) 日本側 (総額約6.5億円)

###### 1. 専門家派遣

長期専門家 3名: UJC所長1名、業務調整1名、日本語コース運営1名、  
短期専門家 35名: ビジネス分野

###### 2. 供与機材: 図書館用書籍、DVD、

3. 研修員受入れ: 中小企業経営者、中小企業政策に携わる公務員、UJCの運営スタッフ、講師等を、それぞれ対象とした国別研修

4. プロジェクト活動費: センター運営経費、研修実施費、募集費、消耗品費、テキスト翻訳費

##### 2) ウズベキスタン国側 (総額約4000万円)

1. カウンターパート配置: ウズベキスタン側共同所長、会計士

2. 施設: UJC用施設 (スペース) ・ 設備の提供

3. 光熱費

#### (5) 外部要因 (満たされるべき外部条件)

1) ウ国の社会・経済の安定が継続し、日本とウ国の友好関係が保たれるとともに、政府が市場経済化政策を推進する。

2) ウズベキスタン関係各省・大学等から、日本センターに対する継続的な支援が得られる。

## 5. 評価5項目による評価結果

### (1) 妥当性

本プロジェクトは以下の点から妥当と判断する。

1) 本プロジェクトはウ国の市場経済化に資する人材の育成に取り組んでいるものであり、「3. 協力の必要性・位置づけ」で述べたように、ウ国への開発重点分野及びわが国の援助重点分野に合致する。

2) 本プロジェクトは、中小企業経営者を直接の裨益対象とし、ウ国の市場経済化に対応する人材育成を行うセンターの機能を強化することを目的としていることから、同国の中小企業振興政策に合致しており、かつ、同国に求められている今後の経済改革の進展に対応できる人材を育成しており、その意味で、本プロジェクトの妥当性は高い。

3) さらに、わが国と中央アジアの外交政策として、2004年7月に立ち上げられた、「中央アジア+日本」対話がある。同対話では日本と中央アジアの関係の深化と拡大が示されており、若い世代を含む幅広い人的交流を促進することを通じて、日本と中央アジア諸国との関係の基盤を一層強固にすべきとの各国の意見の一致が見られる。本プロジェクトで実施する相互理解促進事業は同政策に合致する。

4) また、「中央アジア+日本」対話では、中央アジア域内の平和と安定がユーラシア、ひいては国際社会全体の安定と繁栄につながることから、日本と中央アジアがパートナーとして域内の共通課題に取り組むことを表明している。この共通課題の中には、経済交流の拡大とそのための基盤強化が含まれており、中央アジアの各日本センターは、この分野における人材育成及び交流の拠点として位置づけられている。よって本プロジェクトの実施は、この外交政策とも合致している。

## (2) 有効性

1) 本プロジェクトは、ウ国における市場経済化を担う人材の育成及びウズベキスタンと日本の相互理解促進を目指して設立されたUJCという組織のキャパシティ・ビルディングを目指しているものである。UJCが適切に運営され、かつ認知度が高まり利用者が安定的に確保できる体制が整うことによって、「『ウズベキスタンにおける市場経済化に対応する人材育成』及び『ウズベキスタン・日本の相互理解促進』を行う拠点として日本センターの機能を強化する」という目標が達成される。

2) 本プロジェクトはビジネス人材育成事業、日本語事業、相互理解促進事業という3つの事業を統合して実施しているものである。3つの事業を統合して実施することによって、相乗効果が生まれ、それぞれの事業の効果を高めることができる。

3) UJCにて実施するビジネスプログラムは、UJC独自の人材（講師）によってのみ行うのではなく、現地大学教授等の現地講師や商工会議所等経済団体とも連携・活用しながら実施するものである。このことにより、現地講師、商工会議所等に対してもビジネスに関する実践的な技術・知識が共有され、彼らを通してさらにより多くの人材育成がなされることが見込まれる。

## (3) 効率性

1) 本プロジェクトはすでに5年間協力を実施してきておりUJCには協力に必要な機材等はすでに設置済みである。また、これまでOJT等を通じて育成してきたセンタースタッフは本事業に精通しており、彼らを継続的に活用することが、初期投資を抑えたセンターの効率的運営につながる。また、中央アジア等の他の日本センターと連携することは、互いのノウハウ・リソースの効率的な活用になる。

2) ビジネスコース運営に関しては、商工会議所等の各種経済団体との連携を計画しており、このことは、ターゲット層としている中小企業経営者層のニーズを把握しやすくする上に、彼らに対するアプローチをより効率的に出来るようになる。また、講師供給面から見ても、連携団体を通して、優秀な現地講師を確保することが容易となり、効率性が高まると言える。

3) 日本語事業に関しては、国際交流基金との連携事業であり、基金の日本語専門家を活用することで、日本理解者の底上げを行うとともに、日本語教師全体の質の向上を目指している。特に日本語教師全体の質が高まれば日本語学習者への波及効果も期待できる。

## (4) インパクト

本プロジェクトは、以下の点からインパクトの発現が見込まれる。

1) UJCのビジネスコース受講者がコースに参加したことによって得た知識・技術を自身の企業で活用・実践することにより、その企業の従業員たちの能力も向上する。こうしたことにより、受講生が経営・所属する中小企業で収益性が向上するケースが増えることが期待される。さらに、それが類似企業への刺激となり、ウ国の中小企業層における市場経済に関する知識の増加、さらには市場経済化への間接的寄与などへ一定の貢献をなし得る。日本の最新の産業動向や企業情報等を提供することや、ウ国の企業に対して日本等の外国に企業活動情報を発信するための手法・手続きを紹介することで、諸外国とのビジネスマッチングが推進されることが期待される。

2) 日本語教育事業に関しては、UJCにおける日本語コースのみならず、ウ国全体の日本語教師の育成・レベル向上のための活動が組み込まれている。これらにより、ウ国内において質の高い日本語教師が増え、かつ質の高い日本語の教育機会が増えることになり、それが日本語を話す人材の増加につながる。日本語教育事業は、学習者が日本語の学習を通じて日本文化や日本事情を学ぶ機会を提供するものであり、日本理解の促進を内在している。また、日本語を話す人材が育成されることは、ウ国と日本の架け橋役に成り得る人材を増やすことでもあり、日本とウズベキスタン両国の相互理解が促進につながる。

## (5) 自立発展性

1) UJCが実施する各種コースは原則受講料を徴収しており、これらの受講料収入はUJCを運営するための運営経費の一部として支出するとともに将来的な自立運営を目指し、一部を留保している。現時

点では、センターの活動をすべてまかなうことは困難であり、UJCの自立的な運営体制の構築にはまだ時間が必要であると考えられるが、今回の協力期間では運営のより一層の効率化を目指すとともに、関係機関からの支援も視野に入れつつ、JICAの協力終了後も事業活動が可能となる運営体制の基盤の整備を目指すこととする。

## 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本件プロジェクトは、市場経済化を通じた経済の発展を図ることにより貧困軽減に寄与するものである。また、広くウ国国民の人的資源の育成を目指しており、男女平等に教育機会を提供するという形でジェンダー配慮がなされている。なお、センターで実施する相互理解促進事業においては男女双方の関心、問題意識を反映していく予定である。

## 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

1) 「ウズベキスタン日本人材開発センター」第1フェーズ（2000年12月～2005年11月）の活動実績及び評価結果から次の活動の方向性が明らかにされており、これらに取り組んでいく。

### ア. ビジネスコースの地方展開

地方都市においてもビジネスコースのニーズは高く、需要に応じた活動展開が求められる。第2フェーズでは、ブハラ等における地方展開を出前講座を中心に行う。

### イ. 高まる需要に応じた日本語コースの拡大

日本語コースに関しては、これまでニーズに応じてさまざまなコース展開を行ってきており、評判が高いことから需要がさらに高まってきており、フェーズ2では、クラスの拡大を行うとともに、日本語コースを受けられない人達が自習を出来るように図書室に置く日本語教材を拡充する。

### ウ. 発信情報の充実と発信機能の強化

第1フェーズでの相互理解促進事業は、図書館サービス等の情報発信事業や折り紙教室、生け花教室等を行うことで、ウ国国民の日本文化・社会理解に貢献を果たしてきた。さらにこれらを発展させ、ウ国、日本両国の相互の理解を進めるため、に第2フェーズでは、ウ国国内で入手、利用できる人材、資料、情報を発掘・活用し、日本への情報サービス機能も一段と強化していく。

2) 類似案件（他国の日本センタープロジェクト）から得られた教訓とその活用は以下のとおり。

### ア. 日本センター間協力・情報共有

日本センタープロジェクトは現在8カ国9センターあり、各センターその国の事情・ニーズに応じた協力を実施してきているが、一方で各センターに共通する課題もある。このため、まずアセアン地域の日本センター間で、専門家リソースの共通活用や域内連携を推進しようとの動きが出ている。中央アジア地域でも、同様の取り組みについて意見交換を行っている。フェーズ2では、これらの連携により、それぞれの日本センター単体のみならず、総体としての価値を高めていく。また、効率的なセンター運営のために、各センターの教訓や成功事例等の情報を閲覧・共有できるウェブページ「日本センター情報ネット」の内容の充実をはかる。

## 8. 今後の評価計画

- 中間評価 2008年6月頃
- 終了時評価 2010年3月頃