

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(フェーズ2)
分野：民間セクター開発-中小企業育成・裾野産業育成	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA公共政策部ガバナンスグループ日本センター課	協力金額(評価時点)：約3億3,100万円
協力期間	(R/D)：2005年11月1日～2010年11月30日
	(延長)：
	先方関係機関：対外経済関係・貿易・投資省 日本側協力機関：国際交流基金 他の関連協力：
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>ソ連崩壊に伴い、1991年にウズベキスタン共和国(以下、「ウズベキスタン」と記す)が独立した。それ以降、計画経済から市場経済への転換に向けて、ウズベキスタンは各種の改革を実施してきた。一方、我が国からは、政府開発援助の一環として、「日本人材開発センター(日本センター)」を設立する構想が出された。日本センターの目的は、社会主義計画経済から市場経済への移行に直面しているアジア諸国を支援することであった。そして、日本センターが担う役割は、日本の経験や専門性を利用しつつ、市場経済化移行のために必要な人材を育成するプログラムを提供することであった。</p> <p>1999年10月に、ウズベキスタン政府は、我が国政府に対し、タシケント市への「ウズベキスタン日本人材開発センター」設置に関する要請書を提出し、その後、「ウズベキスタン日本人材開発センター(フェーズ1)」が2000年12月1日から5年間の予定で開始された。その後、2005年12月1日からフェーズ2プロジェクトが5年間の予定で開始された。</p>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 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の両国の相互理解が促進される。 <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>ウズベキスタンにおける市場経済化に対応する人材及びウズベキスタンと日本の相互理解促進を行う拠点としての日本センターの機能が強化される。</p> <p>(3) アウトプット</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) センター運営に関し、ウズベキスタン日本人材開発センター(Uzbekistan Japan Center : 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ともに、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) UJCの広報機能が強化される。 	

(4) 投入 (評価時点)	
日本側	
長期専門家派遣	延べ 5名
短期専門家派遣	延べ 42名
研修員受入	計 31名
機材供与	総額 800万円 (日本調達分)
ローカルコスト負担	66万ドル
相手国側	
カウンターパート (C/P) 配置	2名 (中間評価時)
ローカルコスト	12万ドル
施設提供 (UJC及びプハラ分室)	
その他	
UJCスタッフの配置	21名
2. 評価調査団の概要	
調査者	総括：畝 伊知朗 JICA経済基盤開発部/公共政策部 審議役 協力企画：佐藤 里衣 JICA公共政策部ガバナンスグループ日本センター課 職員 評価分析：道順 勲 中央開発 (株) 海外事業部
調査期間	2008年6月24日～7月11日
	評価種類：中間評価
3. 評価結果の概要	
3 - 1 実績の確認	
3 - 1 - 1 アウトプットの達成状況	
(1) アウトプット1： UJCの組織体制は適切なものであり、UJCの活動を効率的に運営するシステムの確立も順調に進捗している。	
(2) アウトプット2： 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構築の進捗状況は、大変満足できる水準にある。	
(3) アウトプット3： 多様なニーズに応じた日本語教育を提供するシステム構築の進捗状況は、大変満足できる水準にある。	
(4) アウトプット4： 経済・社会・文化面を中心にさまざまな分野に関する情報を提供する機能強化の進捗状況は、大変満足できる水準にある。	
(5) アウトプット5： UJCの広報機能は、大変満足できる水準まで強化されていると思われ、アウトプット5は、ほぼ達成していると評価できる。	
(6) その他のアウトプット：「聴覚障害者向けコンピューターコース」	
フェーズ2期間中、これまでに28回のコースが実施され、計287名が修了している。聴覚障害者向けのコンピューターコースは、受講者の家族から大いに歓迎されているほか、C/P機関である対外経済関係・貿易・投資省もその実績を高く評価している。	
3 - 1 - 2 プロジェクト目標の達成見通し	
UJCの組織体制・運営システム確立、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業、広報機能強化のいずれについても、その進捗状況は大変満足できる水準であり、今後フェーズ2終了時まで順調に進捗すれば、プロジェクト目標の達成度は大変満足できるものになると見込まれる。	
3 - 2 評価結果の要約	
(1) 妥当性：高い	
ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業のターゲット・グループ選定並びにニーズ把握は適切である。ウズベキスタン政府の方針には、経済・行政改革や中小企業振興が含まれている。中小企業振興のためには、市場経済化に資する人材の育成が肝要であり、本プロジェクトの目標と整合性がある。我が国の対ウズベキスタン国別援助計画並びにJICAの国別事業	

実施計画で、共通して重点分野に掲げられているのは、「市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」であり、整合性がある。また、近年のウズベキスタン経済は、順調に成長しており、特にこの数年の経済成長率は7%を超えている。このような経済環境下では、経済・産業振興を図る人材育成需要が更に高くなっていると考えられ、本プロジェクトの必要性は更に高まっていると思われる。

(2) 有効性：高いものになると見込まれる。

ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業、並びに聴覚障害者向けコンピューターコースのいずれの活動も順調に進められており、高い実績があがりつつある。UJCの広報機能も高く、UJCの組織体制並びにマネジメント体制についても、適切なものとなっている。したがって、現時点における有効性は高いといえる。このまま、順調にプロジェクト活動が進捗すれば、フェーズ2終了時における有効性は高いものになると見込まれる。

(3) 効率性：満足できる水準

日本側及びウズベキスタン側の投入は、その量、質、タイミング等の面において適切であり、本プロジェクトの活動のためによく利用されている。また、ビジネスコース、日本語コース、コンピューターコースの受講者数並びに相互理解促進事業への参加者数がフェーズ1に比べて増加していることから、本プロジェクトの費用効率性は向上しているといえる。

(4) インパクト：上位目標は、将来達成できる見通しであり、またプラスのインパクトが発現している。

- 1) 上位目標達成の見通し「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の両国の相互理解が促進される。」

アンケート調査結果（回答25社）によると、ビジネスコース修了生が勤務する企業で、収益が増加した企業の割合は57%以上という数値が出ている。また、起業あるいは事業の多角化を実現している修了生数あるいは会社数が増えている。また、日本語コース修了生のなかには、日本語を仕事に生かしている人も出始めた。また、ウズベキスタンと日本の市民間での協力・交流事例も生まれている。今後も順調に進展すれば、上位目標は、将来、満足できる水準で達成できる見通しである。

2) その他のインパクト

- 最近の調査によれば、卒業生の61%が社内昇進をしているとの結果が出ている。ビジネス受講者が、所属企業の業績向上に少なからず貢献していることがうかがえる。また、売り上げ拡大、業務拡大あるいは業容拡大につながっている事例もみられる。また、ビジネスコースのAコース修了者のなかから、28名もの起業家あるいは社内起業が出ていることも併せて考えると、ウズベキスタン企業の業績あるいは経済活動の発展に寄与しているものと考えられる。
- 2008年3月10日にUJCの利用者は、延べ30万人を超えた。また、フェーズ2プロジェクト期間だけでみても、ビジネスコースの受講者数は1,000名を超え、日本語コースでは延べ700名以上、相互理解促進プログラムには、2万人以上の参加があった。したがって、ウズベキスタン国民が日本のことを知り、親日感情が増すことに大いに貢献しているものと考えられる。また、既述のとおり、日本の大学、ろう学校との連携活動も支援した実績があり、両国の関係強化に貢献している
- UJCで作成した折り紙の教科書は、ウズベク語とロシア語が併記されている。この教科書は、キルギス共和国（以下、「キルギス」と記す）の日本センターで教科書作成用のために参考にされている。さらに、ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）

の日本センターでは、ラオス語に翻訳されて出版されている。

(5) 自立発展性：政策面、制度面、組織面の持続性は確保されると見込まれる

1) 政策面

ウズベキスタン側は、このプロジェクトを高く評価しており、また、経済成長が高まっている経済状況と中小企業振興を重視する政策から判断して、今後もUJCに対する支援は継続するものと考えられる。したがって、政策面における持続性は高いと考えられる。

2) 制度面

UJCは、ウズベキスタン政府の承認及び登録に基づき、NPO法人として設立されている。設立者は、ウズベキスタン対外経済関係・貿易・投資省とJICAである。UJCの目的は、ウズベキスタンと日本の間の経済協力の発展促進、教育・経済・経営、その他の分野における質の高い人材の育成、ウズベキスタンと日本の間の文化・人的交流の強化、である。UJCの位置づけや目的は明確なものであり、制度面における持続性は高いと考えられる。

3) 組織面

現在UJCには、適切な人数のC/P及びスタッフが配置されており、また職場訓練(On-the-Job Training : OJT) や本邦研修等を通じてスタッフの能力強化が図られている。組織面における自立性は高いと考えられる。

4) 財務面

UJCは、授業料、メンバー会費、インターネット使用料金などの自己収入がある。フェーズ1プロジェクト時は、現地活動費に占める自己収入の割合が約9%であったが、最近の自己収入の割合は、約16%に増加している。フェーズ1時に比べると自己収入の割合は増加している。ただし、この計算においては、コストの大半を占める日本人専門家・講師等の派遣費用を計算に含めていない。一般的なプロジェクトと異なる性質をもつプロジェクトであるので、財務面の自立発展性をどう考えるべきなのか、今後の検討課題として残る。

5) 運営・技術面

スタッフは、日本人専門家等と一緒に年間活動計画(Plan of Operation : PO) を策定している。また、各コースやセミナーの企画・計画・実施・評価までの一連の業務を実施する能力を有している。なお、ウズベキスタンでは一般的に離職率が高いといわれ、UJCスタッフの離職率も高い。UJCには、若い女性のスタッフが多いので、結婚や留学等のために離職することは避けられない面があり、ある程度の頻度で、離職することを前提としつつ、センター業務遂行上の知識やスキルが新規採用スタッフに円滑に引き継がれる体制を継続することが大切である。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

計画内容の大枠自体は、フェーズ1の時から継続しているものであり、特に貢献した要因は見当たらない。

(2) 実施プロセスに関すること

より多くのウズベキスタン国民に、UJCの各種事業に参加してもらうよう努力が傾注されており、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業、すべての事業で、フェーズ1に比べ、受講者数あるいは参加者数が増加している。また、小中学校の生徒のUJC見学を数多く受け入

れ、また、UJC活動がマスメディアによって頻繁に紹介されており、ウズベキスタンの幅広い国民にUJCの存在が知られるようになってきている。これも、より多くのウズベキスタン国民にUJCへの関心をもってもらうようプロジェクト側が努力してきた結果であるといえる。

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

UJCの来館者数は開所以来増加し続け、累計31万人以上にのぼっている。この事実を鑑みれば、UJC事業がウズベキスタンの社会経済状況及び人々のニーズに合致し、また、事業への参加者の満足度が高いことが端的に証明される。こうした成果が出ている理由としては、フェーズ1期間に確立された事業と運営体制に加え、変化し続けるウズベキスタンの社会やビジネスの環境における多様なニーズに対応すべく常にコースやイベントのレビューをしながら事業を進めてきたこと、また、ウズベキスタン・日本双方の、UJCの重要性に関する共通認識の存在があげられる。

さらにいえば、本プロジェクトは、ウズベキスタン政府のハイレベルからの強いサポートがなされている。その点が、プロジェクトの持続性の基礎となっている。

プロジェクト終了までに目標を達成できるよう、ウズベキスタン・日本双方が効果的・効率的に努力を続けることが期待される。

3 - 6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

- (1) UJCは、中央アジアの3カ所の日本センターのなかで、特にスタッフの人材育成等の分野で、主導的役割を担う。
- (2) ウズベキスタンの地方都市におけるビジネスコース実施のニーズが高まっていることに対し、まずはUJCプラハにおけるビジネスコースを定着させながら、更なる地方展開について、その実現可能性を検討する。
- (3) 既存のビジネスコースに加え、更に実践的で分野を絞ったコースの実施のニーズが高いことから、これに対応するコース設定やカリキュラム改善を検討する。
- (4) 聴覚障害者向けITコースについて、卒業生の雇用に寄与するようなコース内容をめざし、他の機関とも連携しながらニーズ把握をし、改善を図る。
- (5) 日本語コースのコース編成は、参加者の多様なニーズに応えるよう既に改善が図られているが、今後も、変化し続ける参加者のニーズをモニタリングしながら、更なるコース改善に向けて、努力を継続する。

3 - 7 教訓（当該プロジェクトから導き出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）

特になし