

終了時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（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：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6億3,000万円
協力期間	(R/D)：2005年12月～2010年11月
	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
	(延長)：なし
	他の関連協力：JOCVとシニアボランティア
1-1 協力の背景と概要	
<p>ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」という）はソ連邦の崩壊に伴い1991年に独立し、計画経済から市場経済への移行をめざして、一連の経済改革を行ってきた。一方、わが国でも市場経済移行国への人材育成支援の一環として「日本人材開発センター」を設立する構想があり、ウズベキスタン政府から支援の要請を受けて、対外経済関係・投資・貿易省（MFERIT）を実施機関とするウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）プロジェクトを2000年12月に開始した。5年間のフェーズ1の実施を終え、現在は2005年12月からフェーズ2を実施している。2010年11月にプロジェクトの終了を迎えるにあたり、2010年2月に本終了時評価調査が実施された。</p>	
1-2 協力内容	
<p>ウズベキスタンの市場経済化を担う人材の育成及び日ウの相互理解促進をめざし、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業等の活動を行う。</p>	
(1) 上位目標	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ウズベキスタン国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国の両国の相互理解が促進される。 	
(2) プロジェクト目標	
<p>「ウズベキスタン国における市場経済化に対応する人材育成」及び「ウズベキスタン国と日本の相互理解促進」を行う拠点としてのUJCの機能が強化される。</p>	
(3) 成果	
<ol style="list-style-type: none"> 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 	

キスタン国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）

日本国側：総投入額約 6 億 3,000 万円

専門家派遣 計 262.2 人月（予定）

現地スタッフ雇用 24 人（2009 年 12 月末現在）

在外事業強化費 1 億 1,000 万円（2009 年 12 月末現在）

研修員受入れ 55 名（2009 年 12 月末現在）

機材供与 オーディオビジュアル機器、複写機、コンピュータ等

相手国側：

人員配置 カウンターパート計 2 名（共同所長、会計・業務調整）

運営経費負担 センター施設共益費（3,000 万円）

土地・施設提供 センター施設（タシケント市、ブハラ市）

2. 評価調査団の概要

調査団	(1) 総括：JICA 公共政策部ガバナンスグループ次長 森 千也 (2) 日本語コース評価企画：国際交流基金日本語教育専門家 小栗 潔 (3) 協力企画：JICA 公共政策部日本センター課 佐藤 里衣 (4) 評価分析：水産エンジニアリング(株) 寺尾 豊光	
調査期間	2010 年 2 月 9 日～2010 年 2 月 24 日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 主な実績

(1) 成果の達成状況

成果 1

本プロジェクト期間を通じ、活動を実施するうえで、適切なカウンターパート及び UJC スタッフの人員配置が行われた。また、OJT や本邦研修を通じてスタッフの業務管理運営能力は向上し、適切な計画・モニタリング体制の下、UJC が効率的に運営される体制とシステムが確立されたといえる。ただし、収支バランスの面では、収入が伸びた一方で経費も増大しており、今後も、相当の財務支援が必要である。

成果 2

UJC が提供するビジネスコースは、A コースから D コースと、4 種類のコースから構成されており、タシケントあるいは地方都市のサービス産業や製造業等に向けて、数日間から 5 カ月の長短の研修期間により種々のビジネス研修を提供することができるまでになっている。基幹コースである A コースは、通称 PMP（Professional Management Program）コースと呼ばれ、約 5 カ月間で経営管理の基礎を学ぶコースとして、ウズベキスタン国内で高い評価を得ている。フェーズ 2 期間にはそのニーズに応じて、1 クラスの定員が 20 人から 35 人に増加され、年間の実施回数も 1 回から 2 回に増やされた結果、現在は、毎年約 140 名を修了生として輩出している（35 名×昼/夜 2 クラス×年 2 回）。また、フェーズ 1 と比較して、年平均で、B コースは 1.8 回から 5.3 回、D コースは 0.8 回から 4.3 回と、実施回数が大きく増

加し、その分講義内容も多様になっている。日本人講師・現地人講師を問わず、受講生のコースに対する評価も高いことが確認され、講師・通訳・見学先などのデータベースも充実するなど、実践的な知識・スキルを提供するシステムが確立されているといえる。

成果 3

現在、UJC の日本語コースは、タシケントでは 18 コース、ブハラでは 2 コースが、社会人や若年の日本語学習者に対して、さまざまなコース内容により提供されている。2009 年 12 月現在、これらのコースの学習者数はタシケントでは 314 人、ブハラでは 46 人である。現地講師化率も着実に向上して 90% を超え、現地講師に対する受講者の評価も高く、本プロジェクトで計画されたところに沿って、UJC における日本語教育の体制は整備されてきたと判断できる。また、教材作成や教師育成を通じ、日本語教育の拠点としての機能も強化されたといえる。

成果 4

2009 年の 1 月から 11 月までの約 11 カ月の間に、UJC は相互理解促進事業の一環として、さまざまなイベントを多数行い、これに 1 万人を超える市民が参加した。UJC がタシケントとブハラの市民に提供するイベントの種類は年々拡大している。UJC 現地スタッフによる各種プログラムへの組織的な取り組みも十分なレベルにまで強化されている。また、日本の大学への留学支援をはじめ、日本の機関・団体と連携した事業も徐々に拡大している。

成果 5

マスメディアへの露出頻度、ホームページへのアクセス数、メーリングリストの規模など、十分な広報活動が実施されていると判断される。ビジネスコース・日本語コースの受講者や相互理解事業の参加者は増加しており、これは来館者数の月平均がフェーズ 1 の 2,822 人からフェーズ 2 の 5,886 人へと倍増したことに現れている。このような来館者数の増加に顕著にみられるように、各事業が発揮する UJC の広報機能は 2008 年の中間評価の時点よりも一層強化されており、成果 5 は達成されたと評価できる。

(2) プロジェクト目標の達成状況

ビジネスコース、日本語教育及び相互理解促進事業が何年もの間有効に機能していること示されるように、UJC の組織と運営システムはよく整備されるに至っている。UJC 現地スタッフによるこれらの活動は十分なレベルに強化されている（成果 1）。特に、ビジネスコースはタシケントのサービス産業、製造業等のセクターのニーズを満たし得る幅広い内容のビジネス研修を提供することができるようになった（成果 2）。ウズベキスタンと日本社会の両方に文化交流を提供することが可能な相互理解促進事業の事業内容は大きく拡大し、多くの市民を引き付けている。日本語教育についても同様である（成果 3 及び 4）。成果レベルにおけるこれらの重要な達成状況をみると、プロジェクト目標は達成されていると判断できる。UJC ビジネスコース認知度や入館者数・会員数などの指標から判断しても、プロジェクト目標は達成されているといえる。また、フェーズ 2 期間中において、地方都市ブハラに分室が開設されるなど、地方展開も積極的に推進された。

3-2 5 項目評価

(1) 妥当性：高い。

ウズベキスタン政府の貧困削減戦略書〔PRSP/Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan (WIS)、2007年〕には、中小企業開発振興のための政策方針のひとつとして、民間ビジネススクールの設置など、新たな起業を行う者に対し再教育のシステムを強化することが含まれている。このように政府は中小企業セクターの人材育成に努めており、この政策を実現する手段のひとつとして、実施機関である MFERIT は本プロジェクトを継続実施し、さらに地方においてもビジネスコースを実施するよう JICA に要請しているが、これらは本プロジェクトに反映されてきた。さらに UJC は、さまざまな研修コースの実施を通じて、実践的な経営研修を準備し提供することにより、受益者である中小企業セクターのニーズに応えることに成功している。例えば前述の PMP コースでは、実施可能な経営計画を立案することに目的が置かれ、その目的に沿ってカリキュラムを組むことにより実践性を高め、ニーズへの対応が確保されている。また、日本政府の対ウズベキスタン国別援助計画において、「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」が重点分野のひとつに掲げられており、本プロジェクトは日本の援助政策とも合致している。

(2) 有効性：高い。

以下のとおり、各成果の達成を通じてプロジェクト目標が達成されており、プロジェクトの有効性は高いといえる。

UJC のビジネスコース、日本語教育及び相互理解促進事業は既に何年もの間タシケントとブハラの社会に有効に寄与しており、UJC の組織と運営システムはよく機能しているといえる。また、UJC 現地スタッフは十分なレベルに強化されており、関連活動の実施をよく担っている（成果 1）。特に、ビジネスコースはタシケントのサービス産業、製造業等のセクターのニーズを満たし得る幅広い内容のビジネス研修を提供することができるようになった。UJC ビジネスコースの質は業界の実業家及び起業家の間で高い評価を確実に得るに至っている（成果 2）。UJC の相互理解促進事業はウズベキスタンと日本社会の両方に文化交流を提供することが可能な体制にあり、またその事業内容は大きく拡大し、毎年多くの市民を引き付けている。日本語教育においても同様な寄与を認めることができる（成果 3 及び 4）。

(3) 効率性：高い。

日ウ双方の投入は時期及び規模の面で適切に行われた。プロジェクト活動を通じ、特に以下のような点が、成果の達成に寄与しており、これらの点から、本プロジェクトの効率性は高いと判断される。

- 1) ビジネスコース：コースカリキュラムにみられる優れた実践性、2009年の経済・金融危機対応専門家派遣への緊急対応で発揮された事業遂行能力の向上など
- 2) 日本語教育：若年層対象のコース等、18コースから成るさまざまな日本語教育の提供、ウズベキスタンで最大の日本語学習者数の確保と維持、ウズベキスタン日本語教育社会への支援継続など
- 3) 相互理解促進事業：多いときは毎月 60 回にも及ぶ文化交流イベントの長期継続実施、二国間の交流促進、日本の大学への留学促進等の新規事業の開発など

(4) インパクト：正のインパクトは大きいと見込まれる。

達成指標の現況からみる限り、上位目標が達成されるまでにはなお時間が必要と考えられる。また、企業経営体の収益性または効率性は、経営環境におけるさまざまな条件により影響されるので、これらの面から、経営研修の貢献の程度を統計的に評価することは困難な側面がある。一方では、UJC を訪問する市民の数は近年では年間 7 万人を超えている状況がみられるなど、本プロジェクトの実施を通して、既に社会的なインパクトが発生していることを示唆する例もある。プロジェクト実施の波及効果のひとつとしては、前述の PMP コース修了生の組織する同窓会の活動が活発化していることが挙げられる。また、UJC は日ウの交流拠点として確立し、経営研修から文化交流イベントまで極めて幅広いサービスを自らの事業として提供するのに加え、日本の民間団体や大学等への場の提供など、多様な受益者のニーズに対応する能力を備えるに至った。なお、負のインパクトについては特に確認されていない。

(5) 自立発展性：本プロジェクトの自立発展性はさまざまな条件によって決まる。

ウズベキスタン政府の政策面、NPO 法人としての制度面で、UJC の自立発展性は確保されているといえる。UJC 内の組織面では、日本人専門家が意思決定ラインに配置されている形態から、現地人材による恒久的な組織体制への移行が必要である。また、財務面では、JICA と MFERIT による本プロジェクトへの技術及び財務支援が続く限りは、すべての事業は持続可能と見込まれるが、技術協力プロジェクトが永続的に続くとは仮定することはできないので、本プロジェクトに対する JICA の支援が終了した後に、どの事業を維持すべきか討議を開始する必要がある。検討が必要な課題として、継続すべき事業の選択、現地講師活用の増加、現地講師に対する更なる技術移転など、本プロジェクトの枠内で実施すべきタスクが挙げられる。また、UJC 事業の運営規模については事業収支の金額は年々増大しており、収入が大幅に伸びる一方で、経費もほぼ同じ程度に増大している。本プロジェクトは、JICA によるローカルコスト負担によって財務的支援を得ていることも考慮しなければならない。継続すべき事業の選択とともに、自己収入の向上をめざす必要がある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

計画内容面では、特筆すべき要因はない。

(2) 実施プロセスに関すること

UJC のビジネスコースが高い評価を得た要因のひとつには、実践的な研修内容を意識してカリキュラムが構築されたことが挙げられる。特に、前述の PMP コースは、全 13 科目が、最終的にビジネスプランの作成演習に結びつける形で、随時改善しながら実施されており、効果を上げている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト目標の達成を阻害するような大きな要因は特に見受けられない。

3-5 結論

プロジェクト終了時点までにプロジェクト目標は達成される見込みである。ビジネスコースの応募者数の多さ、修了生からの高い評価などから判断されるとおり、UJC の市場経済化促進に資する人材育成拠点としての機能は定着している。日本語教育及び相互理解促進事業は、受講者数・参加者数の面でも、内容の多様性の面でも発展してきた。さらに、これらの事業を支えるスタッフ及び現地講師の育成が、フェーズ2 期間を通じて進んでいる。評価5 項目の観点から、プロジェクトの妥当性、有効性、効率性が高いことは確認された。プロジェクト終了後に向け、インパクト及び自立発展性を更に高めるために、次の項に挙げる点が提言される。

3-6 提言

(1) 組織・人材面の自立性の向上

UJC の各セクションにおいて、特にマネジャーとなるべき人材への技術移転に注力する。また、プロジェクト終了後のウズベキスタン側主体の組織体制への改編を検討する。

(2) 財務面の自立性の向上

収入の増加とコスト削減のため、各事業の、活動内容、実施体制、授業料等の見直しをより厳密に行う。

(3) ビジネスコースの見直し

ウズベキスタン中小企業セクターの最新のニーズに沿うようにビジネスコースの内容を常に改善することが求められる。そのためには、ウズベキスタンの商工会議所や企業経営体とより密接な連携をもつ必要がある。特に企業経営をとりまくウズベキスタンの社会経済条件を反映したマテリアルの開発が重要である。

(4) 後続案件に向けた検討の開始

「4-5 自立発展性」で述べるとおり、UJC が本プロジェクト終了後もその役割を果たし、上位目標の達成を実現するためには、JICA 及び MFERIT からの技術及び財務支援が必要であると考えられる。ウズベキスタン政府の後続案件の要請に対し、日本政府は同案件を採択しており、本プロジェクト終了までの間に、関係者間で協力内容について検討を進める必要がある。

3-7 教訓

3-3 に既述のとおり、実践的な内容のビジネスコースを提供したことが、修了生の UJC に対する評価を高める要因となった。また、この UJC に対する信頼と評価の高さが、修了生同窓会の活動が活発化につながったと考えられる。さらに、この同窓会に対して UJC が事務局機能として積極的に関与したことにより、成果の拡大につながっている。

こういった事例は、他の類似案件、特に他国で実施中の日本センター案件において、教訓となると考えられる。