

事業事前評価表

1. 案件名

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・ビジネス人材育成プロジェクト

Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development

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、ウズベキスタン日本人材開発センター（Uzbekistan Japan Center for Human Development : UJC）において、ビジネス人材の育成を行うとともに、自立発展が可能な組織体制を構築することにより、ウズベキスタン経済を支えるビジネス人材を自立的・継続的に育成していくことを目指すものである。

(2) 協力期間

2010年12月～2015年11月（5年間）

(3) 協力総額（日本側）

約4.64億円

(4) 協力相手先機関

ウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省（Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade of the Republic of Uzbekistan : MFERIT）

(5) 国内協力機関

日本センター事業支援委員会

(6) 裨益対象者及び規模、等

- ・ UJC で行われる各種の研修を受講する年間約 150 人余の民間企業人材（企業経営者・マネージャー、起業家）及び文化交流事業に参加する年間延べ約 5 万人の市民
- ・ UJC カウンターパート、職員、現地講師

3. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状及び問題点

1991年12月の独立以降、他の独立国家共同体（Commonwealth of Independent States : CIS）諸国とは異なり、ウズベキスタンは漸進的な市場経済化路線を取り、政府主導の下に輸入代替型の産業開発とエネルギー・食糧の自給を目指してきた。その結果、経済及び社会の市場経済への移行はより痛みの少ないものとなり、また近年ではマクロ経済は順調に成長してきているが、金融システムや外国為替制度の整備など、経済改革に伴う課題がなお残っている。

中小企業セクターの裾野はまだ小さいが、その成長の潜在性が高いことから都市部サービス産業を中心に起業意欲が高まっている。建設業・サービス業分野の企業に対するおおむね3年間の法人税免除の特例措置（2006～2014年）など政府の企業振興政策もあって、中小企業経営体数は2006年1月時点で308,700社であったところ、2009年1月時点

では 435,888 社と、このところ急激な増加を見せている。一方、市場経済移行の途上にあつて国内経験が不足することもあり、実践的なビジネス教育の機会は少なく、政府による産業人材育成支援策も限定的である。特に中小企業では、経営管理の基礎知識を欠き事業計画の準備がないまま事業を立ち上げ、行き詰っている例が多い。2009 年 1 月～3 月の第一四半期で倒産（負債清算を伴う会社の解散）した中小企業は 4,952 社と報告されている。これは年間ベースでは全体の 10%に迫る高率である。

また、都市と地方の格差は拡大しており、地方住民の生活苦は増す一方となっている。移住の制限があるウズベキスタンにおいては、居住地での経済活動が生計上必要不可欠となっているが、地方では過剰な国家統制がいまだ残存し、産業の近代化・多様化が遅滞する原因にもなっている。また、地方では所得獲得・向上、雇用機会の創出が喫緊の課題となっているが、地方住民には基礎的なビジネスの知識を得る機会が極めて限定されている。

（2）JICA の過去の取り組み・実績

我が国は、①ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成、及び②ウズベキスタンと我が国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技術協力プロジェクト「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「プロジェクトフェーズ 1」と記す）を 2000 年 12 月～2005 年 11 月までの 5 年間行い、若手ビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、様々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て相互理解促進事業を実施した。三事業ともに参加者の満足度も高く、着実に実績を積み上げ、特にビジネスコースは 5 年間に延べ 1,500 人の受講者があり、ウズベキスタン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高く評価されるようになった。

上記プロジェクトの成果を踏まえ、より効率的・効果的に事業を実施し一層のインパクトを生んでいくことを目指し、続く 2005 年 12 月から 2010 年 11 月までの 5 年間、「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）」（以下、「プロジェクトフェーズ 2」と記す）を実施し、中小企業が直面する多様な課題に対応したコースの継続的改善及び関連団体との連携による事業の面的拡大に取り組んでいる。

2010 年 3 月に実施した終了時評価調査では、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つつあることが確認された。他方、インパクト及び自立発展の面で未だ課題が残っており、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によるウズベキスタンの社会経済条件を反映したマテリアル開発等の中小企業セクターの最新のニーズを反映したコースの実施、UJC の各セクションの、特にマネージャーとなるべき人材への技術移転による組織・人材面の自立性の向上、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、授業料等の見直しによる財務面での自立性の向上等が提言として指摘された。

（3）相手国政府国家政策上の位置づけ

中小企業開発振興のための政策方針の一つとして、貧困削減戦略（WIS、2007 年）第 5 章の民間セクター、起業家及び中小企業への支援に係る政策が挙げられる。ここでは、中期戦略として起業及び中小企業への支援政策を 12 分野において継続することが確認されている。その 12 分野の中には、「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する各種資格の格上げと再教育のシステムを強化する」ことなどが含まれている。

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

2006 年に行われた日本とウズベキスタン政府との政策協議により、対ウズベキスタン協力の重点分野は、市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援を含む 4 分野に整理された。市場化支援の分野には、金融・銀行システム、貿易管理、司法（民商法）改革、貿易促進、観光促進、中小企業振興及び農業改革の 7 つの課題が挙げられている。本プロジェクトの先行プロジェクトであるプロジェクトフェーズ 1（2000 年 12 月～2005 年 11 月）及びプロジェクトフェーズ 2（2005 年 12 月～2010 年 11 月）、並びに本プロジェクトは、このうち「中小企業振興」に直結する民間人材育成の支援が主な目的となっている。

(5) 関連援助機関の対応

欧州復興開発銀行が実施する TAM-BAS プログラム*、国連開発計画（United Nations Development Programme : UNDP）等によるウズベキスタン商工会議所（Uzbekistan Chamber of Commerce and Industry : CCI）への支援など、援助機関によるウズベキスタン中小企業セクターへの支援は数多いが、長期にわたり経営研修に援助を集中し、その結果組織能力の高いセンターの構築を果たした UJC プロジェクトのような例は他には見られない。

*Turn Around Management (TAM) プログラムとは、経験豊かなマネージャーや技術専門家を市場経済国から招聘し、移行国の企業を支援する仕組み。Business Advisory Services (BAS) プログラムとは、地元コンサルタントの能力開発により、地元コンサルタントから中小企業に様々な専門的助言を与えるもの。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

【目標】

UJC において、人材育成及び日本・ウズベキスタン関係強化のための活動を持続的に運営できる体制が確立し、その人材育成活動を通してウズベキスタンの市場経済化に資する人材が輩出される。

【指標】

- ・各コースの合計修了者数が毎年 150 人を超える。
- ・ウズベキスタン他機関との連携ネットワークが強化されることにより、地方コース（他機関との連携コース）が継続して実施される。
- ・UJC の事業計画及び活動計画が毎年自立的に作成される。
- ・現地で活用できる講師が XX%になる。

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】

ウズベキスタンの市場経済化、及び経済活動を含む日本・ウズベキスタンの関係強化に寄与するセンターとして、UJC が維持・発展する。

【指標】

- ・ビジネスコースが継続して実施され、毎年 200 人以上の修了者が輩出される。
- ・地方コースが 4 州以上で継続実施される。

(2) 成果（アウトプット）と活動

1) 成果1：UJCにおいて、ウズベキスタン中小企業の経営改善に資する実践的なビジネスコースが継続的に提供される。

【活動】

1. Professional Management Program (PMP) を継続実施する。

1-1 PMP（夜間昼間、5か月間）を毎年2回実施する。

1-2 現地講師化促進：担当科目数増加に向けて、現地講師の能力を一層強化するためのアプローチを計画・実施する。

1-3 ウズベキスタン中小企業（Small and Medium Sized Enterprises (SME)）セクターの情報収集を通じて、その実際を教材に反映するなど、研修内容の実践性を高める。

2. A-Club (PMP 修了生が組織する同窓会) に対するフォローアップとして、「経営塾（仮）」の開講を通じて企業経営の人材ネットワークを構築する。

2-1 「経営塾（仮）」のコース・カリキュラムを毎年作成する。

2-2 PMP 修了生に対するフォローアップとして「経営塾（仮）」のセミナーを実施する。

2-3 CCI 等の参画を得て「経営塾（仮）」のセミナーを運営し、ビジネス人材のネットワーク構築を図る。

2-4 以上の活動及び関連活動から得られた成果について意見交換を図るために、オープンビジネスフォーラムを少なくとも年1回開催する。

3. JMP コース（Junior Management Program：現地講師による7科目コース）を実施する。

4. タシケント以外の地方都市の中小企業に対し、ビジネス教育の必要性を認識するための、啓蒙的な基礎的ビジネスセミナーを実施する。

【指標・目標値】

- ・PMP コースが計10回実施される。

- ・PMP コースの現地講師担当科目数がXX科目以上となる。

- ・CCI 等と共同でセミナーをXX回開催する。

- ・オープンビジネスフォーラムが少なくとも年1回開催される。

*現時点で確定していない指標の目標値はプロジェクト開始後1年以内を目途に設定する。

2) 成果2：ネットワーク及び現地リソースの活用によって自立的運営が可能な体制及び事業内容が整備される。

【活動】

5. 事業別会計の導入と全事業活動の段階的有料化

5-1 UJC の全事業に事業別会計を導入し、毎年収支を決算する。収支の計算は、必要に応じて財源である JICA の在外事業強化費と UJC 事業収入のそれぞれに分けて行う。

5-2 収支改善に向けて個別プログラムの段階的有料化及び経費節減等の可能な方策による自立採算化を図る。

6. 相互理解事業、日本語コース及び障害者向け IT コース

6-1 自立採算化を部分的あるいは全面的に実現することを条件として、これら三事業の従前の活動を継続実施する。

6-2 留学支援・大学間交流の強化など、両国の各種機関・団体が文化交流事業を行う拠点として UJC を活用する。

6-3 UJC は、会場貸与、機材利用等のハード面による日本語教師会の支援、同教師会との日本語教材の購入に関する分担、さらには日本語能力検定試験の実施、それぞれを通じて日本語教育の振興に努める。

【指標・目標値】

- ・収支のチェックを事業別会計に基づいて行う。
- ・プロジェクト終了時までには、日本語コースについてはほぼ全面的に、その他コース（相互理解及び障害者 IT）の活動については、各事業の一部において自立採算で運営されるようになる。
- ・プロジェクト終了時までには、JICA の在外事業強化費が 2009 暦年の支出額よりも 30%低減される。

(3) 投入（インプット）

1) 日本側（総額約 4.64 億円）

- ・長期専門家 2名（共同所長 1名及び業務調整 1名）
- ・短期専門家 年間 6～8名（ビジネスコース講師 6～8名）
- ・在外事業強化費
- ・研修員受入れ

2) ウズベキスタン側

- ・センター施設の提供
- ・光熱水費
- ・共同所長 1名
- ・会計兼業務調整員 1名

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

1) 前提条件

- ・ウズベキスタン社会の安定が今後も継続する。

2) 成果達成のための外部条件

- ・MFERITから施設及び光熱費等、プロジェクト継続に必要な支援が得られる。
- ・CCIや日本語教師会等から協力が得られる。

3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・中小企業開発振興のための貧困削減戦略第 5 章にある民間セクター政策に変更がない。
- ・各コースへ受講者が継続的に集まる。

4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ウズベキスタンの市場経済化政策に変更がない。
- ・世界経済が極端に悪化しない。

5. 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性：高い。

ウズベキスタン政府の貧困削減戦略（WIS、2007 年）には、中小企業開発振興のための政策方針の一つとして、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ように、従来から政府は中小企業セクターの人材育成に努めている。この政策を実現する手段の一つとして、実施機関である

MFERIT は本プロジェクトを継続実施し、さらに地方におけるビジネスコースを継続・拡充するよう JICA に要請してきた。これらは本プロジェクトの計画内容に重点的に反映されている。さらに UJC は、様々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を目指している。例えば PMP コースでは、実施可能な経営計画を立案することに研修の目的が置かれ、その目的に沿ってカリキュラムを組むことにより研修内容の実践性を高めることで、受益者ニーズへの対応が確保されている。

また、2006 年に行われた日本とウズベキスタン政府との政策協議により、対ウズベキスタン協力の 4 つの重点分野の一つとして「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」が位置づけられているが、本プロジェクトではウズベキスタンの将来の経済発展に資する民間セクターの実務人材育成を行うこととしており、我が国の援助方針と合致するといえる。

(2) 有効性：高いと見込まれる。

本プロジェクトは、ウズベキスタン経済を支えるビジネス人材を自立的・継続的に育成していくことを目指すとしている。そのためには、主幹コースである PMP の継続実施とともに、従来からの課題とされている PMP 修了生のフォローアップと研修事業の地方展開に重点を置いたビジネス人材育成の継続、UJC 全事業の自立採算化への取り組みによる組織の強化が必要である。そこで本プロジェクトでは、ウズベキスタン中小企業の経営改善に資する実践的なビジネスコースが継続的に提供される（成果 1）、及びネットワークによって自立的運営が可能な体制及び事業内容が整備される（成果 2）の二本柱を機軸に活動を展開する。

なお、成果の一つであるビジネス人材の育成についてはほぼ実施体制ができており、現地職員の能力も十分に強化されているので、目標達成の見込みは十分ある。もう一つの成果である自立採算化に取り組むために、UJC ではすでに各事業の有料化、料金値上げ及び経費節減の努力が始められている。加えて本プロジェクトでは、在外事業強化費と法人会計の両方で事業別経費の記帳が実施されるので、収支改善の努力をより組織的なものとし、その実効性を一層高めることが期待できる。

(3) 効率性：高いと見込まれる。

プロジェクトフェーズ 1 による過去 10 年間の協力を通して、UJC はビジネス人材育成のノウハウの蓄積をはじめとする各事業の実施基盤を整備するとともに、組織としての体制作りを行ってきた。本プロジェクトではこれらのアセットをもとに、ビジネスコースの実施による人材育成と、自立的な活動実施のための組織体制強化に注力することで、これまでの技術協力の蓄積を最大限に活用し、かつ日本側投入を極力抑えながら、本プロジェクトの目標達成を目指している。また、本プロジェクトでは、これまでの協力では困難であった自立採算化への取り組みを重点的に取り上げ、事業収入の増大と経費節減を活動事項に含めることにより、UJC 財務の自立性の高まりによる JICA からの投入（在外事業強化費の相当額）の逡減等の効率化が見込まれる。さらに、ビジネスコースの現地講師化への努力等、自立的運営体制の強化や日本側投入の段階的縮小により効率化を図ることも計画している。

(4) インパクト：正のインパクトが見込まれる。

本プロジェクトの実施により、ウズベキスタンにおけるビジネス人材が育成されるだけにとどまらず、将来ウズベキスタン経済の中核となる経済人の輩出及び経済ネットワークの形成に貢献することが期待される。ビジネス人材育成の中核コースである PMP コースの修了生はすでに 700 人を超えている。これら修了生が組織する A-Club をさらに支援するための「経営塾（仮）」を開講することで、ウズベキスタンの市場経済化を牽引するトップマネジメント層の人材を育成し、彼らがウズベキスタン経済において真の実力と強い発言力を付けることができれば、ウズベキスタン経済及び社会の発展における大きな正のインパクトを期待することができる。

また、本プロジェクトでは地方展開を行うことで、都市と地方部に拡大する経済格差の是正及び都市住民の貧困削減のための所得の向上、ならびに雇用機会の創出に向けての正のインパクトについても、少なからず期待できるものとする。

(5) 自立発展性：比較的高いと見込まれる。

これまでの協力を通じて、ビジネス人材を排出するためのビジネスコース運営実施に係る基礎的な技術及びノウハウの移転は行ってきたが、本プロジェクトでは「経営塾（仮）」の開講によるウズベキスタンの経済界を牽引するトップマネジメント人材の育成及び CCI との連携による地方展開など、ウズベキスタンの中小企業のニーズに照らしたビジネスコースの企画運営のための、さらなる技術的な向上を目指した活動を行う。

また、本プロジェクトでは、ビジネス人材育成及び各事業の組織的、財務的な自立性の確立を図ることとしており、現地講師の育成や事業での活用頻度の増加、多様な相互理解事業の実施を通じた日本・ウズベキスタンの交流拠点としての地位確立、UJC 全体の事業収支の改善による財務的自立（日本語コースについては全面的、相互理解事業や障害者向け IT コースなど、100%採算化することが困難な事業では一部において自立採算化）に向けた努力と取り組みを行うこととし、「日本センター」の設立の経緯と役割にかんがみた現実的かつ妥当なレベル・範囲での自立発展性を確保する。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトでは貧困・ジェンダー・環境面に直接悪影響を及ぼすことは想定されない。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

プロジェクトフェーズ 2 の終了時評価で提言された組織、財務の自立性の強化、及び研修コースの実践性の向上は本プロジェクトの活動内容に反映されている。

8. 今後の評価計画

中間レビュー：計画第二年次中期（2012 年 6 月を予定）

終了時評価：計画終了時の 6 か月前（2015 年 5 月を予定）

事後評価：協力終了後 3 年目（2018 年 11 月を予定）