

国名	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
ウズベキスタン共和国	

I 案件概要

事業の背景	ウズベキスタンは 1991 年の独立以降、政府主導の漸進的な経済自由化を実施しており、市場経済化を支える人材の育成が優先事項となっていた。一方、日本では市場経済化を促進させる実務人材を育成するとともに、「日本の顔の見える協力」を実現させる拠点として「日本人材開発センター」²をアジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象として設立する構想がされていた。両国は、ウズベキスタンにおいてウズベキスタン日本センター（Uzbekistan-Japan Center、以下「UJC」という。）の設立に合意し、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」（2000 年 12 月～2005 年 11 月。以下、「フェーズ 1」という。）を実施したのち、UJC のさらなる機能強化を目指し本事業（フェーズ 2）を実施した。 本事業では、新たに地方展開の推進が含まれており、地方都市ブハラにある国立大学と連携して 2007 年に UJC ブハラ分室が開所した。UJC ブハラでの事業経験は、他地方都市への展開に先立ち、地方都市におけるニーズの把握方法や効率よくインパクトを出すための実施方法を検討する際に役立てられることが期待された。 なお、本事業完了後は、「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」（2010 年 12 月～2015 年 11 月。以下、「フェーズ 3」という。）、「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・交流機能強化プロジェクト」（2015 年 12 月～2020 年 11 月。以下、「フェーズ 4」という。）が引き続き実施されている。														
事業の目的	UJC による事業の 3 本柱であるビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業³を効果的・効率的に提供するための現地人材の能力強化、及び実施のための運営体制と運営管理システムを構築することにより、UJC がビジネス人材育成や両国の相互理解促進を行う拠点となることを目指した。 1. 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。 2. プロジェクト目標：「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。														
実施内容	1. 事業サイト：タシケント、ブハラ 2. 主な活動：1) UJC 全体の年次計画及び各事業の実施計画の策定、2) 首都（タシケント）及び地方（主にブハラ）でのビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の実施、3) 運営スタッフの育成、4) 広報の拡充等 3. 投入実績： <table><tr><td>日本側</td><td>相手国側</td></tr><tr><td>(1) 専門家派遣 99 人（延べ人数）</td><td>(1) カウンターパート配置 2 人</td></tr><tr><td>(2) 研修員受入 65 人</td><td>(2) タシケント市国際ビジネスセンタービル 2 フロア（UJC が入居）、ブハラ国立大学事務室及びセミナー室</td></tr><tr><td>(3) 機材供与 視聴覚機器、コピー機、PC、図書館用書籍等</td><td>(3) UJC の光熱水費（UJC ブハラの光熱水費はブハラ国立大学による負担）</td></tr><tr><td>(4) 在外事業強化費</td><td></td></tr></table>					日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 99 人（延べ人数）	(1) カウンターパート配置 2 人	(2) 研修員受入 65 人	(2) タシケント市国際ビジネスセンタービル 2 フロア（UJC が入居）、ブハラ国立大学事務室及びセミナー室	(3) 機材供与 視聴覚機器、コピー機、PC、図書館用書籍等	(3) UJC の光熱水費（UJC ブハラの光熱水費はブハラ国立大学による負担）	(4) 在外事業強化費	
日本側	相手国側														
(1) 専門家派遣 99 人（延べ人数）	(1) カウンターパート配置 2 人														
(2) 研修員受入 65 人	(2) タシケント市国際ビジネスセンタービル 2 フロア（UJC が入居）、ブハラ国立大学事務室及びセミナー室														
(3) 機材供与 視聴覚機器、コピー機、PC、図書館用書籍等	(3) UJC の光熱水費（UJC ブハラの光熱水費はブハラ国立大学による負担）														
(4) 在外事業強化費															
事前評価年	2005 年	協力期間	2005 年 12 月 ～2010 年 11 月	協力金額	（事前評価時）650 百万円 （実績）740 百万円										
相手国実施機関	対外経済関係・投資・貿易省（Ministry of Foreign Economic Relations, Investment, Trade, MFERIT）														
日本側協力機関	日本語コース：独立行政法人国際交流基金 ビジネスコース：株式会社パデコ														

II 評価結果

【有効性・インパクトの評価の留意点】

・プロジェクト目標の指標は、成果指標との重複や目的と手段の関係でないものは再整理を行い、一部測定困難な指標は代替指標を使用した。また、数値ターゲットが設定されていなかった指標については JICA の評価の基本となっている「計画と実績の比較」に基づく達成度の検証が十分にできなかった。事後評価時において事業期間中から改善や継続がみられたものはプラスに評価することとした。

1 妥当性

【事前評価時・事業完了時のウズベキスタン政府の開発政策との整合性】

ウズベキスタンの中小企業の支援及び市場経済化に対応する人材育成は、大統領令によるイニシアティブ（1991年）、同国の福祉改善戦略（2008年～2010年）に合致している。また、ウズベキスタン政府は、事業完了翌年の2011年を「小企業と民間企業の年」と定めていることから、事業完了時における開発政策にも合致している。

¹ 2015 年度案件別事後評価（外部評価）として、本事業を含む 8 カ国 11 件の「日本人材開発センター」（技術協力プロジェクト）の評価を一括的に実施した。これは、個別案件の事業の事後評価に加えて、「日本人材開発センター事業」の改善に向けた包括的かつ汎用的な学びを得るべく事業全体の総合的分析を企図したものである。本件事業評価は、事業規模（事業費が 10 億円未満）に鑑み、本邦コンサルタントによる現地調査を行わない等内部評価に準じて実施したため、内部評価の評価結果票を使用することとした。

² 通称「日本センター」。事後評価時点において、東南アジア地域（カンボジア、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、ミャンマー、ラオス）、東・中央アジア地域（モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス）、ウクライナの 9 カ国に 10 センターが設置されている。

³ 相互理解促進事業は、主に定期文化講座（書道、折り紙、ウズベク民族楽器等）、映画会、日本への留学フェア、図書館運営を実施した。

【事前評価時・事業完了時のウズベキスタンにおける開発ニーズとの整合性】

事前評価時（2005 年）と事業完了時（2010 年）を比較すると、中小企業数は 268,600 社から 459,500 社に増え、中小企業雇
用者の割合は全体の 67%から 74%と増加し、中小企業の GDP に占める割合は全体の 38%から 53%に増加している⁴。中小企業
がウズベキスタンの社会経済を支える存在として増加していることから中小企業セクターの人材育成に対する開発ニーズは
高い。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

2001 年 11 月に派遣された日本の対ウズベキスタン経済協力総合調査団は、「漸進的な経済改革」を援助重点分野の一つとし
た。事前評価時の JICA の国別事業実施計画における本事業の位置づけは、市場経済化の促進のための実務人材育成にあたる。
また、2004 年 8 月の「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 分野で合意した。これらから、本事業は事前評価時の日本の援助政策に合致していた。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

ウズベキスタンの市場経済化に対応する人材育成と、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 UJC の機能が
強化されるというプロジェクト目標は、おおむね達成された。3 事業ともに安定した数の受講者、参加者を得るとともに高い
満足度がみられた。2006 年～2010 年の来館者数は、UJC タシケントと UJC ブハラを合わせて毎年 7 万人を超えた。なお、事
業完了年（2010 年）は、日本語コースを担当する日本人専門家の派遣終了が見込まれていたため（後述のとおり、その後再開）、
コース内容が縮小した。しかし、ビジネスコースのなかでも代表的な Professional Management Program（以下、「PMP」という。）
コースの応募者倍率は 3 倍近くまでに達した。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

ビジネス人材と両国の相互理解を促進する拠点として強化された機能は、改善を重ねながら継続されている。ビジネスコー
スの受講者数は、セミナー等の回数が増加したことにより大幅に増加している。特に PMP コースの応募者倍率は常に 2 倍以上
を継続している。日本語コース⁵は、日本人専門家の不在期間（2010 年 12 月～2012 年 8 月）があったが、その期間も現地人材の
みでコースが運営された。2012 年 9 月から国際交流基金による日本人専門家派遣が再開し、受講者数は増加している。相互理
解促進事業は、各年のイベント数や規模の増減に伴い参加者数の増減がみられる。2011 年～2015 年の来館者数は、UJC タシケ
ントと UJC ブハラを合わせて毎年 6 万人以上を維持している。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

市場経済化に対応する人材育成と両国の相互理解が促進されるという上位目標は、事後評価時においてほぼ達成されたとい
える。ビジネス人材の育成は、事後評価時の受益者調査⁶から、6 割程度が収益拡大し、3 割程度が新たに起業したと回答した。
収益拡大や起業の理由は、ビジネスコースで学んだ経営手法、マーケティングや人事管理の知識が活用できたことが挙げた。
例えば、品質・ブランドイメージ維持のため、安易に安値を付けない、パッケージを美しく工夫するといった具体的なアドバ
イスが功を奏した。同窓会クラブ（A-Club）に所属する PMP 修了生によると、PMP コースはウズベキスタンのビジネス環境
が考慮された内容であり、ビジネス経営にとって必要な理論やスキルを網羅している。特に、ビジネスプランを作成する課題
が一番役に立ったとの回答が多かった。また、PMP 修了生の 8 割程度は修了後に他の短期専門コース（1 日～2 週間のコース/
回）を受講していた⁷。起業の成功例には、日本の歯ごたえある食感のポテトチップスを製造し、“サムライチップス”という名
称で販売しベストセラーになった例や、日本の喫茶店からアイデアを得て書店と連携したブックカフェを営業した例など多数
が出現している。これらの効果が現れていることから、ビジネスコースは受講者のニーズに合った実践的で質の高い内容であ
ったといえる。もう一つの上位目標である両国の相互理解促進は、市民間連携は、フェーズ 2 から継続している両国の学生に
よるテレビ会議システムを利用した文化交流などが行われた。日本語コース修了者の日本語を仕事に活かしている人数は検証
できなかったが、世界遺産のあるブハラの土産物屋等で日本人観光客に対して日本語を使っている事例がある。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

複数の正のインパクトがみられる。ビジネスコースに関しては非常に活発な同窓会クラブがコース毎に複数活動しており、
修了生の新たな学びの場ができています。また、同窓会クラブを通じたネットワーク構築により新たなビジネスチャンスも生ま
れている。相互理解促進事業については、留学情報発信活動の効果継続により、日本への留学生数が 2006 年 139 人（全世界 29
位）から 2015 年 471 人（全世界 25 位）と大きく増えている。特に、日本の大学との連携による留学フェアや留学セミナー開催
は好評で、2015 年は約 1,800 人が参加した。負のインパクトは確認されなかった。

【評価判断】

以上より、本事業の実施により、事業完了時点でのプロジェクト目標は達成した。事後評価時でもその効果は継続しており、
また、上位目標はおおむね達成し複数の正のインパクトがみられる。よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

⁴ 中央アジア中小企業振興に係る基礎情報収集・確認調査報告書（2012 年）、JICA。

⁵ 日本語コースは、フェーズ 2 までは国際交流基金の協力を受け、JICA 技術協力プロジェクトで支援していた。フェーズ 2 完了後、後継フ
ェーズでは国際交流基金が主体となって支援している。

⁶ 2015 年に JICA が実施した電話受益者調査対象者 302 名のうち、フェーズ 2 期間の PMP コース修了生 102 名の情報を抜粋して分析する
とともに、事後評価時（2016 年）にフェーズ 2 期間の PMP コース修了生 24 名に対して電話と質問票による受益者調査を実施した。

⁷ 事後評価時の受益者調査回答者 22 名のうち、18 名が修了後に短期専門コースを受講していた。うち 12 名は 2 コース以上を受講した。

プロジェクト目標および上位目標の達成度

目標	指標	実績																																										
プロジェクト目標 「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	1.UJC ビジネスコースの認知度 ⁸	(事業完了時) <u>達成</u> ・ 2010 年の PMP コースへの応募者倍率は、2.8 倍（応募者 341 名/受講者 124 名）。 (事後評価時) <u>継続</u> ・ 2015 年の PMP コースへの応募者倍率は、2.4 倍（応募者 148 名/受講者 62 名）。																																										
	2.入館者数と会員数 ⁹	(事業完了時) <u>達成</u> 表：UJC タシケントと UJC ブハラの入館者数 <table><tr><td></td><td>2006 年</td><td>2007 年</td><td>2008 年</td><td>2009 年</td><td>2010 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>タシケント</td><td>65,084</td><td>73,646</td><td>74,045</td><td>69,376</td><td>64,492</td><td>346,643</td></tr><tr><td>ブハラ</td><td></td><td>5,126</td><td>9,718</td><td>10,440</td><td>13,238</td><td>38,522</td></tr></table> 注：各年は 1 月～12 月の実績。事業期間は 12 月～11 月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。 ・ UJC タシケントの会員数は 487 人（2010 年） (事後評価時) <u>継続</u> 表：UJC タシケントと UJC ブハラの入館者数 <table><tr><td></td><td>2011 年</td><td>2012 年</td><td>2013 年</td><td>2014 年</td><td>2015 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>タシケント</td><td>64,570</td><td>59,049</td><td>51,864</td><td>57,587</td><td>54,062</td><td>287,132</td></tr><tr><td>ブハラ</td><td>13,840</td><td>12,867</td><td>15,887</td><td>8,759</td><td>9,660</td><td>61,013</td></tr></table> ・ ブハラ国立大学の改築事業に伴い、2014 年 2 月にブハラ分室は仮施設へ移転したため、2014 年 2 月から 2016 年 1 月の入館者数が減少した。改築工事完了後、2016 年 2 月に新施設へ移転が行われた。 ・ UJC タシケントの会員数は 386 人（2015 年）		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計	タシケント	65,084	73,646	74,045	69,376	64,492	346,643	ブハラ		5,126	9,718	10,440	13,238	38,522		2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計	タシケント	64,570	59,049	51,864	57,587	54,062	287,132	ブハラ	13,840	12,867	15,887	8,759	9,660	61,013
		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計																																					
	タシケント	65,084	73,646	74,045	69,376	64,492	346,643																																					
ブハラ		5,126	9,718	10,440	13,238	38,522																																						
	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計																																						
タシケント	64,570	59,049	51,864	57,587	54,062	287,132																																						
ブハラ	13,840	12,867	15,887	8,759	9,660	61,013																																						
3.地方で開催したビジネスコースの受講者数と満足度 ¹⁰	(事業完了時) <u>達成</u> 表：地方で開催したビジネスコースの受講者数と回数 <table><tr><td></td><td>2006 年</td><td>2007 年</td><td>2008 年</td><td>2009 年</td><td>2010 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>受講者数</td><td>194</td><td>32</td><td>115</td><td>60</td><td>107</td><td>508</td></tr><tr><td>回数</td><td>2</td><td>3</td><td>7</td><td>5</td><td>7</td><td>24</td></tr></table> 注：2010 年は、事業完了時の 11 月から後継フェーズの 12 月にまたがる 1 セミナー（5 日間）が含まれている。 ・ 受講者による満足度は、5 段階評価の 4.76（2010 年 6 回実施の平均値）。 ・ 2010 年は地方都市のブハラ、サマルカンド、フェルガナで開催された。 (事後評価時) <u>継続</u> 表：地方で開催したビジネスコースの受講者数と回数 <table><tr><td></td><td>2011 年</td><td>2012 年</td><td>2013 年</td><td>2014 年</td><td>2015 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>受講者数</td><td>785</td><td>115</td><td>119</td><td>257</td><td>133</td><td>1,409</td></tr><tr><td>回数</td><td>19</td><td>4</td><td>3</td><td>6</td><td>5</td><td>37</td></tr></table> ・ 受講者による満足度は、5 段階評価の 4.8（2014 年 10 月～2015 年 3 月の平均値）。 ・ 2011 年の参加者数と回数が多い理由は、ウズベキスタン政府が定めた 2011 年の「小企業と民間企業の年」に合わせて、ビジネスコースを全国的に展開したいというウズベキスタン側からの提案を受けて、全国 17 都市で半日の無料コースを実施したため。 ・ 2015 年は地方都市のブハラ、サマルカンド、フェルガナ、カルシ、ヌクスで開催。		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計	受講者数	194	32	115	60	107	508	回数	2	3	7	5	7	24		2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計	受講者数	785	115	119	257	133	1,409	回数	19	4	3	6	5	37	
	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計																																						
受講者数	194	32	115	60	107	508																																						
回数	2	3	7	5	7	24																																						
	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計																																						
受講者数	785	115	119	257	133	1,409																																						
回数	19	4	3	6	5	37																																						
4.ビジネスコースの受講者数と満足度	(事業完了時) <u>達成</u> 表：ビジネスコース・PMP コースの受講者数 <table><tr><td></td><td>2006 年</td><td>2007 年</td><td>2008 年</td><td>2009 年</td><td>2010 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>ビジネスコース</td><td>499</td><td>354</td><td>514</td><td>590</td><td>438</td><td>2,395</td></tr><tr><td>うち、PMP コース</td><td>112</td><td>120</td><td>132</td><td>126</td><td>53</td><td>543</td></tr></table> 注：各年は 1 月～12 月の実績。事業期間は 12 月～11 月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。 ・ 2010 年の全ビジネスコース（短期専門コースの一部を除く）の満足度の平均値は、5 段階評価の 4.6。 ・ 2010 年の PMP コースの満足度は、5 段階評価の 4.7。		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計	ビジネスコース	499	354	514	590	438	2,395	うち、PMP コース	112	120	132	126	53	543																						
	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計																																						
ビジネスコース	499	354	514	590	438	2,395																																						
うち、PMP コース	112	120	132	126	53	543																																						

⁸ 「認知度」のデータは、タシケント市内の路上インタビューで UJC のビジネスコースを知っているかを尋ねる方法で収集された。しかし、終了時評価報告書や専門家からの聞き取りから、裨益対象グループである企業人は車両移動が多く、左記収集方法は適切でないと分かった。したがって、「認知度」はビジネスコースがどれだけ知られているかの結果の一つであるコース応募者倍率を代替指標として分析した。ビジネスコースは複数あるが、代表的なコースである PMP コースの応募者倍率を使用した。応募者倍率は、年 2 回実施される PMP コース（昼と夜間/回）の応募者数を受講者数で割って算出した。2015 年は年 1 回のみ実施されたため 1 回分で算出した。

⁹ UJC 会員には、会員制サービスとして主に図書館の図書貸出を行っている。UJC ブハラには会員制サービスはない。

¹⁰ 計画時の指標は「地方の拠点の開設状況と活動実績」となっており、これらは活動レベルの指標であることから、新たに指標を設定した。なお、満足度は研修、イベント終了後のアンケートによる。

		(事後評価時) 継続 表：ビジネスコース・PMP コースの受講者数 <table><tr><td></td><td>2011 年</td><td>2012 年</td><td>2013 年</td><td>2014 年</td><td>2015 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>ビジネスコース</td><td>1,272</td><td>1,402</td><td>1,978</td><td>1,762</td><td>1,239</td><td>7,653</td></tr><tr><td>うち、PMP コース</td><td>130</td><td>102</td><td>94</td><td>102</td><td>62</td><td>490</td></tr></table> ・ 2015 年 3 月の全ビジネスコースの満足度の平均値は、5 段階評価の 4.8。 ・ 2015 年 3 月の PMP コースの満足度は、5 段階評価の 4.6。 ・ フェーズ 1 から 2015 年度のビジネスコース受講者数の累計は 11,000 人以上。うち、PMP コースの受講者数の累計は 1,300 人以上。		2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計	ビジネスコース	1,272	1,402	1,978	1,762	1,239	7,653	うち、PMP コース	130	102	94	102	62	490									
	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計																										
ビジネスコース	1,272	1,402	1,978	1,762	1,239	7,653																										
うち、PMP コース	130	102	94	102	62	490																										
	5.日本語コースの受講者数と満足度	(事業完了時) 達成 表：日本語コースの受講者数 <table><tr><td></td><td>2006 年</td><td>2007 年</td><td>2008 年</td><td>2009 年</td><td>2010 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>日本語コース</td><td>534</td><td>686</td><td>764</td><td>716</td><td>534</td><td>3,234</td></tr></table> 注：各年（1 月～12 月）の実績。事業期間は 12 月～11 月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。 ・ 2010 年 6 月の日本語コースの満足度は、5 段階評価の 4.6。 (事後評価時) 継続 表：日本語コースの受講者数 <table><tr><td></td><td>2011 年</td><td>2012 年</td><td>2013 年</td><td>2014 年</td><td>2015 年</td><td>合計</td></tr><tr><td>日本語コース</td><td>524</td><td>517</td><td>545</td><td>552</td><td>637</td><td>2,775</td></tr></table> ・ 2015 年 6 月の日本語コースの満足度は、4 段階評価の 3.6。 ・ フェーズ 1 から 2015 年度の日本語コース受講者数の累計は 6,000 人以上。		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計	日本語コース	534	686	764	716	534	3,234		2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計	日本語コース	524	517	545	552	637	2,775		
	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	合計																										
日本語コース	534	686	764	716	534	3,234																										
	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	合計																										
日本語コース	524	517	545	552	637	2,775																										
	6.相互理解促進事業の参加者数と満足度	(事業完了時) 達成 表：相互理解促進事業の参加者数 <table><tr><td></td><td>2006 年度</td><td>2007 年度</td><td>2008 年度</td><td>2009 年度</td><td>2010 年度/上半期</td><td>合計</td></tr><tr><td>相互理解促進事業</td><td>10,627</td><td>8,429</td><td>11,245</td><td>11,960</td><td>5,085</td><td>47,346</td></tr></table> 注：各年度（4 月～3 月）の実績。事業期間は 12 月～11 月のため、合計は厳密には事業期間の実績を表していない。 ・ 相互理解促進事業の満足度は、データなし。 (事後評価時) 継続 表：相互理解促進事業の参加者数 <table><tr><td></td><td>2011 年度</td><td>2012 年度</td><td>2013 年度</td><td>2014 年度</td><td>2015 年度</td><td>合計</td></tr><tr><td>相互理解促進事業</td><td>9,978</td><td>10,149</td><td>6,778</td><td>6,348</td><td>4,205</td><td>37,458</td></tr></table> ・ 相互理解促進事業の満足度は、データなし。 ・ フェーズ 1 から 2015 年度の相互理解促進事業参加者数の累計は 90,000 人以上。		2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度/上半期	合計	相互理解促進事業	10,627	8,429	11,245	11,960	5,085	47,346		2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	合計	相互理解促進事業	9,978	10,149	6,778	6,348	4,205	37,458		
	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度/上半期	合計																										
相互理解促進事業	10,627	8,429	11,245	11,960	5,085	47,346																										
	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	合計																										
相互理解促進事業	9,978	10,149	6,778	6,348	4,205	37,458																										
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	1.UJC ビジネスコースの受講生の企業のうち、収益及び効率性 ¹¹ が向上した企業の数 2.ビジネスコース修了生のうち起業した人数 3.両国の市民間連携・交流につながった事例及びその数	(事後評価時) 達成 ・ フェーズ 2 の PMP コース修了者に対する受益者調査結果から、同コースが収益拡大に貢献したと回答した割合は 6 割程度だった。そのうち、収益拡大の程度は 11～50% という回答が最も多く、全体の 4 割以上だった。 表：収益拡大（UJC で学んだ知識は所属企業の収益拡大に貢献したか） <table><tr><td></td><td colspan="2">2015 年電話調査</td><td colspan="2">2016 年事後評価時</td></tr><tr><td>回答</td><td>回答数</td><td>割合</td><td>回答数</td><td>割合</td></tr><tr><td>はい</td><td>61</td><td>60%</td><td>14</td><td>58%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>20</td><td>20%</td><td>3</td><td>13%</td></tr><tr><td>回答なし/わからない</td><td>21</td><td>21%</td><td>7</td><td>29%</td></tr><tr><td>合計</td><td>102</td><td>100%</td><td>24</td><td>100%</td></tr></table> ※四捨五入の関係で合計は 100%にならない場合がある。 (事後評価時) 達成 ・ フェーズ 2 の PMP コース修了者に対する受益者調査結果によると、3 割程度が起業したと回答した。 ・ 同調査結果によると、5 割以上が収入向上、昇進や転職など起業以外でのキャリア向上にも役立ったと回答した。 (事後評価時) 達成 ・ 2011 年から 2015 年までに 12 件の交流例があった。そのうち、日本の聴覚特別支援学校の生徒とウズベキスタンの聴覚障害がある生徒たちの TV 会議による交流は、フェーズ 2 から継続して開催されている。 ・ 2014 年には UJC への日本人訪問客との連携による文化イベント（着物着付け、ミニコンサート等）が開催された。 ・ 在留邦人に対する UJC の活動紹介や在留邦人によるビジネスコース修了生の企業訪問などの交流が行われた。		2015 年電話調査		2016 年事後評価時		回答	回答数	割合	回答数	割合	はい	61	60%	14	58%	いいえ	20	20%	3	13%	回答なし/わからない	21	21%	7	29%	合計	102	100%	24	100%
	2015 年電話調査		2016 年事後評価時																													
回答	回答数	割合	回答数	割合																												
はい	61	60%	14	58%																												
いいえ	20	20%	3	13%																												
回答なし/わからない	21	21%	7	29%																												
合計	102	100%	24	100%																												

¹¹ 「効率性の向上」は、対象範囲が曖昧であるため、調査対象から外した。

	4.日本語コース修了生のうち、日本語を仕事に生かしている人数	(事後評価時)一部達成 ・フェーズ2の日本語コース修了生の進路は把握できず、修了生の日本語活用の実態は検証できなかった。 ・フェーズ2の日本語コース修了生のうち、UJCで日本語講師として少なくとも2名が勤務している。 ・世界遺産のあるプハラの旧市街の土産物店では、UJCプハラで日本語を学習した修了生が日本人観光客に対して日本語で接客している。
--	--------------------------------	---

出所：JICA 提供資料、事後評価時受益者調査

3 効率性

事業期間は計画どおりであったものの（計画比：100%）、事業費は計画を上回った（計画比：114%）。超過理由については、投入内容に係る計画時の詳細な資料がなく実績と比較して特定することができなかった。以上より、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

ウズベキスタン政府の開発政策である「福祉改善戦略」（2013 年～2015 年）、及び大統領令（2015 年）において小規模企業支援、企業家支援は優先づけられており、中小企業の人材育成は引き続き重要項目となっている。

【体制面】

UJC の特徴は、ウズベキスタン側と日本側の共同所長 2 名体制により公益法人（NPO）である UJC が共同運営されていることである。UJC のウズベキスタン側人員は合計 24 名となり、UJC タシケントに 21 名（所長 1 名、会計・経理 1 名、総務 1 名、ビジネスコース担当 5 名、日本語コース担当 1 名、日本語選任講師 3 名、相互理解促進事業担当 1 名、IT 担当 1 名、図書館司書 1 名、受付 2 名、運転手 2 名、警備 2 名）、UJC プハラに 3 名（総務兼日本語コース担当兼日本語教師 1 名、相互理解促進事業担当兼日本語教師 1 名、会計兼受付 1 名）が配置されている。日本側の常駐専門家は、現在実施中の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・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」（2015 年 12 月～2020 年 11 月）の JICA 長期専門家 2 人（共同所長、業務調整員）、国際交流基金専門家 2 人である。両国の共同運営に必要な組織の意思決定、及び運営管理にかかる仕組みや実施方法は確立されている。3 事業の実施運営は、日本人専門家も助言しているものの、自立的に実施できるように現地の人員が配置され、マニュアル等を活用した運営方法も確立されている。UJC と MFERIT によれば、公益法人という法的位置づけや免税措置は今後も引き続き継続される見込みである。

【技術面】

UJC の 3 事業を継続するための技術は、各事業を運営管理するための現地担当スタッフの能力とコースを提供する現地講師の能力とがあるが、ともに十分な能力を有している。技術面を高めるための工夫や仕組みも出来上がっている。具体的には、現地スタッフの能力強化として、個人の資質が伸ばせるようなタスク配分や目標設定をしている。現地講師の育成について、ビジネスコースは TOT (Training of Trainers) による育成の仕組みが構築されている。日本語コースは模擬授業により講師の質を確保している。2014 年度の現地講師による講義時間の比率はビジネスコース 82%、日本語コース 94%であり、現地リソースが十分に活用されている。ビジネスコースの現地講師はウズベキスタンにおけるビジネスの諸制度や日本式経営を現地化させたコンテンツを教えており、日本人講師は上級マーケティングや上級人材管理等を担当している。現地講師、日本人講師ともに、ビジネスコース、日本語コースとも修了後のアンケートでの受講者による評価は高い。

【財務面】

UJC の全収入は、UJC 自己収入、MFERIT 拠出金、JICA 在外事業強化費、その他で構成される。UJC の財政的基盤の強化は、設立当初から将来的な課題として挙げられたが、これは短期間で解決できるものではなく、戦略的に実行する必要性も認識されていた。その理由の一つは、UJC は大統領令によって設立された非商業法上の公益法人であるため、急激に自己収入を増やすなどの営利目的とみなされる事業の実施に制限があるためである。

UJC の全支出（運営経費）に対するセンター自己収入からの支出の割合は、フェーズ 2 開始時の 9%（2005 年度）からフェーズ 2 完了時 29%（2010 年度）、事後評価時（2015 年度）は 38%と緩やかに上昇している。UJC は、順調な受講料収入の増加によりフェーズを重ねるごとに着実に財務面を改善してきている。受講料は、市場価格に対しては比較的安いことから値上げの余地があり¹²、今後も一定程度の自己収入の増加は期待できる。UJC の利用しやすさは施設の立地条件が非常に良いことが理由の一つであり、この施設の賃貸料は、施設経営者側への MFERIT からの要請により実質的な支払い免除の便宜を受けている¹³。

これらの状況に加えて、日本による支援が今後

表：UJC の収支実績

(千円)

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度
UJC 自己収入	16,214	15,774	16,790	16,618	25,093	34,703
（うちビジネスコース収入）	(10,888)	(10,669)	(11,922)	(10,704)	(16,242)	(20,263)
（うち日本語コース収入）	(3,429)	(3,448)	(3,409)	(4,960)	(7,265)	(12,314)
（うち相互理解事業収入）	NA	(194)	(418)	(167)	(259)	(155)
（うちその他収入）	(1,897)	(1,462)	(1,041)	(787)	(1,325)	(1,971)
MFERIT 拠出金	5,174	8,197	4,627	4,500	4,800	4,000
JICA 在外事業強化費	25,822	25,972	24,782	25,539	24,486	23,023
その他	NA	NA	6,195	17,507	16,466	15,385
収入合計	47,210	49,942	52,394	64,163	70,844	77,110
支出合計	43,369	51,163	53,437	68,933	69,512	68,694
（うち UJC 自己収入からの支出）	(12,373)	(16,995)	(17,833)	(21,388)	(23,761)	(26,287)
収支差	3,841	-1,221	-1,043	-4,770	1,332	8,416

（出所）JICA 提供資料

注：年は UJC の会計年度（4 月～3 月）を表している。UJC の収支には、MFERIT による施設提供費は含まれていない。上記金額は円貨換算したものであり、四捨五入により合計が合わない場合がある。

¹² 2014 年度、2015 年度にビジネスコースと日本語コースの受講料の値上げ幅を検討するにあたり、経済関係の大学のビジネスコースや日本語以外の語学コースの受講料を参考にした際の情報（JICA 提供資料）。

¹³ UJC は市街地にある国際ビジネスセンタービルの 6 階と 9 階にある。

少なくとも当面の間見込まれることから、財務面は効果継続に支障がないと判断した。

【評価判断】

以上より、本事業は、政策制度、体制、技術、財務状況、いずれも問題なく、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

5 総合評価

本事業の実施により、プロジェクト目標は達成され、事後評価時点においてその効果は継続している。ビジネス人材育成について、修了生所属企業の収益拡大や起業による新たなビジネスの創出などさまざまな正のインパクトが生じている。持続性については、共同運営の体制が確立されており、現地の運営スタッフや現地講師が自発的にコースを企画する体制や仕組みがあり、現地リソースが育成・活用されている。効率性については、事業費が計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は非常に高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・ UJC の財務的な自立は長期的な方向性として認識されているが、具体的な議論や明文化による認識の共有が十分とはいえない。UJC の自己収入で何をカバーするのが最終的なゴールなのか、その達成時期はいつ頃を目安にしているのか、といった具体的な長期目標と期限を設定し明文化することを提言する。現行フェーズでは財政基盤を強化するための新たな方策といった短期目標の設定と実行が含まれているが、長期目標と照らし合わせながら活動内容を設定していく必要がある。
- ・ 受益者調査から、PMP 修了生は UJC ビジネスコースを非常に高く評価しており、部下や同僚、友人に受講を勧めたり、修了生のネットワークを大切にするといった熱心な UJC サポーターであることがわかる。先述の UJC の財務的自立性を高めることは非常に重要であるが、一方でコスト削減等の手段により、既に築かれた UJC による人材育成の質や評判を落とすことのないように進めていくことが望ましい。

JICA への教訓：

- ・ UJC ビジネスコースは、実践を重視したコース内容に加えて、PMP コース修了後のフォローアップにも力を入れている。例えば、①応用編として上級者向けのトピックに係る講義を数日間で提供する短期専門コースの企画・実施、②修了生が情報共有や共同活動を行える場である同窓会クラブと目的別勉強クラブの活動支援、③修了生の所属企業の課題解決のための個別コンサルティングがある。実践重視のビジネスコースを提供する際には、UJC ビジネスコースのように、修了後のフォローアップを充実させ、学んだ知識やスキルの活用を後押ししたり、ネットワーク活動を促進させることが効果的である。
- ・ UJC は市街地にある国際ビジネスセンタービルの中にあり、地下鉄の駅も近く非常にアクセスがよい。広く市民全般や多忙な企業人が継続的に訪れる拠点を設置する場合は、交通アクセスの良さや立地が重要である。



2015 年留学フェア
各大学のブースの様子



UJC タシケント・ビジネスコース、専門コース「上級マーケティング」でのグループワークを指導する日本人専門家