

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・ビジネス人材育成プロジェクト
分野：人的資源 - 人的資源 - 人的資源一般	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 民間セクターグループ	協力金額（評価時点）：約 5 億円（計画含む）
協力期間	2010.12.01 ～ 2015.11.30
	先方関係機関：対外経済関係・投資・貿易省 (MFERIT)
	日本側協力機関：
	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」と記す）は、1991年の独立後、市場経済化への漸進的なアプローチを採用した結果、市場経済化を急いだカザフスタンやキルギスなどの近隣国に比較すると、経済の落ち込みは限定的であった。1990年代後半には政府主導の資源開発プロジェクトが進められ、2000年代に入ると、工業生産や輸出が飛躍的に増加した。2008年の世界的な金融危機も乗り切り、GDP成長率は2010年以降毎年8%を超え、1人当たりGNIはUS\$2,040（世銀、2014年）となっている。他方、天然ガスや金などの鉱物資源並びに綿花の輸出が牽引する経済構造は独立直後から変わらず、ウズベキスタン政府は、持続的な経済成長を実現すべく、自動車、繊維、食品加工、化学品などの製造業を戦略分野として設定し、海外の技術ノウハウを導入しつつ、産業の高度化・多角化を進め、過度な資源依存型の経済構造からの脱却を図る方針を掲げている。</p> <p>市場経済において、産業の高度化・多角化を推進するためには、その牽引役となる民間セクターの発展が不可欠であるが、国有企業の民営化が遅れているウズベキスタン経済において、中小企業が重要な経済の担い手となりつつある。中小企業の対GDP比は、31.0%（2000年）から55.8%（2013年）、全体に占める雇用者の割合は49.7%（2000年）から76.7%（2013年）に拡大しており、経済における重要性は年々増している¹。同国の産業高度化・多角化を進めるためには、これら中小企業の成長が鍵となっており、中小企業の経営者や起業家の人材育成を図ることが喫緊の課題となっている。</p> <p>わが国は、①ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成と②ウズベキスタンとわが国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」（2000年12月～2005年11月）を実施し、続いて同プロジェクトのフェーズ2（2005年12月～2010年11月）を実施した。フェーズ2の終了時評価では、ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）が市場経済化促進に資する人材の育成拠点として現地に定着しており、日本語教育・相互理解促進事業でも成果を挙げていると判断された。一方で、インパクトや持続性を高めるためには、中小企業が直面する多様な課題に対応するためのビジネスコース²の見直しや組織体制の強化などの課題もあることが確認された。</p>	

¹ ウズベキスタン国家統計局ウェブサイト。

² 半年間の主要コースである Professional Management Program (PMP) に加え、経営者・管理職向け、あるいは若手社員向けの短期コースを実施している。

こうした背景の下、ウズベキスタン政府から我が国政府に対する継続的な協力の要請に基づき、2010年12月に本プロジェクトが開始された。本プロジェクトでは、ビジネスコースを中心とした協力を通じて、ウズベキスタンの市場経済化の担い手となるビジネス人材の輩出とともに、センターの組織体制・財務体制の自立をめざしている。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、実質的なビジネスコースの提供と持続的な活動の運営管理を通じて、UJCの持続的な運営体制を確立し、ウズベキスタンの市場経済化に資する人材を輩出することを目的とする。

(1) 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が維持され、発展する。

(2) プロジェクト目標：

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。

(3) 成果：

1. 中小企業のマネジメント改善に資する実質的なビジネスコースがUJCにより持続的に提供される。
2. ビジネスコース等のプログラムが、現地ネットワーク及びリソースを活用して持続的に運営管理される。

(4) 投入（評価時点）

<日本側>総投入額 約5億円

長期専門家派遣	5名
短期専門家派遣	8名
研修員受入	97名（うち43名は渡航費を自己負担）
機材供与	12,685千円
ローカルコスト負担	126,688千円
その他	24,529千円

<相手国側>

カウンターパート配置	UJCウズベキスタン人スタッフ延べ40名
土地・施設提供	UJCスペースの提供（タシケント及びブハラ）
ローカルコスト負担	UJC光熱費（無償資金協力の見返り資金 ³ の活用）

³ 商品援助（円借款及び無償資金協力）によって相手国が購入した商品の売却によって生じる資金。

2. 評価調査団の概要			
調査者	担当分野	氏名	職位
	総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第二チーム課長
	協力企画	江原 啓二	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第二チーム 主任調査役
	評価分析	田中 恵理香	グローバルリンクマネジメント株式会社 社会開発部 シニア研究員
調査期間	2015年5月10日～2015年5月27日	評価種類	終了時評価
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
(1) プロジェクト目標： <u>JJC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。</u>			
【指標】			
1. 100人の経営者・管理職を含む2,000人以上のビジネス人材がビジネスコースで毎年育成される。			
2. ウズベキスタンの関係者・関係機関〔PMP修了生、商工会議所（CCI）等〕とのネットワークが強化される。			
3. UJC全体の支出におけるJICA在外強化費の割合が35%になる。			
プロジェクト目標は、ほぼ達成されている。			
指標1：ビジネスコースの参加者は、2014年に1,762人で、目標値を若干下回るが、プロジェクト開始当初より顕著に増加している。			
指標2：PMP修了生のネットワーク活動は、PMP修了生向けにニュースレターが発行され、週1回修了生有志が定期会合を開催するなど、活発に行われている。また、CCIその他の団体と共同でセミナーやフォーラムが開催されるなど、関係機関とのネットワークが強化されている。			
指標3：2014年度のJICA在外事業強化費の負担割合は目標値である35%を達成した。			
(2) 成果			
1) 成果1： <u>中小企業のマネジメント改善に資する実際的なビジネスコースがUJCにより持続的に提供される。</u>			
【指標】			
1. 現地講師がPMP講義時間の80%以上を担当して、PMPが毎年2回実施される。			
2. CCI等との共同でコース、セミナー、イベント、フォーラムが40回開催される。			
3. 受講生/修了生のアンケート/追跡調査における満足度及び実践性の評価の平均が5段階評価の4以上である。			
4. ニーズ調査の結果を踏まえてコースの構成が見直される。			
5. ビジネスコースが現地スタッフによって計画・運営される。			

成果1は達成されている。

指標1：PMPは予定どおり年2回開催され、かつ現地講師の講義割合は平均84.2%となっている。

指標2：CCIなど関連機関と協働で計62のコース、セミナー、イベント、フォーラムが開催された。

指標3：ビジネスコースの満足度は5段階評価中の平均4.6を得ている。

指標4：PMPコースのシラバスと内容は、ビジネス人材のニーズに基づき、毎回改訂されている。その他のコースも、ビジネス人材のニーズに基づき計画されている。

指標5：ビジネスコースはすべて、現地スタッフが日本人ビジネスコース専門家の支援を受けながら計画・運営している。

2) 成果2：ビジネスコース等のプログラムが、現地ネットワーク及びリソースを活用して持続的に運営管理される。

【指標】

1. UJCスタッフにより、収支が事業別会計で整理・分析される。
2. 年間予算計画がUJCスタッフと日本人専門家共同で準備されモニタリングされる。
3. UJC全体及び各セクションの事業方針及び方針を活動に移すための計画がUJCスタッフ自身によって毎年作成される。

成果2は達成されている。

指標1：UJCの財務状況は、各担当スタッフで分担した責任において確認・モニタリングされている。

指標2：UJCの予算計画は、UJC会計担当と日本人専門家により策定されている。

指標3：活動計画は、UJCの各部門で毎年策定されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：非常に高い

- ・本プロジェクトはウズベキスタンのニーズに合致している。ウズベキスタンでは、市場経済化が進行する一方、ビジネスに関する研修コースを提供している機関は少ない。UJCは実践的なビジネスコースを定期的に開設している主要機関のひとつとなっている。また、UJC分室のあるブハラでは、ビジネスコースを提供している唯一の機関となっている。また、ビジネスコースの内容は、ビジネス人材のニーズを反映したものになっている。
- ・プロジェクトはウズベキスタン政府の政策と合致している。ウズベキスタンの開発政策である「福祉改善戦略2013～2015年」では、優先課題として国家経済の競争力向上と小規模企業・サービスセクターの急速な成長を挙げている。また、ウズベキスタン政府は、登記の円滑化や税の優遇措置などを含む中小企業支援のためのさまざまな政策を導入している。
- ・日本政府のウズベキスタンに対する援助方針である「対ウズベキスタン共和国国別援助方針」では、3つの重点分野のひとつに「市場経済化の促進と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」が挙げられている。
- ・プロジェクト計画の策定プロセスと内容は妥当である。プロジェクトは、ウズベキスタ

ン日本人材開発センタープロジェクトのフェーズ1とフェーズ2の結果に基づき、形成された。先行する2フェーズにわたるプロジェクトの成果、及び市場経済化の進展状況にかんがみ、本プロジェクトでは、ビジネス人材の育成に重点が置かれている。

- 日本の実施する技術協力プロジェクトとして、日本の経験や強みを取り入れた計画になっている。UJCで実施されるビジネスコースには、日本の企業経営のノウハウと経験が取り入れられている。
- ビジネス人材育成事業は、現地経営人材や起業家をターゲットグループとしており、ウズベキスタン政府が中小企業を重視していることやウズベキスタンの企業の大多数が中小企業であることから、適切であった。

(2) 有効性：高い

- プロジェクト目標の指標はほぼ達成されている。ただし、UJCの財政基盤については、更に強化する必要があると考えられる。
- UJCの支出全体に占めるJICA在外強化費の割合は2014年に35%となり、持続的な運営体制の確立が達成されつつある。ただし、UJCの財務基盤については、更に強化する必要がある。
- アウトプットからプロジェクト目標に至るロジックに関しては、プロジェクト目標達成に必要なアウトプット2点が構成されていることから、適切といえる。

(3) 効率性：高い

- アウトプットの指標は予定どおり達成されている。ビジネスコースの内容は適切に設定されていた。さらにアウトプットを高めていくための留意点として、地方都市での活動の開催、コースで実施している内容をより多くの人に伝達するための教材の製作・出版、日本の中小企業や日本のビジネス環境に関する情報発信などの要望があった。
- 投入からアウトプットまでのロジックは妥当である。アウトプットを達成するために十分な活動とそれに必要な投入が計画、実施された。
- 日本側の投入はほぼ予定どおり適切に実施された。ビジネスコース担当の日本人専門家は専門分野において効率的・効果的に活動を実施した。また本邦研修は、PMP修了生が日本の環境の中で日本的経営を実際に体験する貴重な機会となっている。
- ウズベキスタン側の投入も適切に実施された。十分な数のC/Pや、その他のUJCスタッフを配置した。スタッフの離職は頻繁に起こっているが、多くの場合、速やかに後任者が配置されている。

(4) インパクト：高い

- 上位目標達成の見込みは高い。PMP修了生の多くは、修了後にビジネスを拡大したり新たに始めたりしている。修了生の追跡調査によれば、ビジネスコース修了後に起業した修了生の割合は、27.27%、昇給のあった者が29.37%、昇進した者が23.78%、会社の売上が増加した者が46.85%となっている。また、ビジネスコースの内容は、ニーズを踏まえて適切かつタイムリーに改訂されており、修了生の多くがビジネスコースの効果は高いと考えている。修了生がコースで得た知識やスキルを活用して順調にビジネスを運営していけば、上位目標の指標である新規起業やビジネス拡大に成功する修了生が増えていくことが期待できる。
- プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは適切である。プロジェクト目標と上位

目標との間には特に大きな乖離がなく、上位目標はプロジェクト終了後3～5年で達成される見込みである。

- ・ 終了時評価時点で外部条件の影響はみられない。「ウズベキスタンの市場経済化に関する政策」に関して、上位目標達成の阻害要因となり得る大きな変更はない。「UJCの同国での位置づけ」に関しては、今後もUJCは教育NPOとしての法的地位が継続する見込みである。
- ・ 予期していなかったさまざまな正のインパクトがみられる。主な例は以下のとおり。
 - 修了生ネットワークによるビジネスの拡大（修了生の経営する会社が、仕入れ先や契約先として別の修了生の会社と取引を行う。）
 - 修了生以外への裨益効果（PMP修了生による同窓会組織が環境関連団体とセミナーを開催し、UJCのビジネスコースに参加したことのない者とPMP修了生の間でコミュニケーションや交流が広がった。ビジネス界だけでなく、ウズベキスタン政府機関の職員、援助機関の職員、国立大学の研究者らがビジネスコースに参加している。）
 - ウズベキスタン社会へのインパクト（修了生が開発したより付加価値を高めた商品がウズベキスタンの消費市場に導入されている。）
 - ウズベキスタンと日本の相互的便益（PMP修了生の経営する会社が製品販売や機材購入で日本企業と取引を行っている。UJCを訪問する日本の中小企業が増加している。本邦研修を通じ、UJCと日本の大学の間の交流が活発になった。）
 - 修了生の社会貢献（募金活動の呼びかけなど）
- ・ 一般の終了時評価調査では、負のインパクトは確認されなかった。

(5) 持続性：ある程度見込めるが、財政基盤の一層の強化が必要である。

- ・ 政策面での持続性は高い。現行の「福祉改善政策」では、中小企業振興を優先課題としている。またMFERITは、引き続き中小企業を支援するためのさまざまな方策を実施する方針であり、また、UJCに対する支援も継続する予定である。
- ・ 組織面の持続性は高い。UJCは、ウズベキスタン政府の正式な認証を得た教育NPOとしての法的位置づけを維持している。また、UJCの組織としての実施能力は向上している。必要に応じ日本人専門家の支援を受けつつも現地スタッフを主体とした運営がなされている。スタッフの人員交代が頻繁に起こっているが、多くの場合、後任のスタッフが採用・配置されており、大きな問題は起こっていない。
- ・ 財政面での持続性は、フェーズ2終了時より高まっているが、引き続き強化が必要である。UJCの事業による年間収入は、増加の傾向にある。ただし、UJCの全体予算は、UJCの事業収入のほか、JICA予算、国際交流基金（JF）予算、及び無償資金協力の見返り資金から成っており、UJCの独自収入による財源の比率をより高めていくことが財政面での持続性には必要である。
- ・ 技術面での持続性は高い。ビジネスコースの修了生には、コース在籍中に得た知識やスキルを活用し、キャリア開発に成功し、それぞれのビジネスを拡大している者がいる。ビジネス環境が変化する中で、ビジネスを一層拡大していくためには、引き続きビジネスに関する知識やスキルを習得していくことが不可欠であるため、修了生の一部からは、それぞれのビジネスのニーズに応じたコンサルティングサービスやビジネスに関する情報提供があればよいというコメントがあった。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・十分な活動が計画された結果、成果達成につながった。また成果とプロジェクト目標の関係においても、プロジェクト目標達成に必要な成果2項目が適切に設定された。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・UJC スタッフ、UJC ビジネスコース参加者・修了生の能力とモチベーションが高かった。
- ・先の2フェーズにわたるプロジェクトによりプロジェクト運営の仕組みがある程度確立されていた。さらに、これら先行するプロジェクトの間に、UJC のスタッフのキャパシティが次第に形成されていった。
- ・UJC の15年にわたる活動の間に修了生が増え、同時に修了生同士の交流が活発になっている。PMP 修了生の数が増えるとともに、修了生のネットワークも強化され、修了生同士でビジネスの状況の情報交換をし合い、修了生のキャリアアップの更なる機会拡大につながっている。

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

ブハラ分室が改装工事のため仮事務所に移転し来館者が減少したが、2016年には改装工事が完了し、ブハラ分室は元の場所に戻れる見込みである。なお、ブハラではビジネスコースを常設していないため、プロジェクト目標や成果達成への影響はなかった。

3-5 結論

プロジェクトは、特に大きな問題なく実施され、期待された成果を挙げている。プロジェクト目標はおおむね達成され、上位目標達成の見込みも高い。妥当性、有効性、効率性、インパクトの評価は高いが、持続性については、財政面で懸念される点が残る。しかしながら、プロジェクト目標はほぼ達成され、全般的な評価も高いことから、プロジェクトは成功裡に終了するものと判断され、予定どおり2015年11月に終了する。

3-6 提言 (UJC に対する提言)

(1) 日本の特性と強みを活かした UJC 運営の強化

今後、現地スタッフ中心の運営体制を引き続き強化する一方で、UJC の方向性として、日本とウズベキスタンによる協力という特性を打ち出すため、日本の特性を生かしたコース内容・活動を提供することの重要性を改めて認識し、それを踏まえた活動内容を策定・実施することが重要である。

(2) 財政基盤の強化

UJC の収入をより強化することが必要である。考えられる方策としては、PMP コースの授業料の見直し、コストシェアによる日本研修の増加、新たな有料サービスの導入などである。有料サービスとしては、有料のセミナーやコンサルティングサービスが考えられる。これら有料サービスについては、料金に見合う質の高いサービスを提供できることが不可

欠である。

(3) 情報提供サービスの拡大

今後は、研修と並び、情報提供サービスをUJCの重要な活動としていくことを検討する。修了生に対し、日本の中小企業やビジネス環境を含むビジネスに関係の情報を提供していくことが求められている。同時に、ウズベキスタンの経済状況やUJC修了生の情報に関するデータベースを構築し、日本企業に対し情報提供することも有効と見込まれる。

(4) 広報活動の推進

上記情報提供サービスに加え、広報活動の強化も望まれる。例えば、ニュースレターやフェイスブックを活用して修了生の成功例を広く一般に伝えることで、ビジネスコースへの応募者の増加にもつながることが期待される。

(5) 関係機関との連携強化

ウズベキスタン民間セクターで同様の活動を行っている団体、例えばCCIや援助機関との連携を強化していくことが望まれる。また、EU、GIZなど、類似の活動を行っている援助機関も出てきている。必要に応じ、研修やセミナーをこれら団体と共同で実施することが、ウズベキスタンの民間セクター活性化に有効と考えられる。

3-7 教訓

技術協力プロジェクトでは、長期にわたり協力を行うことで「資産（アセット）」が形成され、相乗的な効果が発現する場合がある。UJCでは、15年にわたり研修を実施し、現地経営人材の輩出に協力してきた。ビジネスコースの修了生が増えるにつれ、修了生のネットワークが形成・強化されてきている。その結果、修了生数名が共同で会社を営んだり、別の修了生の運営する会社を仕入れ先や契約先とすることで自分の会社の事業を拡大する修了生が出てきたり、といった、いわば修了生の「相乗効果」による成功事例がみられるようになっている。これら成功事例は、長期にわたる協力の成果として、継続的にビジネス人材の育成がなされてきたためといえる。さらに、修了生同士による情報交換やネットワーク、連携なども、長期にわたる協力の重要な効果、あるいは「資産（アセット）」と考えられる。よって、長期の協力から生まれるプロジェクト関係者同士のネットワークの効果を認識し、同ネットワークを強化しつつ、更なるインパクトを創出することを視野に入れて活動を計画することが望ましい。

3-8 フォローアップ状況

本プロジェクト終了後、新たに5年間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」を実施する予定である。