

ウズベキスタン

2024年度 外部事後評価報告書

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」

外部評価者：フォーティエンスコンサルティング株式会社 高橋 久恵

## 0. 要旨

「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」（以下、「プロジェクト1」という）は、ウズベキスタン日本人材開発センター（Uzbekistan Japan Center for Human Development、以下「UJC」という）<sup>1</sup>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的として実施された。「UJC・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」（以下、「プロジェクト2」という）は、プロジェクト1の成果を基盤とし、UJC において中小企業振興に資するビジネス人材の育成ならびにウズベキスタンと日本のビジネス人材交流の強化を推進する体制の構築を図り、もって同国の産業多角化、両国の関係強化に寄与するものとして実施された。

本事業<sup>2</sup>の内容は、計画時から事業完了時まで同国の経済の中心的な役割を担う中小企業の振興や成長を重視するウズベキスタン政府の開発政策、同分野における人材育成に対する開発ニーズと合致していた。また、アプローチも適切であった。本事業の内容は、計画時の日本政府の対ウズベキスタンへの支援方針と合致していたが、他事業との具体的な連携効果は確認されなかった。以上より、妥当性・整合性は高い。本事業の実施により、UJC では実践的なビジネスコース<sup>3</sup>が現地のリソースを活用し継続的に提供される体制が整った。ビジネスコースへの参加を通じて、事業の拡大やキャリアの向上を実現した卒業生は着実に増加し、日本を含む海外諸国に展開する事例も増加するなど、同国との関係強化にも貢献している。したがって、有効性・インパクトは高い。事業費・事業期間ともに計画を少し上回り、効率性は高い。本事業で発現した効果の持続に関する財務面、技術に一部軽微な問題はあがるが、改善・解決の見通しが高いと言える。本事業によって発現した効果の持続性は高い。

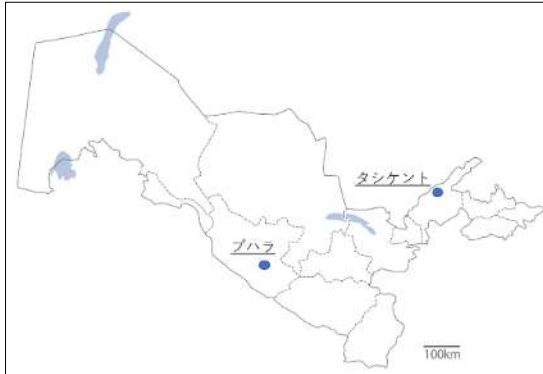
<sup>1</sup> UJC は、2000年10月に締結されたウズベキスタンと日本の両国政府間の合意に基づき、ウズベキスタン共和国対外経済関係・投資・貿易省（当時）と JICA によって首都タシケントに設立された。事業の3本柱として、「ビジネス」「日本語」「日本文化」コースが実施されている。JICA は UJC 設立以降、「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト」（フェーズ1）（フェーズ2）を通じて、その機能の強化を支援してきた。なお、2012年以降、「日本語」「日本文化」コースは、（独）国際交流基金の協力により実施されている。

<sup>2</sup> 本事後評価は、二つの技術協力プロジェクトを一体的に評価している。従って、二つのプロジェクトを合わせて「本事業」と表す。

<sup>3</sup> UJC のビジネスコースでは、ビジネス上の課題の解決や組織の目標達成に向けて、効果的な意思決定を行うために必要な知識やスキルを習得できるコースが提供されている。参加者のニーズに応じて、「プロフェッショナル・マネジメント・プログラム（PMP）」「経営塾（KEIEI-JUKU）」「専門コース」「スタートアップコース」「企業研修／ビジネスコンサルティング」といったプログラムが実施されている。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

## 1. 事業の概要



事業位置図  
(出典：評価者作成)



写真1 UJC ビジネスコースでのグループワークの様子 (出典：評価者撮影)

### 1.1 事業の背景

1991年12月の独立以降、ウズベキスタンは漸進的な市場経済化路線を採用し、政府主導のもと、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、経済および社会の市場経済への移行は穏やかに進展し、マクロ経済は順調に成長していた。一方で、市場経済移行の途上にあつて国内における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に限られ、政府による産業人材育成支援策も限定的であつた。このような状況を踏まえ、我が国は、同国の市場経済化に資する人材育成および両国間の相互理解および友好関係の促進を目的として、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」(フェーズ1およびフェーズ2、以下「先行事業」という)を実施した。先行事業の終了時には、UJCが市場経済化促進に資する人材育成拠点としての機能を定着させつつあることが確認された。他方、同国の社会経済条件や成長の潜在性が高いとされる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スタッフへの技術移転による組織・人材面や財務面での自立性の向上等が課題として指摘された。これを受け、UJCにおける活動が持続的に運営できる体制を確立し、市場経済化に資する人材の輩出を目的として、プロジェクト1が実施された。先行事業ならびにプロジェクト1による市場経済化支援の一定の成果を踏まえ、さらなる現地リソースの活用を図りつつ、ウズベキスタン経済の課題とされる中小企業振興・産業多角化に貢献し得る、日本的な経営手法や生産管理など日本独自の知見提供について継続的な支援が必要とされ、プロジェクト2が実施された。

## 1.2 事業の概要

		プロジェクト1	プロジェクト2
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・ウ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。	UJCが、ウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。
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（日・ウ）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。	UJCにおいて、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本の関係を強化する体制が構築される。
成果	成果1	UJCにおいて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。	UJCにより日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。
	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。	UJC事業が現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。
	成果3		UJCの日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制が整備される。
日本側の事業費		497百万円	574百万円
事業期間		2010年12月～2015年11月	2015年12月～2021年11月（うち延長期間：2020年12月～2021年11月）
事業対象地域		タシケント（UJC所在地）	タシケント（UJC所在地）、ブハラ（UJCの地方拠点分室所在地）およびその他主要都市（地方セミナー開催都市）
実施機関		投資・貿易省（Ministry of Investment and Foreign Trade（MIFT）） <sup>4</sup>	
その他相手国協力機関など		特になし	
わが国協力機関		日本センター事業支援委員会	—
関連事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>・（技術協力）「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1）（2000～2005年）、（フェーズ2）（2005～2010年）</li> <li>・（無償資金協力）「人材育成奨学計画」（JDS）（2000年以降）</li> </ul>	

### 【一体評価】

本評価は二つのプロジェクトを対象とするが、両者の包摂的な関係性を踏まえ（下図参照）、一つのプロジェクトとみなし、一体的に評価を行い、単一のレーティングを付与する。具体的には、両プロジェクトの有効性およびインパクトの達成状況を確認し、総合的に分析を行う。プロジェクト2のプロジェクト目標、上位目標は、プロジェクト1の成果を基に、運営強化（特に財務面）、事業の横展開を図ることを意図し設定されたものである。このた

<sup>4</sup> 投資・貿易省は2022年12月に改組され、投資・産業・貿易省（Ministry of Investment, Industry and Trade、以下「MIIT」という）となった。

め、本評価では、プロジェクト1の成果を踏まえた目標であるとの認識に基づき、プロジェクト2のプロジェクト目標（UJCにおける中小企業振興に資するビジネス人材の育成、二カ国間の関係を強化する体制の構築）、上位目標（UJCによるウズベキスタン中小企業振興と産業多角化への貢献、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係性強化への貢献）の達成度を検証する。

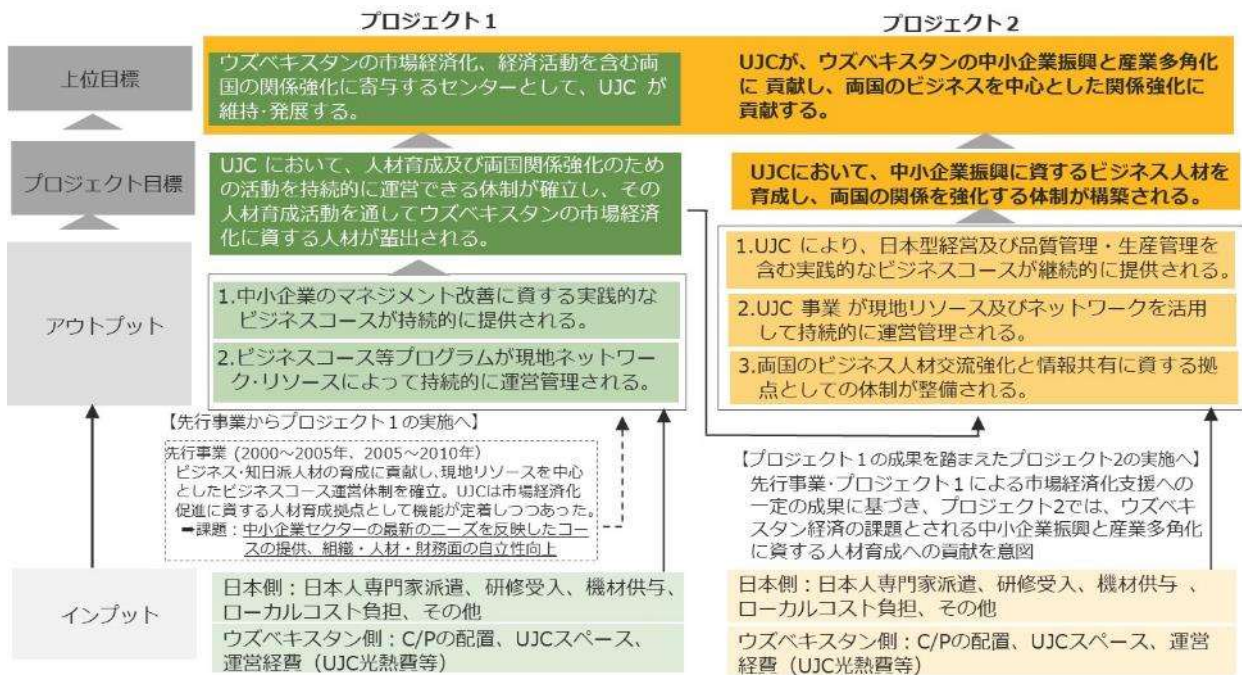


図1 プロジェクト1とプロジェクト2の関係性

出所：評価者作成

### 1.3 ファイナルレポートの概要<sup>5</sup>

プロジェクト2の事業完了時の概要は以下のとおり。なお、事業完了時の達成状況については「3.2 有効性・インパクト」を参照されたい。

#### 1.3.1 事業完了時のプロジェクト目標達成見込み

プロジェクト2の業務完了報告書では、プロジェクト目標の達成状況は以下のとおり記載されていた。

- ・設定された指標を概ね達成した。UJC ビジネスコース修了生 204 名がビジネス拡大またはキャリア向上を実現し、情報サービスの活用者数は 5,351 名に達した。
- ・SNS の活用によるターゲット層の拡大や、研修・セミナーを通じたウズベキスタン・日本間のビジネス環境に関する情報提供も実施され、中小企業振興に資する人材育成および

<sup>5</sup> 事後評価報告書では、フェーズ事業の場合、最終フェーズの終了時評価の概要を記載することになっているが、プロジェクト2においては終了時評価が実施されていないため、事業完了報告書の概要を記載する。なお、プロジェクト2におけるコンサルティング会社との契約が2019年3月であったことから、業務完了報告書は2018年12月の実績・情報に基づきまとめられていた。

両国の関係強化に一定の成果を上げた。

### 1.3.2 事業完了時の上位目標達成見込み

業務完了報告書では、2018年12月時点において上位目標は達成途上とされつつも、UJCによる企業向け研修の受講者増加や日本とのビジネス機会の支援を通じて、UJCによるウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に一部貢献することができたとしている。

### 1.3.3 事業完了時の提言内容

#### ・PDM 指標の達成見通しと提案

プロジェクト目標に関して、2020年11月までには十分達成が可能であるとの見通しであった。上位目標達成への準備としては、具体的なビジネスマッチングの本格化が期待された。また、PDMの指標達成については、UJCビジネスコースに関する事項（コース全体計画、財政規律の明確化、UJCビジネスコース運営管理部門スタッフの人的資源管理など）の再整理をする必要がある点が提言された。

#### ・ビジネス状況と環境の変化（次フェーズに向けて）

ウズベキスタン政府の体制の変化により、ニーズに応じたビジネスコースの新たなコースや科目の提案が期待された。ビジネス人材交流においては、関心層の裾野拡大の動きとして、ビジネス交流セミナーや日本の旅行会社による視察会などの検討が挙げられた。

## 2. 調査の概要

### 2.1 外部評価者

高橋 久恵（フォーティエンスコンサルティング株式会社）

### 2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2024年10月～2026年1月

現地調査：2025年2月14日～2月27日、2025年6月28日～7月4日

## 3. 評価結果（レーティング：A<sup>6</sup>）

### 3.1 妥当性・整合性（レーティング：③<sup>7</sup>）

#### 3.1.1 妥当性（レーティング：③）

##### 3.1.1.1 開発政策との整合性

プロジェクト1の計画時において、「福祉改善戦略（2008～2010）」は、中小企業開発振興のための政策方針の一つとして「民間セクター、起業者及び中小企業への支援」

<sup>6</sup> A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

<sup>7</sup> ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

を掲げていた。また、中期戦略として、企業・中小企業への支援策の12分野が示され、「民間ビジネススクールの設置など起業を行う人材に対する教育のシステムを強化すること」が含まれていた<sup>8</sup>。プロジェクト1の完了時およびプロジェクト2の計画時には、「福祉改善戦略（2013～2015）」が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た<sup>9</sup>。プロジェクト2の完了時には、「2017～2021年までの優先的開発方針に関する行動戦略」において、開発方針の優先分野の1つである「経済成長と自由化」に関する取り組みとして、経済構造の改革の推進や主要産業の近代化と多様化を通じた、経済の競争力の向上を掲げている<sup>10</sup>。

上記のとおり、本事業の目的は計画時および完了時におけるウズベキスタンの開発政策と合致している。

### 3.1.1.2 開発ニーズとの整合性

独立以降、ウズベキスタンは漸進的な市場経済化路線を採用し、経済は順調に成長していた。このような状況下で、本事業の計画時から完了時に至るまで、中小企業セクターには高い成長の潜在性が認められていた。中小企業のGDP比率は、プロジェクト1の計画時（2000年）には31%であったが、その後2013年には56%に上昇し、プロジェクト2の完了時（2021年）においても57%と高水準を維持していた。雇用全体に占める割合も、2000年には50%、2013年には77%、完了時には75%と一貫して高い水準を示していた<sup>11</sup>。一方で、実践的なビジネス教育の機会は限られており、政府による産業人材育成支援策も限定的であった。実際、プロジェクト1の計画時における中小企業の倒産率は10%（2009年第1四半期）に迫る状況であった。さらにプロジェクト1の完了時点でも、市場経済化は進展していたものの、ビジネス関連の研修コースを定期的かつ体系的に提供する機関は少なく、国内の大学の課程や内閣府のビジネス高等教育機関を除けば、UJCは総合的かつ実践的なビジネスコースを継続的に開設する唯一の機関であった。その後、プロジェクト2の開始後の2017年には、ウズベキスタンの経済政策が閉鎖的な漸進主義から開放的な経済成長型へ転換し、産業構造の多角化や効率化が進められた<sup>12</sup>。これに伴い、起業家育成や中小企業育成振興に対するニーズがさらに高まる状況となった<sup>13</sup>。

以上より、本事業は計画時および完了時において、ウズベキスタンの実践的なビジ

<sup>8</sup> 出所：プロジェクト1事前評価表

<sup>9</sup> 出所：プロジェクト1終了時評価調査報告書およびプロジェクト2事前評価表

<sup>10</sup> 出所：The Strategy for Actions on the development of Uzbekistan in 2017-2021  
<https://strategy.uz/index.php?news=1478&lang=en>（2025年7月7日アクセス）

<sup>11</sup> 出所：プロジェクト1およびプロジェクト2の事前評価表、National Statistics Committee of the Republic Uzbekistan

<sup>12</sup> 2016年末に就任したミルジヨエフ大統領のもと、ウズベキスタンでは2017年以降、為替制度改革、貿易自由化、外国投資の促進などを含む経済開放政策が進められ、従来の漸進的・統制的な経済運営から市場志向型の成長戦略へと転換が図られた。

<sup>13</sup> 出所：プロジェクト2業務完了報告書およびMIITへの質問票回答

ネス教育および人材育成に対する開発ニーズに合致している。

### 3.1.1.3 事業計画やアプローチ等の適切さ

過去の類似案件の教訓として、プロジェクト1では、組織および財務の自立性強化、ならびに研修コースの実践性の向上が重要であることが示されていた。また、プロジェクト2においては、他の援助機関もビジネス研修の提供を実施している状況を踏まえ、日本的経営や生産管理手法など、日本の特色を出すことで差別化を図る必要があることが明記されていた。さらに日本の企業の経営経験やノウハウをビジネスコースに取り入れることで、UJCの独自性を発揮することが望ましいとされていた。

これらの教訓を踏まえ、プロジェクト1および2では、組織面・財務面での自立性強化に向けた取り組みが実施された。具体的には、プロフェッショナル・マネジメント・プログラム（以下、「PMP」という）<sup>14</sup>において、日本人講師の比率を従来の7割から3割程度にまで引き下げ、現地講師の活用を促進した。また、本邦研修では参加者による費用負担（コストシェア）の導入や受講料の引き上げを行い、現地リソースを活かした運営体制の強化が図られた。さらに、差別化を図るための取り組みとして、「カイゼン」や「日本企業における人事の経験と事例」等、日本の特色を反映したコースが設置された。卒業生からは、これらの学びが特に効果的であり、現在のビジネスに活かされているという意見が挙げられた。

以上より、本事業の事業計画・アプローチは適切であったといえる。

## 3.1.1.2 整合性（レーティング：③）

### 3.1.2.1 日本の開発協力量針との整合性

プロジェクト1の計画時には、2006年に行われた日本・ウズベキスタン両政府による政策協議において、対ウズベキスタン協力の重点分野が4分野に整理され、その中に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た。市場化支援の分野には、金融・銀行システム、司法改革、貿易管理、貿易促進、観光促進、中小企業振興および農業改革の7課題が示されていた。プロジェクト2に関しては、計画時に策定された「対ウズベキスタン共和国別援助方針」（2012年4月）において、「経済成長の促進と格差の是正に向けた支援」が掲げられ、重点分野の一つとして「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」が明示されていた。また、「ウズベキスタン JICA 国別分析ペーパー」（2012年作成、2014年更新）においても、国別援助方針等を踏まえ、「経済インフラ整備及び民間セクターの発展に対する支援を通じて同国の産業多角化・高度化を進め、持続可能な経

---

<sup>14</sup> PMPはUJCの主要コースであり、企業の管理職や組織内の指導的な立場にある人材、あるいは将来的に起業を志向する人材を対象としたMBA型のプログラムである。マーケティング、経営、財務、人事管理などビジネスに必要な基礎知識を体系的に学ぶとともに、実践的な学習の一環として将来の事業展開を想定したビジネスプランの作成にも取り組む内容となっている。

済成長を達成するとともに、経済成長の恩恵が全国に行き渡るよう配慮する」ことが基本方針として示されていた。

以上より、本事業は計画時における日本政府、JICA の開発協力方針と整合していた。

#### 3.1.2.2 内的整合性

計画時には、関連事業として人材育成奨学計画（The Project for Human Resource Development Scholarship、以下「JDS」<sup>15</sup>という）、ビジネス人材育成分野および中小企業活性化分野のボランティア活動が記載されていた。実際には、JICA 北海道が実施した寒冷地ビジネス研修において、研修員受け入れの際に UJC 修了生をリクルートして参加を得た事例や、JDS に関して UJC が留学予定者向けに来日前の日本語研修を実施した事例があった。また青年海外協力隊（JOCV）に対しては、派遣前ボランティア向けのウズベク語の研修を手配するとともに、ブハラ校では日本語コースにおいて定期的に授業支援が行われていた（ただし、コロナ禍以降は派遣が停止）。このように、UJC のリソースが JICA 事業において活用された事例はあったものの、本事業の実施中に JICA の他事業との直接的な連携・協調が行われた事業はなかった。

#### 3.1.2.3 外的整合性

本事業と他ドナーの事業との連携、相乗効果発現については計画段階、実施中ともに確認されなかった<sup>16</sup>。

本事業は日本の開発協力方針と合致していたものの、JICA の他の事業との具体的な連携や調整による効果は確認できなかったこと、他ドナーとの連携も確認されなかったことから整合性は低い。一方で、本事業はウズベキスタンの開発政策、開発ニーズと合致しており、事業計画やアプローチも適切であった。以上より、妥当性・整合性は高い。

### 3.2 有効性・インパクト<sup>17</sup>（レーティング：③）

#### 3.2.1 有効性

##### 3.2.1.1 プロジェクト目標達成度

プロジェクト1、プロジェクト2のプロジェクト目標の達成度は下表のとおり。

---

<sup>15</sup> 当初は「Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship」としていた経緯があり、略称は「JDS」とされている。

<sup>16</sup> 出所：UJC への質問票回答およびプロジェクト1および2 専門家への質問票回答、インタビュー

<sup>17</sup> 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

表1 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標	指標 <sup>注1</sup>	実績 <sup>注2</sup>
プロジェクト1		
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。	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。	【達成】 1.プロジェクト開始当初(2010年)には1,272人であったビジネスコースの年間参加者数は増加を続け、2016年には2,676人に至った。 2.2012年以降、PMP修了生向け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ネットワーク活動が活発に行われた。 3.2014年時点で、JICA在外強化費の割合は目標の35%となった。
	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2		
UJCにおいて、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本の関係を強化する体制が構築される。	1. 事業の拡大・キャリアの向上を実現したUJCの卒業生・参加者の数が100から200に増加する。	【達成】 1.2019年時点で204人が該当し、目標を上回った。2021年には卒業生172人のうち76%が事業の拡大または新規ビジネスを開始したと報告されている。 2. UJCや卒業生、企業による情報交流の場は活発に運営されており、2021年時点でニュースレターの登録者は約5,000人、Facebook登録者は6,400人を超えている。
	2. UJCが発信した企業や人材に関する情報が、情報発信の対象者に活用される。	

出所：終了時評価調査報告書、業務完了報告書、UJCへの質問票回答、日本人およびUJCスタッフへのインタビュー

注1：プロジェクト1のプロジェクト目標の指標は、計画時には「1.各コースの合計修了者数が毎年150人を超える」「2.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」「3.UJCの事業計画及び活動計画が毎年自立的に作成される」「4.現地で活用できる講師がXX%になる」であった。事業実施中の2014年1月時点で、実際の活動に合わせてJICA担当部とも相談のうえ、活動に沿った内容に指標が改定された。

注2：関連資料に2015年の実績は記載がなく、UJCにも確認したが同年のデータは確認できなかったため、入手できた2014年または2016年のデータを用いた。

注3：本事後評価報告書では、UJCのビジネスコース修了者を、プロジェクト1では「修了生」、プロジェクト2では「卒業生」と表記している。いずれも当該プロジェクトの関連文書における表記に準じたものである。

先行事業を通じて、ウズベキスタンにおける市場経済化の促進を担う人材育成拠点としての機能が定着しつつあったUJCは、プロジェクト1の実施中、持続的にビジネス人材を育成するコース運営を定着させてきた。例えば、現地のニーズに基づき、日本人講師数を一定数確保しつつも、現地講師の比率を8割以上とし、現地のリソースを活用した活動に取り組んだ。ビジネスコースの内容についても、受講生・修了生からのフィードバックやニーズ調査の結果を踏まえ、随時内容を更新し、より実践的なコースを継続的に提供で

きる体制を構築してきた。さらに、同期間中には現地スタッフの主導により、UJC のニューズレターの発行や SNS での情報発信といった関係者ネットワークを強化する取り組みも開始された。財務面においても、UJC の現地スタッフが収支の整理・分析を行い、日本人専門家と共同で年間予算計画の策定やモニタリングに取り組むことで、UJC が自律的に運営を継続する基盤が整備されたといえる。

プロジェクト1の成果を踏まえ、プロジェクト2ではカイゼンをはじめとする日本型の経営の特徴を取り入れた実践的なビジネスコースを提供した。COVID-19の影響により2019～2020年にかけて一時的に活動が中止されたため、参加者数が大幅に減少し、UJCの収入にも影響を与えたが、2016年～2021年までのビジネスコース卒業生の累計は10,000人を超え、年間の平均では約1,750名がUJCのビジネスコースを受講したことになる。その結果、ビジネスの拡大や新規のビジネスを開始した卒業生は着実に増加した。UJCの財務面における持続性に関しても、UJCの財源に占めるUJC自身の収入の割合は、完了時点ではCOVID-19の影響により50%を下回ったものの、その後回復を見せ、2023年には57%に達している。UJC関係者のネットワーク活動も強化を続けており、ニューズレターや公式Facebookの登録者の増加を通じた関係者間の情報共有が活発に行われていると同時に、UJC主催のビジネス人材交流のネットワーキング活動も度々開催されており、これらの活動に関する評価も高いことが確認されている。実際に、卒業生へのインタビューにおいても、コース内容と同様にUJC関係者とのネットワーク構築が高い評価を得ていることが報告されている。なお、卒業生からは、UJC関係者との交流の機会をさらに充実させるため、年1回程度の定期的なカンファレンスの開催や、卒業生・ビジネスパーソンを招いた事例紹介の場の提供などを求める声も寄せられた。

これらの成果を通じて、プロジェクト2のプロジェクト目標であった「UJCにおける中小企業振興に資するビジネス人材の育成」と「ウズベキスタンと日本の関係強化のための体制構築」がおおむね計画どおりに達成されたといえる。

### 3.2.2 インパクト

#### 3.2.2.1 上位目標達成度

事業完了3年後のプロジェクト1およびプロジェクト2の上位目標の達成度は以下のとおり。

表2 上位目標の達成度

上位目標	指標	実績
プロジェクト1		
ウズベキスタンの市場経済化、およ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。	1. 卒業後に事業を開始・成長・拡大させたUJC修了生の割合が増加する。	【達成】 本指標を正確に評価することは難しいが、修了生の追跡調査によれば、終了時評価時（2015年）ではビジネスコース終了後に開業した修了生の割合は27%であった。その後、事業完了後（2018年）の追跡調査では、同率が45%に増加していることが確認された。
	2. BCのコース構成および各コースカリキュラムが対象者のニーズに応じて随時更新されている。	【達成】 終了時評価の時点で、ビジネスコースのシラバスや内容は常に見直し・改定が行われていた。例えば、PMPコースでは、紛争解決等の新科目が導入され、また、参加者のニーズに鑑み、特別コースとして経営者向けおよび30才未満向けの2種類が開設された。事業完了後においても、各コースに対するフィードバックを継続的に収集・分析し、その結果を反映して、カリキュラムや内容が更新されてきた。また、「交渉スキル研修」では、当初は講義と演習を中心とした理論的な構成であったが、参加者の意見を踏まえ、戦略ボードゲームを取り入れるなど実践重視の内容へと改訂された。特に、感情のコントロールや非言語表現、即応的な対話力など、より高度で実務的な交渉スキルの習得を目的とした内容が取り入れられた。
プロジェクト2		
UJCが、ウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。	1. UJCのビジネス関連サービスにより裨益する中小企業の数が増加する。	【おおむね達成】 当初の指標は「企業数」であったが、UJCでは企業単位での受益者数を把握していなかったため、代替として参加者数のデータを用いて確認した。事業完了時点で延べ参加者は100名を超えており、当初目標の水準はおおむね達成されたと判断できる。さらに事業完了後も活動は継続し、2021年に193名、2022年に245名、2024年には250名を超える参加者に対して個別対応型の研修が実施された。
	2. UJCビジネスコース卒業生が経営に携わる中小企業のうち日本企業を含む海外企業と業務上の関係を持つ企業の数が増加する。	【達成】 事業完了時点（2018年）には、日本企業との取引を行う中小企業が0から7社に増加したことが確認された。その後のフォローアップ調査（2023年、2024年）では、企業数としての把握は行われていないが、約30名のPMP卒業生がドイツ、ロシア、中国、日本、アメリカ、トルコ、東欧諸国の企業と業務上の関係を持っていることが報告された。したがって、企業数と卒業生数という違いはあるものの、当初指標が意図した海外企業との業務関係の拡大は着実に進展していると評価される。

出所：終了時評価調査報告書、業務完了報告書、UJCへの質問票回答およびUJCスタッフ・日本人専門家へのインタビュー

プロジェクト1では、ビジネス人材の育成が着実に進み、現地講師を中心とした講師体制の整備や、受講者のニーズに応じたカリキュラムの柔軟な見直しが行われた。さらに、ニュースレターの発行や SNS を活用した情報発信、ビジネスフォーラムの開催などを通じて、関係者ネットワークの強化も図られた。財務面でも、現地スタッフが主体となって予算管理や事業計画の策定に取り組む体制が整備され、日本人専門家との協働のもと、UJC は起業家育成を継続的に実施できる組織としての基盤を確立した。これらの取り組みにより、UJC は市場経済化に資する人材を継続的に輩出する体制を築き、上位目標の一つである市場経済化への貢献が確認された。

プロジェクト2では、こうした基盤を活かしつつ、中小企業振興に資するビジネス人材の育成と、ウズベキスタン・日本間の関係強化に資する体制の構築が進められた。COVID-19 の影響による一時的な活動中断を経ながらも、ビジネスコースの受講者は継続的に増加し、卒業生の多くが事業の拡大や新規ビジネスの開始を実現している。事業完了後は UJC の財務自立性も回復傾向にあり、自己収入の割合が再び高まりを見せている。情報発信やネットワーク活動も活発に行われており、関係者間の交流や知見の共有が促進されている。こうした成果は、人材育成と体制構築が計画通りに進展したことを示している。また、UJC の支援を受けた中小企業の中には、日本型経営手法の活用や、日本を含む海外企業とのネットワーク機会を創出を通じて海外企業との業務連携を実現した事例も確認されている。卒業生へのインタビュー結果からも、UJC の支援が中小企業の成長にとって重要な役割を果たしていることが明らかとなった（以下、コラム参照）。

これらの成果を通じて、UJC はウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化、そして日・ウ間の経済的関係強化に貢献しており、上位目標はおおむね達成されたと判断される。

#### 【コラム：ビジネスコース修了生の成功事例①】

特殊機器の設置・整備を手がける企業 SMNU 社の現社長である Darya Saidjanova 氏は、2016 年に UJC の PMP を受講した。当時、同氏は同社においてチーフアカウントを務めており、PMP 修了の翌年である 2017 年に社長に就任している。2016 年当時のウズベキスタンにおいては、質が高く包括的な内容を扱うビジネスコースは限定的であり、同氏は PMP のカリキュラムの内容および構成を高く評価している。PMP を通じて、人事管理、ファイナンス、ビジネス計画、マーケティング等の知見を体系的に習得し、国内のビジネス環境に適合させつつ、実務に応用した。その後、同氏は他のビジネス研修や経営塾にも参加しているが、PMP は自身にとって初めて体系的にビジネスを学ぶ機会であり、特に経営者としての基本的な視座を得る契機となったと位置付けている。知識・スキルに加え、経営に対する意識の変容や動機付け（モチベーション）も得られた点を重要な成果として挙げている。具体的な成果とし



写真 2 Saidjanova 氏と SMNU 社のロゴ（出典：UJC 「50 成功事例集 ウズベキスタンの起業家たち」）

て、PMP の授業内でディスカッションを通じて、それまで同社で使用していた 35kW の変圧器の能力に対する課題意識を喚起され、「なぜ 110kW への拡張が実現できないのか」との問題提起に至った。その後、同氏は煩雑かつ長期的な手続きを要するライセンス拡張申請に着手し、約 3 か月後に 110kW の使用許可を取得した。その後も段階的に設備能力を拡大し、現在では 500kW のライセンスも取得済みである。こうした取り組みにより、同社の事業規模は社長就任時と比較して約 10 倍に拡大し、従業員数も 3 倍の 160 名に増加した。また、現在では政府発注事業も受注可能な企業体制が確立されている。同氏は、自身の経営者としての成長やリーダーシップの醸成において、PMP が果たした役割を高く評価しており、同プログラムを「自身にとっての原点」と位置づけている。

#### 【コラム：ビジネスコース修了生の成功事例②】

Sunlight Group 社は 2012 年に設立された衛生製品（ウェットティッシュ等）の製造企業であり、現在 270 種類以上の製品を生産している。同社はウズベキスタン国内のみならず、トルコ、中国、ロシア、ベラルーシ、カザフスタン、タジキスタン、キルギス、アゼルバイジャン、アルメニア等、多数の国々と事業関係を構築・拡大し、国内外で着実な成長を遂げている。同社の社長を務める Alisher Alimukhamedov 氏は、PMP コースの卒業生である。受講以前は、自身の知識や経験の範囲内で経営を行っており、体系的なビジネス知識の必要性を強く感じて



写真 3 インタビューを受ける Alimukhamedov 氏  
(出典：評価者撮影)

いた。インターネットを通じて PMP の存在を知り、修了生がビジネスの第一線で活躍している事例に触れたことが、参加の動機となった。同氏によれば、PMP は、マーケティング、会計、ファイナンス、リーダーシップ、Excel など実務的な分野を網羅的に学べるとともに、多様な業種・経歴を持つ受講者と意見交換の機会が得られる、極めて有意義な学習経験であったという。修了後は、学んだ知見を積極的に自社経営に取り入れている。例えば、人材採用に関して、以前は社長自身が面接を担当し、候補者を挨拶や印象といった主観的な基準で判断することが多かった。しかし PMP を通じて、人事部門の設置と専門的な採用プロセスの重要性を理解し、HR 部門を新設、専門リクルーターを採用した。その結果、組織に必要な能力をもつ人材を確保できるようになり、採用の質が大きく向上した。また、マーケティング戦略においても、従来は十分なデータ分析を欠いた投資判断が多く、失敗例が少なくなかった。同氏は PMP で学んだ分析手法を活用し、毎年体系的なマーケティング計画を策定するとともに、必要なリソースを的確に配分するようになった。これにより、戦略的な市場拡大が可能となり、現在では新工場の建設にも着手している。同氏は、PMP およびその後の経営塾での学習経験が、自社の経営における工場の拡張と実務対応能力の強化の双方において、大きな転機となったと総括している。

### 3.2.2.2 その他、正負のインパクト

#### 1) 環境へのインパクト

プロジェクト1において、事業実施による環境面への悪影響は想定されなかった。また、環境カテゴリは明記されていない。プロジェクト2においても、用地取得や住民移転が必要な大規模な工事は計画されておらず、「国際協力機構環境社会影響ガイドライン」(2010年4月策定)上、カテゴリCに該当するとされた。実際、事業の実施による環境への負の影響はなかった<sup>18</sup>。

#### 2) 住民移転・用地取得

プロジェクト1およびプロジェクト2の実施に際し、住民移転・用地取得はいずれも発生していない。

#### 3) ジェンダー

2016年から女性経営者・起業家向けコースが新設され、2018年には女性のPMP修了生で起業したゲスト講師を迎え、ワークショップを行った。参加者は日本人講師から日本の事例を、PMP修了生から同国での起業事例を学ぶことができ、質疑応答にて疑問点や不安点が明らかになったと好評であった。ただし、プロジェクト1実施当時から現在まで、ウズベキスタンでは以前から女性の経営者・起業家の参加も見られており、他のコースと比べて特に女性特化型のコースに際立った需要の偏りがあるわけではない。そのため、同国においてジェンダーの視点から女性のみを取り上げる意義はさほど大きくないとの意見も寄せられた<sup>19</sup>。

#### 4) 公平な社会参加を阻害されている人々

計画時において、本事業が貧困層に直接的な影響を及ぼすことは想定されていなかった。一方で、地方展開を通じて都市と地方の経済格差や、都市住民の貧困削減に向けた所得向上・雇用機会の創出といった正のインパクトが一定程度期待されていた。

実際には、貧困層に対する直接的な影響は確認されておらず、格差是正との明確な関連性も記載されていない。ただし、ビジネス教育や人材育成の機会が限られる傾向にある地方においてセミナーが実施されており、一定の貢献が認められる。地方のニーズにあった科目を取り上げた地方セミナー(地方短期コース)に、プロジェクト1では計1,387名、プロジェクト2では計573名が参加した。2024年にはブハラでカイゼンセミナーが開催され、158名が参加している。なお、UJCブハラ分室ではCOVID-19以前には短期のビジネスコースを実施していたが、パンデミックの影響で一時的に中断された。その後、2024年に開催したオープン・ビジネス・セミナーにはブ

---

<sup>18</sup> 出所：UJCへの質問票回答

<sup>19</sup> 出所：日本人専門家へのインタビュー

ハラ市およびその近郊の中小企業の経営者を中心に約 170 名が参加し、2025 年にはコンサルテーションも開始している。プハラ分室にはビジネスコース開催に関する問い合わせが頻繁に寄せられており、過去には告知と同時に定員に達する状況も報告されている。これらのことから、首都タシケントに比べ、ビジネスコースの選択肢や機会が限定的な地方部においてセミナーやビジネスコース、コンサルテーションなどを開催することは、地方部のニーズに応え、機会を提供する貴重な場となっている。

#### 5) 社会的システムや規範、人々のウェルビーイング、人権

事業実施中および完了後を通じて、社会システムや規範、人権への特筆すべき正負のインパクトは、現地調査、質問票、インタビューなどを通じて確認されなかった。

#### 6) その他正負のインパクト

本事業の実施を通じて、予期していなかった以下のインパクトが報告された<sup>20</sup>。

- ・ビジネスコース、特に PMP 修了生のネットワークを通じたビジネスの拡大
- ・ビジネスコース修了生以外への裨益効果（修了生による環境関連団体とのセミナー開催を通じた交流の拡大）
- ・ウズベキスタン社会へのインパクト（修了生が開発した商品の展開：メーター運賃制を導入したタクシー、付加価値を高めた食品や衣料品等）
- ・ウズベキスタンと日本の相互的便益（修了生と日本企業との取引や UJC を訪問する日本の中小企業の増加等）
- ・修了生の社会貢献（修了生による Facebook を通じた難病のこどもを救うための募金呼びかけ等）

本事業の実施により、UJC が中小企業振興に資するビジネス人材の育成を行い、日・ウズベキスタン間の関係強化に資する体制が構築されるというプロジェクト目標は、おおむね達成された。また、上位目標についても、UJC のビジネスサービスを活用する企業の増加や日本企業を含む諸外国との取引を拡大している卒業生（企業）の存在が確認されており、計画どおりに効果が発現していることから、有効性・インパクトは高い。

---

<sup>20</sup> 出所：プロジェクト 1 終了時評価調査報告書

### 3.3 効率性（レーティング：③）

#### 3.3.1 投入

表3 プロジェクト1の投入

投入要素	計画	実績（事業完了時）
日本側		
(1) 専門家派遣	・長期2名 (共同所長1名、業務調整1名) ・短期年間6～8名（ビジネスコース講師）	・長期延べ5名 (共同所長延べ3名、業務調整延べ2名) 短期8名（ビジネスコース講師）
(2) 研修員受入	人数の記載なし	本邦研修97人（うち43人は渡航費用を本人負担で派遣）
(3) 機材供与	記載なし	コピー機、PC、ソフトウェア、サーバー、車両等
(4) 在外事業強化費	記載なし	金額の記載なし
日本側の事業費合計	合計464百万円	合計497百万円
ウズベキスタン側		
カウンターパート配置	共同所長1名、会計兼業務調整員1名、UJC運営スタッフ	共同所長1名、会計兼業務調整員1名、他コース運営関係者41名
事務所、光熱費等	センター事務所・施設の提供、光熱水費等	計画どおり
相手国の事業費合計	記載なし	記載なし

出所：事前評価表、終了時評価調査報告書、JICA提供資料

表4 プロジェクト2の投入

投入要素	計画	実績（事業完了時）
日本側		
(1) 専門家派遣	・長期2名（共同所長60人月、業務調整60人月） ・短期 ビジネスコース運営管理及び講師（約50人月）	・長期2名（共同所長1名、業務調整1名、人月の記載なし） ・短期10名（ビジネスコース運営管理及び講師、40.18M/M）
(2) 研修員受入	本邦研修員受入：60人	本邦研修員受入：53人
(3) 機材供与	事務用品等	内容の記載なし
(4) 在外事業強化費	金額の記載なし	4,857千円
日本側の事業費合計	合計470百万円	合計574百万円
ウズベキスタン側		
カウンターパート配置	共同所長1名、会計兼業務調整員1名、UJC運営スタッフ	共同所長1名、会計兼業務調整員1名、他コース運営関係者7名

事務所、光熱費等	センター事務所・施設の提供、光熱費等	計画どおり
相手国の事業費合計	記載なし	記載なし

出所：事前評価表、業務完了報告書、JICA 提供資料

### 3.3.1.1 投入要素

専門家の人数、派遣のタイミング、質、本邦研修の受入人数、供与機材等については、特段の問題は確認されなかった。また、ウズベキスタン側からも、計画どおりの投入が行われたことが確認されている。修了生、UJC スタッフ、そして日本人専門家からは、これらの投入が成果の創出に結びついており、適切であったとの評価が寄せられている。

### 3.3.1.2 事業費

本事業のフェーズの事業費の計画と実績は下表に示すとおり。本事業の計画時の合計 934 百万円に対して、実績は 1,071 百万円となり、計画を少し上回った（計画比 115%）。プロジェクト 1 においては、当初現地での支払いは米ドルが用いられていたが、ウズベキスタン政府の指示で現地通貨払いに変更された。当時は換金が闇レートで行われており、実質的な受取額の大幅な減少が予想されたため、闇レートを考慮した調整が行われ、増額となった。現地金額としては実質的な増減はなく、実績増は妥当である。プロジェクト 2 に関しては、後述のとおり事業期間が延長したことに伴い事業費が当初計画を上回ったものである。

表 5 事業費

(単位：百万円)

	計画	実績	計画比
プロジェクト 1	464	497	107%
プロジェクト 2	470	574	122%
計	934	1,071	115%

出所：JICA 提供資料

### 3.3.1.3 事業期間

事業期間は、計画 120 カ月に対し実績 132 カ月となり計画を少し上回った（計画比 105%）。プロジェクト 1 は計画どおりに完了したが、プロジェクト 2 では、COVID-19 の影響による活動の中断、次フェーズ準備の遅延、次フェーズの円滑な実施に向けた活動の追加など、複数の要因により事業期間が 1 年間延長された<sup>21</sup>。なお、ウズベキスタンでは、2020 年 3 月に政府による行動制限が課され、UJC においても 2020 年

<sup>21</sup> R/D (レコード・オブ・ディスカッション) の修正に係る M/M (ミニッツ・オブ・ミーティング) に署名し、2020 年 7 月 10 日付で 1 年間の延長を含む合意に至った。

3月中旬から8月中旬までの6カ月間、活動が一時的に中断された。COVID-19の対策として政府により課された行動制限に伴い、UJCが活動を中断した6カ月は外部要因とみなされるため、当該期間を実績から差し引き、プロジェクト2事業期間の実績は計画比110%と判断した。

表6 事業期間

	計画	実績	計画比 (%)
プロジェクト 1	60 カ月 (2010年12月～2015年11月)	60 カ月 (2010年12月～2015年11月)	100%
プロジェクト 2	60 カ月 (2015年12月～2020年11月)	66 カ月 <sup>注</sup> (2015年12月～2021年11月)	110% <sup>注</sup>
計	120 カ月	132 カ月	105%

出所：JICA 提供資料

注：コロナの影響を考慮しない場合、実績は72カ月、計画比は120%となる。

本事業は事業費・事業期間ともに計画を少し上回った。以上より、効率性は高い。

### 3.4 持続性（レーティング：③）

#### 3.4.1 政策・制度

ウズベキスタン政府は、事後評価時点において、中小企業人材の育成、起業家支援、経営改善を国家発展の重要課題と位置づけ、複数の政策文書を通じてその方向性を明確にしている。「新国家開発戦略（New Uzbekistan Development Strategy 2022-2026）」<sup>22</sup>は、社会経済の変革を目的とした中期国家計画であり、経済成長、人的資本の開発、外国投資の誘致などを優先分野として掲げ、民間セクターの活性化と起業支援が含まれている。新国家開発戦略を受けて策定された「ウズベキスタン2030戦略」（2023年）<sup>23</sup>は、同国の長期的な発展ビジョンとして、人権保護、貧困削減、市民社会の強化、民間部門の活性化を主要目標に設定し、本事業の関連では「経済における民間部門の割合の向上、自由な企業活動に最も適した環境の構築」が目標に含まれている。上記戦略の実施に向けて、大統領令「On the State Program for the Implementation of the Strategy 'Uzbekistan-2030' in the Year of Support for Youth and Business」が発出され、若者および中小企業支援の強化を目的とした教育プログラムの提供、資金支援、雇用促進等の具体的施策が示されている<sup>24</sup>。

ウズベキスタン政府は、戦略や大統領令において、民間部門の重要性や中小企業の経営改善、起業家の育成の支援の意向を示しており、本事業の持続性を維持する方向性と一致している。

<sup>22</sup> 出所：New Uzbekistan Development Strategy 2022–2026 <https://lex.uz/en/docs/584107>（2025年7月7日アクセス）

<sup>23</sup> 出所：Strategy Uzbekistan-2030 [https://gov.uz/en/pages/2030\\_strategy](https://gov.uz/en/pages/2030_strategy)（2025年7月7日アクセス）

<sup>24</sup> 出所：MIIT への質問票回答およびインタビュー

### 3.4.2 組織・体制

UJC ではウズベキスタン側と日本側の共同所長の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（下図参照）。事後評価時点において、ウズベキスタン側のスタッフは合計24名となり、UJC タシケントに19名（所長1名、会計／財務1名、総務班8名、ビジネス班4名、日本語班3名、文化交流班1名、コーディネーター1名）、UJC ブハラに6名（総務2名、日本語コース2名、文化交流担当1名、コーディネーター1名）が配置されている。日本側としては、組織運営全体を監督する所長1名、日本とウズベキスタンの民間企業間のビジネス交流のサポートと JICA 予算や JICA への報告等事務的対応も担当するビジネス交流コーディネーター1名、国際交流基金から派遣された日本語コースの専門家1名の計3人がいる。各コースの運営は、日本人専門家も助言はしているものの、ウズベキスタン側のスタッフを主体として活動が継続できる運営体制が敷かれている。UJC によれば、UJC の運営、活動の実施に必要な人員数は確保されており、人員数の不足はない。

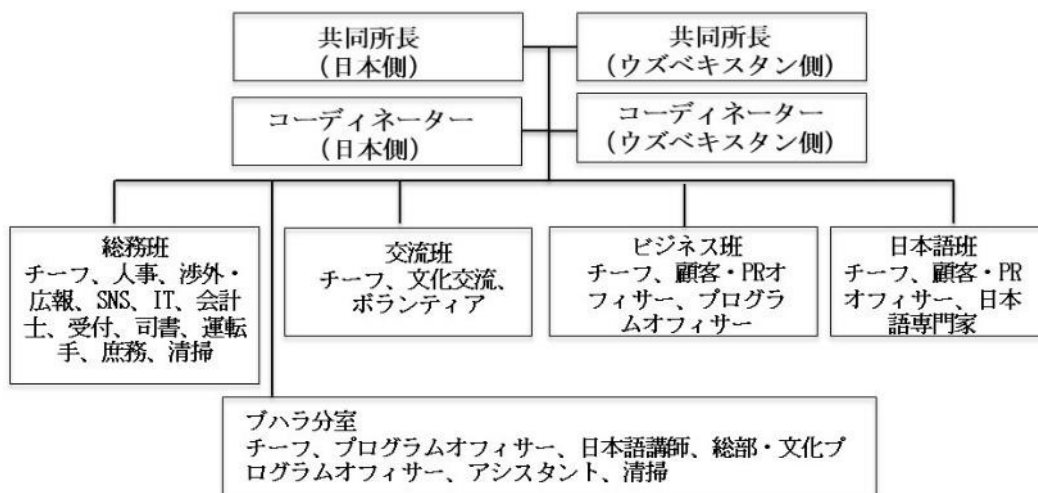


図2 UJC の組織図

出所：UJC 提供資料より評価者作成

### 3.4.3 技術

2000年の設立以降、UJC はこれまでの協力を通じて、ビジネス人材を育成するためのビジネスコースの運営に必要な基礎的な技術およびノウハウの移転が行われており、UJC のスタッフは、各コースの運営・管理能力は十分に有しているといえる。先行事業において課題とされてきた現地化（組織運営、人材および財務面での自立性の向上）についても、現地スタッフが主体的に調整を行い、運営を担っている状況にある。ビジネスコースの設計・運営に関しては、受講者からのフィードバックやアンケート結果を反映し、常にコース内容を更新してきた経験を有している。このため、UJC スタッフはコース設計から運営・実施に至るまで、一連の技術的な能力を備えていると考えられる。

現地講師の育成および現地化についても、日本人スタッフは JICA から2人、国際交流

基金から1人の計3人とどまり、ビジネスコースの運営・実施は現地スタッフが主体となっている。さらに、ビジネスコースの運営管理スタッフに対して、人材育成および組織強化の一環であるワークショップが定期的開催されており、現地講師の質に関する問題が指摘された例はない。アンケートの結果においても高い評価が得られている。なお、UJC 卒業生へのインタビューでは、近年のビジネスコースの内容更新が十分に最新の情報を反映していないとの指摘も一部に見られた。この点は限定的な意見ではあるが、今後の改善余地を示す教訓として捉える必要がある。また、プロジェクト1の開始段階において既に一定程度の現地化が進んでいたが、事後評価時には運営や活動の主体が一層現地スタッフ中心となり、講師の育成や運営体制の自立化は現時点で特段の問題がない水準に達していると考えられる。したがって、持続性に影響を与えるような問題は確認されていない。

#### 3.4.4 財務

プロジェクト2の完了時点においては、COVID-19の影響を受けてUJCの活動が一時的に中止されたため、収入も減少したが、2023年以降は収入も回復し、収支状況は良好である。プロジェクト2では、財務基盤の強化に向け、年平均で10～15%程度の受講料の引き上げ<sup>25</sup>や地方セミナーの有料化などに取り組んでおり、UJCの収入の増加につながっている。また、授業料の引き上げや無料コースの有料化等の取り組みは、財政基盤の強化に資するだけでなく、民間のビジネスコースの増加傾向を踏まえ、UJCのビジネスコースが価格競争力によって民業を圧迫しないようにするという観点からも重要と考えられる。

表7 UJCの収支状況

(単位：百万円)

	2021年	2022年	2023年	2024年
収入	6,418	5,578	8,784	8,960
支出	5,040	5,095	6,317	6,535
収支差	1,378	483	2,468	2,425

出所：UJC提供資料

表8 UJCの自己収入比率

(単位：%)

2021年	2022年	2023年	2024年
37.1	46.8	57.0	63.5

出所：UJC提供資料

これらの取り組みに加え、UJCが今後も自立的な運営を継続していくためには、収益源の多様化や安定的な収入の確保、民間事業との競合を回避するための適正な受講料設定など、財務基盤のさらなる充実に向けた視点も引き続き重要となる。ただし、現時点で収支状況は安定しており、自己収入比率も向上していること、加えて日本による継続的な支援

<sup>25</sup> 出所：UJCへの質問票回答

も見込まれている<sup>26</sup>ことから、事後評価時において財務面における問題や支障はないといえる。

### 3.4.5 環境社会配慮

「3.2.2.2 その他、正負のインパクト」で述べたとおり、環境社会配慮面での負のインパクトは確認されなかった。

### 3.4.6 リスクへの対応

プロジェクト1およびプロジェクト2の計画時において、それぞれ以下の外部条件が示されたが、いずれも以下のとおり条件は維持されており、それ以外の特段のリスクも発生しなかったことが確認された。

表9 計画時に示された外部条件

プロジェクト1	プロジェクト2
<ul style="list-style-type: none"> <li>・MIT 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。</li> <li>・CCI 等から協力が得られる。</li> <li>・民間セクター政策に変更がない。</li> <li>・各コースへ受講者が継続的に集まる。</li> <li>・市場経済化政策に変更がない。</li> <li>・世界経済が極端に悪化しない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・UJC が引続き教育 NPO として登録される。</li> <li>・中小企業振興関連の行政体制が変化しない。</li> <li>・ウズベキスタンの政治・社会・経済状況が劇的に悪化しない。</li> <li>・政府の中小企業振興政策が変化しない。</li> </ul>

出所：事前評価表

以上より、本事業で発現した効果の持続には技術、財務状況に一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いと言える。本事業によって発現した効果の持続性は高い。

## 4. 結論及び提言・教訓

### 4.1 結論

プロジェクト1は、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的として実施された。プロジェクト2は、プロジェクト1の成果を基盤とし、UJCにおいて中小企業振興に資するビジネス人材の育成ならびにウズベキスタンと日本のビジネス人材交流の強化を推進する体制の構築を図り、もって同国の産業多角化、両国の関係強化に寄与するものとして実施された。

本事業の内容は、計画時から事業完了時まで同国の経済の中心的な役割を担う中小企業の振興や成長を重視するウズベキスタン政府の開発政策、同分野における人材育成に対する開発ニーズと合致していた。また、アプローチも適切であった。本事業の内容は、計画時

<sup>26</sup> 事後評価時において、次フェーズの開始に向けた準備が開始されていた。

の日本政府の対ウズベキスタンへの支援方針と合致していたが、他事業との具体的な連携効果は確認されなかった。以上より、妥当性・整合性は高い。本事業の実施により、UJCでは実践的なビジネスコースが現地のリソースを活用し継続的に提供される体制が整った。ビジネスコースへの参加を通じて、事業の拡大やキャリアの向上を実現した卒業生は着実に増加し、日本を含む海外諸国に展開する事例も増加するなど、同国との関係強化にも貢献している。したがって、有効性・インパクトは高い。事業費・事業期間ともに計画を少し上回り、効率性は高い。本事業で発現した効果の持続に関する財務面、技術に一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いと言える。本事業によって発現した効果の持続性は高い。以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

## 4.2 提言

### 4.2.1 実施機関などへの提言

- ・UJCのビジネスコースや経営塾の卒業生によれば、彼らの在籍中（プロジェクト1およびプロジェクト2の実施期間中）に提供された各コースは、当時のウズベキスタンのビジネスニーズを反映したものであった。一方で、一部の卒業生から、近年の急速なビジネス環境の変化に対しては十分対応できていない事例がわずかながら報告された。例えば、教材が更新されていない、インターネット等で入手できる内容にとどまっている、ロシア語に加えてウズベク語のコース<sup>27</sup>も必要といった声が寄せられた。これまでも定期的にコース内容の更新は行われてきたが、ビジネス環境の変化とともに受講者のニーズについても、その変化が速さを増していることから、UJCはビジネス環境の変化・ニーズの変化を把握し、より迅速に反映していく点に関してあらためて検討していく必要がある。さらに、近年は民間によるビジネスコースの実施も増加傾向にあることから、UJCは独自の価値を提供していく工夫をさらに重ねることが望ましい。
- ・卒業生へのインタビューでは、UJC関係者とのネットワーク構築がコース内容と同様に高く評価されている。こうした評価を踏まえ、今後の活動では、既存のネットワーク活動をさらに充実させる取り組みが期待される。実際に、卒業生からは、年1回程度の定期的なカンファレンスの開催や、卒業生・ビジネスパーソンを招いた事例紹介の機会の創出など、対面での交流の場の拡充を望む声が寄せられている。これらは、卒業生同士のリユニオンの場としても機能し、UJCのブランド価値向上にも寄与する可能性がある。ネットワークの活性化は、UJCの持続的な発展に向けた重要な要素となると考えられる。

### 4.2.2 JICAへの提言

UJCへのJICAの支援は、2000年の設立以降、先行事業、本事業、さらに実施中の「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（フェーズ2）」を含め、約25年にわたり継続している。この間、UJCはウズベキスタ

---

<sup>27</sup> 専門コースでは、2025年に一部ウズベク語のクラスが開始されていることが確認されている。

ンにおいて、中小企業の経営者をはじめとするビジネス人材育成機関としての地位を着実に確立し、運営面における現地化が進められている。そのため、JICAとしても、今後の関与のあり方を出口戦略の観点からあらためて検討する段階にあるといえる。修了生によれば、日本型の経営手法、日本人講師による授業、ビジネス交流の機会に高い評価が寄せられており、これらは受講動機の大きな要素となっている。JICAの直接的支援が終了した後においても、こうした特徴が有効に継続されるよう、体系的な出口戦略を策定することが望まれる。また、UJCが長期的に自立した運営を確保するためには、財務基盤のさらなる強化が不可欠である。具体的には、収益源の多様化、安定的な収入の確保、民間事業との競合を回避する適正な受講料設定などを通じ、財政的自立性を高める方策を出口戦略の中に位置付ける必要がある。

### 4.3 教訓

#### 早期からの現地主体運営の推進と持続性の確保

UJC事業では、プロジェクト1の初期段階から現地講師やスタッフの積極的な登用、財務管理や事業運営への参画を促すことで、組織の自立性を高める取り組みが一貫して進められた。たとえば、PMPコースにおける日本人講師の比率は当初の7割から約3割へ縮小され、現地講師による講義比率は8割以上にまで引き上げられた。また、予算計画の策定や収支管理にも現地スタッフが主体的に関与し、財務面の責任体制の強化が図られた。さらに、UJCの自主収入比率も段階的に上昇している。こうした取り組みにより、持続的運営を見据えた体制構築が進み、UJCが自立的にビジネス人材育成を継続できる基盤が形成されたといえる。今後の類似事業においても、早期からの現地リソース活用と段階的な責任分担の移行が、持続性確保に大きく寄与すると考えられる。

## 5. ノンスコア項目

### 5.1 適応・貢献

#### 5.1.1 客観的な観点による評価

なし。

### 5.2 付加価値・創造価値

なし。

以上