

ウズベキスタン共和国  
ウズベキスタン日本人材開発センター  
プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成17年8月  
(2005年)

独立行政法人国際協力機構  
社会開発部

社会
JR
07-035



ウズベキスタン共和国  
ウズベキスタン日本人材開発センター  
プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成17年8月  
(2005年)

独立行政法人国際協力機構  
社会開発部



## 序 文

日本国政府は、ウズベキスタン共和国政府の要請に基づき、同国において「ウズベキスタン日本人材開発センター」プロジェクトを実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構（平成15年7月30日までは国際協力事業団。以下「JICA」という。）が独立行政法人国際交流基金（平成15年9月30日までは国際交流基金）の協力を得て、平成12年12月1日から平成17年11月30日まで、本技術協力を行なっている。

JICAは、独立行政法人国際交流基金と合同で平成17年7月21日から8月5日まで、終了時評価調査団をウズベキスタン共和国に派遣した。同調査団は、プロジェクトの活動実績並びにその成果と効果について同国と合同で総合的な評価を行なうと共に、フェーズ2の実施可能性も視野に入れ、今後のプロジェクトの活動の方向性について協議した。

評価結果および今後の方向性に関する協議の結果をミニッツに取りまとめ、JICA、ウズベキスタン共和国双方の合意のもとに署名交換が行われた。

本報告書が、本プロジェクトのみならず、他国における日本センター事業をより効果的かつ効率的に実施していくための参考として活用されることを願うものである。

最後に、この調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成17年8月

独立行政法人国際協力機構

社会開発部長 岡崎 有二



# 目 次

	頁
序文	
目次	i
略語表	iv
評価調査結果要約表	vii
第 1 章 終了時評価の概要	
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と日程	1
1-2-1 調査団の構成	1
1-2-2 調査期間	2
1-3 プロジェクトの概要	2
第 2 章 終了時評価の方法	
2-1 評価方法	3
2-2 評価手順	3
2-3 評価 5 項目	4
第 3 章 調査結果	
3-1 投入実績	5
3-2 投入の成果・事業実績	5
第 4 章 評価結果	
4-1 評価 5 項目の評価結果	11
4-1-1 妥当性	11
4-1-2 有効性	12
4-1-3 効率性	14
4-1-4 インパクト	14
4-1-5 自立発展性	16
4-2 結論	17
第 5 章 ビジネスコースにかかる評価	
5-1 調査内容	19
5-2 調査手法と限界	19
5-3 ビジネスコースの実績	20

5-3-1	インプット	20
5-3-2	アウトプット	21
5-4	評価 5 項目の観点からの評価	24
5-4-1	妥当性	24
5-4-2	有効性	35
5-4-3	効率性	36
5-4-4	インパクト	37
5-4-5	自立発展性	37
5-5	競争分析	38
5-6	需要分析	48
5-6-1	顧客分析	48
5-6-2	潜在需要者	51
5-7	提言	56

## 第 6 章 提言と教訓

6-1	総論	59
6-2	センター運営	59
6-3	ビジネスコース	59
6-4	日本語コース	60
6-5	相互理解促進事業	60

## 付属資料

- 1 調査日程
- 2 面会者リスト
- 3 ミニッツ
- 4 評価グリッド



## 図 表 目 次

図表 3-1	UJC 収支（歳出・歳入）表	6
図表 3-2	UJC 日本語コース応募状況	7
図表 3-3	UJC 日本語能力認定試験 受験者数	8
図表 3-4	UJC の相互理解促進事業の実施状況	9
図表 3-5	センター入館者数（累計）	9
図表 4-1	センター入館者数（月毎の集計結果）	12
図表 4-2	日本語学習者の推移	15
図表 5-1	終了時評価におけるビジネスコース評価と提言の関係	19
図表 5-2	実施済みコース年度別・講師数	21
図表 5-3	日本センターのビジネスコース(2005年5月現在)	22
図表 5-4	開催実績	22
図表 5-5	PMP6 の構成	23
図表 5-6	コース・期間ごとの受講者数(2005年3月3日現在)	24
図表 5-7	中央アジア3カ国の経済自由度・改革進展度・移行度比較	25
図表 5-8	競争分析のまとめ	38
図表 5-9	経営学を教授するウ国の高等教育機関	41
図表 5-10	PMP(第5・6期)年齢別受講者数割合	49
図表 5-11	PMP(第1～4期)年齢別受講者数割合	50
図表 5-12	PMP(第1～4期)修了者専門バックグラウンド別割合 A-1(昼間)	50
図表 5-13	PMP(第1～4期)修了者専門バックグラウンド別割合 A-2(夜間)	50
Box-1	世界経済外交大学 MBA プログラムの閉鎖	42
Box-2	Enterprise Development Project (EDP)の5つのコンポートメントと 成功要因	46
Box-3	「ウ」国の中小企業の定義	52
Box-4	現在の「ウ」国における UJC の政治外交的重要性	57

略語表

略語	正式名称	日本語訳
5S		整理・整頓・清潔・清掃・習慣化
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AOTS	Association for Overseas Technical Scholarship	海外技術者研修協会
BAS	Business Advisory Service	(EBRD の) BAS プログラム
BBA	Bachelor of business administration	経営学士
BCC	Business Communication Centre	ビジネス・コミュニケーション・センター
BCCI	Bukhara Chamber of Commerce and Industry	ブハラ商工会議所
BWA	Business Women's Association of Uzbekistan	ウズベキスタンビジネスウーマン協会
CAP	Certified Accounting Practitioner	(中央アジアの) 公認会計士
CIPA	Certified International Professional Accountant	(中央アジアの) 国際公認会計士
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
C/P	counterpart	カウンターパート
CPA	certified public accountant	(米国) 公認会計士
CSCE	Commission on Security and Cooperation in Europe	全欧安全保障協力会議
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
EDC	Enterprise Development Center	(USAID の) 企業開発センター
EDP	Enterprise Development Project	(USAID の) 企業開発プロジェクト
EIU	Economist Intelligence Unit	エコノミスト・インテリジェンス・ユニット
G2G	government to government	政府間 (援助)
GDP	gross domestic product	国内総生産
GM	General Motors Corporation	ジェネラルモーターズ社
GMAT	Graduate Management Admission Test	GMAT
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
HR	human resource	人的資源
HRD	human resource development	人的資源開発
IBS	International Business School	(Tashkent State Economic University の) 国際ビジネススクール
ICT	information and communications technologies	情報通信技術
IDA	International Development Association	国際開発協会
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社

IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
IT	information technology	情報技術
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JC	Japan Center	日本センター
JDS	Japan's Grant Aid Project for Human Resources Development Scholarship	留学生支援無償による人材育成奨学計画
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JICE	Japan International Cooperation Center	財団法人日本国際協力センター
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
KJC	Kazakhstan-Japan Center for Human Resource Development	カザフスタン日本人材開発センター
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
L/C	letter of credit	信用状
MBA	master of business administration	経営学修士号
MOFA	Ministry of Foreign Affairs	(日本国) 外務省
MSc	master of science	理学修士
MTS	Mobile Tele Systems	(ロシアの) MTS 社
NEC	NEC Corporation	日本電気株式会社
NGO	non-governmental organization	非政府組織
NIS	Newly Independent States	旧ソビエト連邦新独立国家
NPO	non-profit organization	非営利組織
NTT	Nippon Telegraph & Telephone Company	日本電信電話会社
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OSCE	Organization for Security and Cooperation in Europe	欧州安全保障協力機構
PDM	project design matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PhD	doctor of philosophy	博士号
PHP	Peace and Happiness through Prosperity Research Institute	PHP 総合研究所
PMP	Professional Management Program	専門職経営管理プログラム
PPP	public private partnership	官民パートナーシップ
PR	public relations	広報
PREX	Pacific Resource Exchange Center	財団法人太平洋人材交流センター

SAP	strategic action plan	戦略行動計画
SCO	Shanghai Cooperation Organization	上海協力機構
SECO	Staatssekretariat fuer Wirtschaft	スイス連邦経済省経済管理局
SME	small and medium enterprise	中小企業
SV	senior volunteer	(JICA の) シニア海外ボランティア
TA	technical assistance	技術援助
TACIS	Technical Assistance for CIS	(EU の) TACIS プログラム
TBT	Technical Barriers to Trade	貿易の技術的障害に関する協定
TOR	terms of reference	業務指示書
TOT	training of trainers	講師研修
UJC	Uzbekistan-Japan Center for Human Resource Development	ウズベキスタン日本人材開発センター
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

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
分野：人的資源開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：社会開発部第一グループ 日本センターチーム	協力金額（評価時点）：501,000千円
協力 期間	(R/D)：2000/12/01～2005/11/30 (延長)： (E/N)（無償）
	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 他の関連機関：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ソビエト連邦の崩壊に伴い、1991年9月ウズベキスタン共和国（以下「『ウ』国」という。）は独立した。以降、旧ソ連時代の計画経済から市場経済への転換を軸に、政府主導の段階的な経済改革を実施してきている。他の旧ソ連諸国と比較して独立後の経済の落ち込みは小規模であったが、改革の進捗は遅々としたものであった。このような状況の中、「ウ」国では経済や経営といった実体経済を支える民間の人材や、制度面からこれを支える行政官の育成等、実務者の不足が目立っておりこの分野の人材の育成が急務となっていた。</p> <p>このような状況の中、我が国では市場経済化移行国に対する人材育成支援の一環として「日本人材開発センター」を設立することが構想され、1999年10月に「ウ」国政府は日本政府へタシケントにウズベキスタン日本人材開発センター（以下「UJC」という。）の設置に関する要請書を提出し、1999年11月、UJCプロジェクト事前調査団は「ウ」国政府と基本的枠組みについて合意した。</p> <p>日本の「顔の見える協力」としてスタートした日本センター事業は、UJCにおいてもセンター開所以降、ビジネスコース事業、日本語教育事業及び両国の相互理解促進事業を展開し、着実に実績を積み上げており、2005年11月30日にプロジェクトの終了を迎えるが、「ウ」国側からUJC第2フェーズの実施について強い要請があり、長期的な日本の支援が求められている。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>1) 「ウ」国における市場経済化が促進される。</p> <p>2) 「ウ」国と日本の間の相互理解と友好関係が一層強化される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>1) 「ウ」国日本センターが同国の市場経済化に必要な人材を育成する上で重要な役割を担う。</p> <p>2) 情報サービス、その他「ウ」国日本センターで行われる各種プログラムを通じ、両国民の相互理解が促進される。</p> <p>(3) 成果</p> <p>1) 「ウ」国日本センターが適切に運営管理される。</p> <p>2) 実践的なビジネスコースが継続的に実施される。</p> <p>3) 日本語コースが継続的に実施される。</p> <p>4) 「ウ」国日本センターが日本に関する情報を積極的に発信するとともに、多様なレベルでの交流が活発化する。</p> <p>(4) 投入（2005年7月現在）</p> <p>1) 日本側： 長期専門家派遣（9名）、短期専門家及びコンサルタント派遣（41名）延べ合計50名、 機材据付技師（2名）、機材供与累計1.85億円（うち携行機材8.2百万円） 現地業務費（2005年6月までの累計）累計1,146千米ドル 研修員受入（日本）19名（カウンターパート、センター現地職員、現地講師及びビジネスコース成績優秀者）</p> <p>2) 相手国側： 「ウ」国側共同センター所長及び会計士1名（対外経済関係・投資・貿易省） センター用地、施設の提供</p>	

2. 評価調査団の概要		
調査者	団長・総括： 立原佳和 JICA 社会開発部第一グループ日本センターチーム長 日本語評価： 小林佳代子 千葉大学国際教育開発センター講師 日本語コース評価： 濱部 れい 国際交流基金 評価分析： 松本彰 (株)タック・インターナショナルコンサルティング部長 ビジネスコース計画： 籠橋秀樹 (株)UFJ 総合研究所 国際部主任研究員 評価企画： 鈴木桃子 JICA 社会開発部第一グループ、日本センターチーム 通訳： 小島敬子 日本国際協力センター 研修監理部 研修監理員	
調査期間	2005年7月20日～2005年8月3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		
<p>プロジェクトには5年間で8名の長期専門家並びに41名の短期専門家が派遣され、現地ニーズに応じたビジネスコースや日本語コースの設計を行ったうえで、カウンターパートへのコース運営にかかる指導を行うとともに、現地講師を確保・育成し、UJC 事業実施体制の基礎を整備した。ビジネスコースでは、若手ビジネス人材、企業の間管理職や自営業者、企業の幹部クラスおよび中小企業振興の政策決定に携わる国の中央並びに地方行政官を対象に計25回にわたり、MBA 型集中教育コース、問題解決型コース、日本的経営コースが提供され、延べ1,426名が受講した。当初の計画通り、ビジネスコース受講者のレベルや人数に応じて、継続的に同ビジネスコースが提供された。2005年に実施したビジネスコースのMBA 型集中教育コース受講者の評価によると、25点満点中23.75点と回答している。また、日本語コースでは、年少者から社会人までの幅広い年齢層を対象に、質の高い日本語教育を計17回にわたり実施し、この5年間で計599名が受講した。日本語スピーチコンテスト等の日本語コース関連のイベントは計21回行われ5,028名の参加者を数える。さらに、UJC 日本語コースは「ウ」国における日本語教育の拠点として、日本語教師間のネットワークの構築ならびに日本語講座のモデル講座的な役割を担う等、日本語学習者の増加にも多大な役割を担っている。また日本語コース受講者を対象として実施したアンケートの結果では、94%の受講生が「ウ」国日本センターの授業に満足していると答えている。加えて、「ウ」国の民族楽器による演奏会等も定期的に開催するなど、双方向での両国の理解促進事業を展開しており、この5年間で335回実施されてきた相互理解促進事業への参加者は、1万人を超える。参加者に対する質問票やインタビュー結果からは、日本に対する理解の深化が示されており、また再度参加したいとの声も大きく、事業に対する満足度は高い。なお、いずれのコース運営についても、日本人専門家による技術移転を受けたUJC スタッフ(カウンターパート)が主として担当しており、運営面での現地化が進められた。また、図書室、コンピュータールーム、学習室といったUJC 施設も、幅広い利用者層に頻りに活用されており、UJC への来館者は年々増加傾向にある(2005年6月現在で12.1万人にのぼる)。コンピュータコースでは、聴覚障害者を対象とした科目を含め、この5年間で計21のコースを実施し、ITスキル向上ならびに聴覚障害者向けの職業訓練の面で貴重な役割を果たしている。</p> <p>本プロジェクトは、当初計画どおりUJC がウズベキスタン国の市場経済化に必要な人材を育成する上で重要な役割を果たすという目標を達成し、またもう一つのプロジェクト目標である両国民の相互理解の促進についても、日本に関する情報サービスおよびUJC で行われる各種研修を通じ大部分が達成されたが、ウズベキスタンに関する各種情報の日本に向けての発信については、双方向での情報発信の取り組みを始めたところであり、さらなる拡充・強化の余地がある。</p>		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性：		
<p>プロジェクト目標の第一は、「市場経済化移行に資する人材の育成」であり、この目標は、政策面、マーケット面から「ウ」国のニーズに合致したものであった。</p> <p>まず政策面では、「ウ」国の大統領令で国家年次計画が明示されているように、市場経済化促進や中小企業の育成が政策目標として挙げられており、プロジェクトの目的と合致している。また1998年11月の政策協議を始めとする経済協力に関する二国間政策協議で、日本及び「ウ」国双方とも経済開発に役立つ「人材育成」が援助重点分野の1つであるとして合意している。さらに人的資源の育成は、我が国のODA 政策に沿ったものであり、かつ日本政府の外交基本方針と一致している。</p> <p>マーケット面においても、ビジネスコースについて「ウ」国では類似コースを他機関で学ぶ機会が限られているため、MBA タイプの研修のニーズが高いことが本調査でも確認された。</p>		

なお、日本語コースについては、実際にどの程度の日本語学習ニーズが在るのかについては、今後の「ウ」国日本語教育に関する総合的調査の結果が待たれるが、2000年時点で1,160名であった日本語学習者数は、2004年に1,853名に増加(約1.6倍)していること、またUJCの日本語コースでは「ウ」国唯一の上級コースを提供しており、いずれの日本語コースも常時定員を超える申込者数があるという状況から判断して適切なターゲットグループの規模をもっていると考えられる。

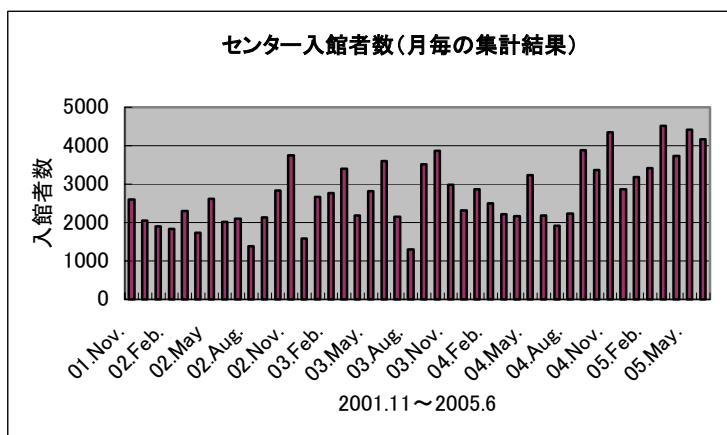
また、プロジェクト目標の第二として、相互理解促進事業を通じた「両国民の相互理解の促進」を挙げているが、これは両国とも相互促進の重要性を認識した上でのことであり、また我が国と中央アジア諸国との外交政策の観点にも整合したものである。

以上のことから、本プロジェクトは「ウ」国において実施の妥当性が高いといえる。

(2) 有効性 :

「ウ」国日本センターは、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の3つの事業の実施を通して、人的資源開発の面でその有効性は高いと評価できる。

当初策定された計画やニーズ調査の結果に基づいたターゲットグループに対して、プロジェクトは適切なサービスを提供することが出来たと評価できる。また、各コース・事業への応募者、参加者の数は着実に増加傾向にあり(以下のセンター入館者数を参照)、同センターが高い評価を得ており、その評判が確定しつつあることが関係機関へのインタビューやコース受講者に対するグループディスカッションの結果から判明している。さらには、同センターの活動に参加した「ウ」国民が日本に対する関心を高めたことや、日本的経営に関する知識やビジネス実務能力ならびに日本語能力の向上に役立っていることも確認されている。特に「ウ」国で国際クラスのビジネス教育を提供できる数少ない研修事業としての評価も高く、コース修了者による起業事例や、修了後の就職ならびに専門性の高い仕事を行ううえで優位性につながる事例も出始めていることから、プロジェクト目標1(人材育成における重要な役割)の有効性は高いと評価できる一方で、日本側のウズベキスタンに対する理解の深度については今後の成果であることから、プロジェクト目標2(両国民の相互理解促進)については、順調な有効性を確保していると考えられるものの、更なる拡充・強化の余地がある。



(3) 効率性 :

本プロジェクトへの日本側からの投入は、JICA-Net テレビ会議システムの投入はなされなかったものの、その他の投入については、インタビュー、アンケート結果、視察等による今回の評価調査の結果、プロジェクト期間内に概ね予定通り実施された。UJCには4名の常勤の長期専門家ならびに年間約10名の短期専門家が投入され(主にビジネスコース講師人材)、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業ならびにセンターの運営管理は効率的に計画され実施が図られている。またOJTおよび本邦研修が予定通り実施された結果として、「ウ」国側から投入されたカウンターパートを含むウズベキスタン人スタッフの運営管理能力や専門知識が向上し、センター運営上の効率性も高まった。特にビジネスコースにおいては、現地講師の割合は5割にのぼり、現地講師が組織する「講師会」と協力のうえ、邦人講師および現地講師間でコース内容、コースのビジョンについて意見交換をするなどして、コースの円滑な実施促進が図られている。なお、UJC事業の多様化に伴い、UJC運営管理部門のカウンターパートにマネジメントクラスを育成していくことが求められており、フェーズ2の投入を検討する際には、特にUJC管理部門のカウンターパートを対象とした研修の実施について検討する必要がある。

(4) インパクト：

「ウ」国日本センターは、多くの「ウ」国民が日本に対する関心を高めること、また実践的なビジネススキルや日本語能力を持った人材を育てることに一定の役割を果たしてきている。「ウ」国経済の発展に対して、本プロジェクトのインパクトが発現するには、その上位目標自体の大きさからも相当の時間が必要である。しかしながら、個々人のレベルでは以下に記すように幾つかのインパクトが認められる。

(ビジネスコース)

第1に、世界標準のビジネス教育がどのようなもので、自分のキャリアをどう開発すべきかについて、「ウ」国日本センターは若いビジネス人材や起業家の目を開かせる効果があった。多くの受講者及び講師は、同センターのビジネスコースを、「ウ」国で国際クラスのビジネス教育を受けられる数少ない機会として評価している。

第2に、多くのコース修了者はコースで知識を習得したことが就職や専門性の高い仕事を行う上で優位性につながったと感じている。加えて、修了者の何人かは習得した知識を使って新しいビジネスを始めるなど、投融資を受けるためのビジネスプランを策定している。

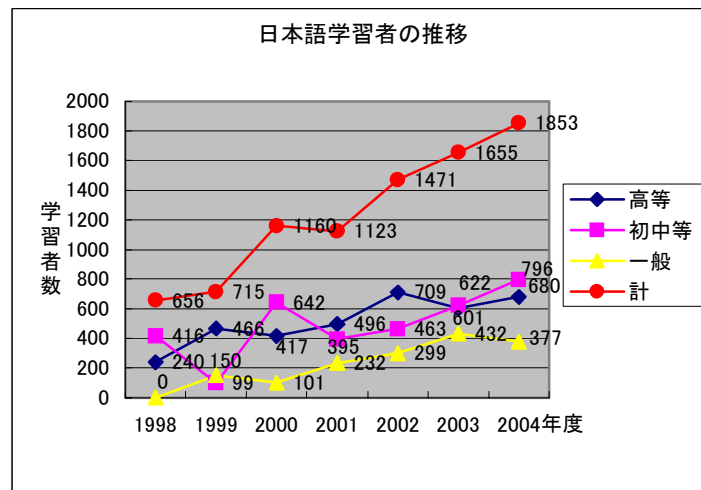
第3に、過去の受講者等からビジネスコースの評判を聞いて、新たな参加者が来ているケースが多くみられ、コースの質の高さがビジネスコースを学ぶ層の拡大につながっている。

第4に、受講者と講師のネットワーキングに役立っている。他国の日本センターのビジネスコースに比して長期にわたる5ヶ月間のコースを共に教え学ぶことにより、受講者同士、受講者と講師との間での一体感が醸成され、このことが研修終了後に就職の機会をもたらし、互いの仕事に生かせる情報交換につながっている。

(日本語コース)

「ウ」国における日本語学習者は、過去4年間で、1.6倍に増加している(2000年の学習者数1,160名に対し、2004年では1,853名)。こうした「ウ」国における日本語学習者の増加傾向の中で、「ウ」国日本センターは、同国の日本語教育の発展に重要な役割を果たしてきたといえる。その一つの貢献として、教師間のネットワークの構築、教師用の教材の作成を行ってきたことが挙げられる。

また、日本語学習者数の増加にはさまざまな要因があるが、「ウ」国日本センターの日本語コースは、同国内の日本語講座のモデル講座的な役割を果たしており、目標とされる上級コースを持つ唯一の機関でもあることから、学習者増加のために大きな役割を果たしていると考えられる。



(相互理解促進事業)

相互理解促進事業には延べ1万人以上が参加しているが、どの参加者からも「日本について、もっと知りたい」との声が非常に強い。プロジェクトは、単に「ウ」国の人々に対して日本の伝統文化を紹介することにとどまらず、UJC フォーラム始め、多角的に日本に関する情報発信をしており、今日の日本の姿を知ってもらうことに貢献している。「ウ」国における同センターの認知度は上がってきており、来訪者の日本に対する理解や関心は浸透しつつある。



(5) 自立発展性：

「ウ」国日本センターの自立発展性については、組織面、技術面、財政面の3つの側面に分けて見ることができる。

(組織面)

カウンターパートの対外経済関係・貿易・投資省と JICA との協同で、UJC を NPO 法人として設立し、事実上 JICA 側に運営の主導権を与えている。UJC は公的機関として政府に認定されており、多大な政治的サポートを得ており、UJC プロジェクトの政治的認知度は高い。また、他国での日本センターに多く見られるような特定の大学を C/P とする場合に比べて、不特定多数の大学を対象とする TOT 戦略もとりやすい。なお、対外経済関係・貿易・投資省による直接指名にてウズベキスタン側所長とアカウンタントの2名がカウンターパートとして配置されている。また各研修コース講師の現地化も進んでいる（日本人講師：現地講師＝1：1）が、現地講師経費は日本側の支出によるものであるため、フェーズ2ではセンター収入による現地講師経費の支出が求められている（詳細は、財務面に記載）。UJC では、特定の大学によらない NPO 法人のメリットをいかして、大学のみならず「ウ」国におけるビジネス研修、日本語研修およびコンピュータ研修という人材育成を目的とした各コースを定期的実施・運営しており、その組織的な基礎は確立されているといえる。

(技術面)

技術面での自立発展性に関しては講師レベルとスタッフレベルの2つのレベルがあり、相対的に見て講師レベルの自立発展性については、ビジネスコース、日本語コースともに順調に高まりつつあるといえる。ビジネス及び日本語コースの「ウ」国現地人講師（ビジネスコースに関しては数が限られている）は、日本人専門家/講師から知識や技術・技能を習得し、自分の講義に活かしている。特に日本語講師については、日本語の教授法技術も高まりつつあるなど、自立発展性は高い。

現地スタッフについては、センターでの OJT 研修、本邦での C/P 研修を通して技術移転が進んだ結果、日本語コース担当者についてはコース運営・実施に係る能力や知識を蓄積しつつある。

ビジネスコースについても現地スタッフ3名のうち、1名が本邦研修を受けているが、センター運営上のより多くの責任を現地スタッフに委譲して行くにあたっては、さらに各スタッフの業務遂行能力を向上させていく必要がある。

(財務面)

財務面での自立発展性に関しては、「ウ」国日本センターの現在の収入は2005年度見込みでも600万円程度であり、センター運営に係る経費総額に対するセンター収入の比率は平均して約9%と低く、運営管理コストをカバーするためには甚だ不十分である。なお、その収入源の内訳はコース受講料が85%以上を占め、センター会員費やインターネット使用料は僅かである。

日本人専門家と「ウ」国政府の件費負担による財務担当マネージャーのコストを差し引いた同センター運営支出に対する費用回収率（コスト・リカバリー）は6～12%で変動していることが財務データの分析から確認される（平均9%）。費用回収率の低さは、同センターのようなプロジェクトに本来備わっている特徴と言えなくもない。その中でもビジネスコースの事例で見ると、主に a) 公共サービスを提供するというセンターの役割に考慮した低廉な料金、b) (講師に占める) 日本人専門家率の高さ、の2つの要因が費用回収率の低さに影響を与えている。実際、受講者は同センターが国際レベルの教育を提供している割にその料金が非常に低廉なものであると感じている。

センター全体のコスト削減のためには、講師とマネージャーの現地化は一つの解決策になり得る。しかし、こうした現地化は、同センターでの各コースの質と評判を落とさないよう、慎重に考慮されるべきである。ビジネスコースの場合、上記の「技術面での自立発展性」の項で見たように、現地人講師は一定レベルの能力の高さを所有しているものの、受講者からは現地講師化をこれ以上進めるのではなく、現在の日本人と現地人講師の1：1の比率を支持している。これには「日本の経験及び日本の最新ビジネス事情について、日本人講師から自らの体験等に基づいて具体的に聞きたい」との理由が大きい。外国に留学できないほとんどの若いビジネス人材や起業家にとって、同センターのビジネスコースは、「日本型経営」を中心としたビジネスの国際標準的な知識を身につける貴重な機会であることなどから、少なくとも短期的には、現地講師化等によるコスト回収率向上については慎重に検討されるべきである。

結論として、日本人専門家の適切な指導・監督のもと、近い将来、「ウ」国日本センターの現地スタッフが技術的に運営上の能力を向上していくことは可能であろう。一方、財政的な自立発展性は長期的な課題である。コースの質及びセンターの評判を落とすことなく、授業料の増大、コース講師やマネージャーの現地化による収益性向上、ひいては財政的な自立発展性を図れるかどうかは将来の組織運営とともに長期的なビジョンのもとに慎重に議論されるべき戦略的な問題である。

### 3-3 目標達成の促進要因

プロジェクト活動のうち、共通している成功要因は次の通りである。

- (1) 実務経験/高い資質を持った優秀な講師陣の確保
- (2) ビジネス感覚/経験豊富なマネージャー（専門家を含む）の配置  
さらに、ビジネスコースにおける成功要因を抽出すると次の通りである。
- (3) 「ウ」国においては、質の高いMBA教育が十分に存在しない中、同センターではかなりの低料金の「ミニMBA」タイプのカリキュラムを提供していること
- (4) 起業や、マネージャーを目指すこと、あるいは知識を習得するといった明確な意思を持った受講者を厳正に選定するというコース運営の基本的指針やその透明性の高さ、さらには修了証書を手渡す前に受講者の評価を厳正に行ったことなどが、受講者の信頼を得たこと
- (5) ニーズに応じたコースを実施するため、受講者からのフィードバックを通じて継続的にコース内容を調整したこと

### 3-4 目標達成の阻害要因

- (1) 本プロジェクト開始時の日本側方針

本プロジェクトは、開所当初から UJC 運営について日本側の永続的な投入を想定している側面もあり、かつ UJC がウズベキスタンに存在すること自体が両国の友好の推進にとって意義があるという観点から、プロジェクトを運営すること自体を目的化した傾向があった。また、達成度を測る定量的な指標が未設定のままプロジェクト運営がなされたため、目指す成果に対して適切なモニタリングが行われてきたとは言いがたく、結果として PDM に沿ったプロジェクト運営が徹底されておらず、UJC スタッフやカウンターパートの能力向上を重視しないという点につながっており、このことが、本プロジェクト成果の一部の達成を阻害した。

### 3-5 結論

調査の結果、本プロジェクトは「ウ」国の政策やニーズに合致し、また各活動は効果的、効率的に実施されてきている事が確認された。ビジネスコース、日本語コースともに殆どの受講者が活動に満足しており、受講者の知識や技能の向上に貢献している。このことは、同国において、市場経済化移行のために必要な人材の育成をプロジェクトが後押ししてきたことを示すものである。ビジネスコースの受講者が職場でリーダーになっていること、あるいは新しいビジネスを始めているといったインパクトを示す事例も見受けられた。また日本語並びに相互理解促進事業を通じて、「ウ」国・日本両国民の間の相互理解が促進されてきている。

さらに、同センターの存在によって、多くの「ウ」国民の日本に対する関心が高まり、また実践的なビジネス技能や日本語能力を持った人材が育つことに役立っている。

「ウ」国経済の発展に対して、プロジェクトのインパクトが発現するには、相当の時間が必要であるものの、個々人のレベルでは、知識や能力向上に役立つなどのインパクトが認められる。こうしたことから、本プロジェクトは満足のいく結果をもたらしたといえる。

同センターの自立発展性については、技術面ではどのコースを取っても高いといえるが、将来の自立性を確固たるものとするには、引き続き日本人専門家の指導を受けつつ、戦略的研修計画に基づいて、センター現地スタッフの能力向上を計ることが不可欠である。センターの運営については、より多くの運営上の責任を現地スタッフに委譲していくにあたって、さらに各職員がプロとしての業務遂行能力を向上させていく必要がある。

一方、財政的な自立発展性は長期的な課題である。コースの質及びセンターの評判を落とすことなく、授業料の増加、コース講師やマネージャーの現地化による収益性向上、ひいては財政的な自立発展性を図れるかどうかは、将来の組織運営とともに長期的なビジョンのもとに、慎重に議論されるべき戦略的な問題である。

以上のようなことから、本プロジェクトは PDM に記載されているアウトプットについてほぼ達成されているとの結論に達したが、プロジェクト目標を達成するためには、UJC の自立発展性（自己収入の向上）を向上させるためのさらなる活動が必要と判断される。ウズベキスタン政府からもフェーズ 2 として 5 年間の継続支援の要望が提出されており、これを積極的に検討することとした。

### 3-6 提言（本プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

- (1) 三本柱の活動間の相互連携

「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の 3 つの活動については、相乗効果を高めるために、それぞれの活動間の連携を強めることとする。

## (2) 計画及びモニタリング

プロジェクトをより成果重視で運営するために、詳細な年間活動計画を策定し、かつ進捗状況を定期的にモニタリングしながら、継続的改善を図るものとする。

## (3) ビジネスコース設計及び運営の更なる改善

ビジネスコースのうち、特に中小企業の経営者・勤務者の人材育成や起業家の養成を対象としたミニ MBA タイプ (A コース) は、「ウ」国内において高い評価を得てきている。しかしながら、「ウ」国の中小企業が直面している多様な課題・問題、ならびに幅広いターゲット層に対応するためには、コース設計及び運営に更なる改善が求められる。このため、受講者アンケート等の手段を講じつつ、コースのモニタリングを行うこと、その結果をコース設計及び運営に確実にフィードバックすることを通じて、継続的改善を図ることとする。なお、「障害者のためのビジネスコース」、「女性企業家支援」、「観光促進」といった分野、トピックについては、既にそれらへの対応の必要性が認められている通り、ビジネスコースにおける対応を検討することとする。

## (4) 関連機関 (将来のパートナー候補先) との連携強化

ビジネスコースのインパクトを高めるために、「ウ」国商工会議所や関連の社会・経済団体と協力して、日本の経験や日本の経営システムを広く紹介することが必要である。また、それらの組織が実施する「ウ」国の中小企業の経営改善のためのプログラムに対して、技術的支援や助言を行うこととする。

また、相互理解促進事業では、「ウ」国に対する日本についての情報提供がフェーズ 1 では主であったが、「ウ」国、日本の両国間の相互理解を促進するためには、それぞれの国の情報を双方向に発信していくことが不可欠である。両国間の関係を深めていくためには、これに加え、日本国内で「ウ」国に関連する活動を行っている団体やグループとも連携を強めていくこととする。

## (5) 日本語教育拠点としての役割強化

これまで日本語コースでは、初級レベルから上級レベルまで様々なニーズに対応するコースを実施してきている。しかしながら高まってきている需要に対してコース数が充足していないため、コースの数を増やすことが必要である。また、職業に用いるのに十分な日本語能力を持った「ウ」国民が非常に少ないのが現状である。ついては、日本語能力を生かして収入を得ようとしている「ウ」国民のために、本格的な翻訳者・通訳者育成のクラスを実施することも検討する。

UJC は、同国内における日本語教育の拠点としての役割を担ってきているが、更にその機能を強化することが期待される。このため、第二フェーズにおいては、①日本語教材のウズベク語化、②日本語教師の育成の促進、③日本語教師に対する技術的支援、④日本語教師間のネットワークの強化に取り組むこととする。また、「ウ」国民にとっては日本人に接する機会、日本語を使う機会が非常に少ないことから、日本語学習の動機を維持することが困難である。このため、学習者が日本語クラスに参加すること自体が目的となるクラス、例えば「アニメ・ドラマを通して学ぶ日本語」、「日本文学を読む」などといったクラスを設けることとする。

## (6) 相互理解促進事業の地方展開

「ウ」国日本センターは同国民に広く開かれていることを目指しているが、地方においては日本の情報等に対するアクセスが限られていることから、相互理解促進の活動をタシケント以外の地方でも展開していくこととする。また、同センターが提供する情報の内容の充実、多様化を図りながら、同センターの情報発信機能を強化することとする。

## (7) 日本への留学情報の発信強化

日本への留学情報を同センターで一元的に提供することとする。さらに、留学生が日本に出発する前に、必要に応じて事前オリエンテーションや日本語研修を同センターで行うこととする。

## 3-7 教訓 (本プロジェクトから導きだされた他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施・運営管理に参考となる事柄)

### (1) 実際に即した目標と具体的な指標の設定

本プロジェクトの PDM には、上位目標ならびにプロジェクト目標は定性的にのみ示され、プロジェクト活動の成果がどれだけ目標達成に貢献したかを評価することが困難であった。フェーズ 2 (または類似の人材育成、職業訓練などのプロジェクト) においては、各活動の定量的な指標設定を行い、達成状況を図る定量的な情報収集を行うことが重要である。



## 第1章 終了時評価の概要

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

我が国は、ウズベキスタン共和国(以下「『ウ』国」という。)の市場経済化を支援するため、実務人材育成ニーズへの対応と日本の「顔の見える協力」の実現を目的とした日本人材開発センター(通称「日本センター」)を立ち上げるべく、1998年12月にプロジェクト形成調査、1999年11月に事前調査を実施し、2000年10月の実施協議にて、ウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省をC/Pにウズベキスタン日本人材開発センター(以下「UJC」という。)プロジェクトを開始した。

2001年8月の開所以降、ビジネスコース事業、日本語教育事業及び相互理解促進事業を展開し、着実に実績を積み上げてきており、2005年11月30日にプロジェクトの終了を迎える。

一方で、日本の「顔の見える協力」としてスタートした日本センター事業は、長期的な日本の支援が求められており、UJCにおいても「ウ」国側から第2フェーズの実施にかかる強い要請がある(要請書は2005年6月30日に接到)。

このため、本調査では、評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)の観点から「ウ」国側関係者と共にプロジェクトの合同評価を行うと共に、第2フェーズに生かすために教訓、提言を抽出する。また評価結果について日ウ両国の合意を形成することを目的としている。

### 1-2 調査団の構成と調査期間

#### 1-2-1 調査団の構成

1	総括	立原 佳和	独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第一グループ日本センターチーム長
2	評価分析	松本 彰	株式会社 タック・インターナショナル コンサルティング部 部長
3	ビジネスコース評価	籠橋 秀樹	株式会社 UFJ 総合研究所 国際部 主任研究員
4	日本語コース評価	小林 佳代子	千葉大学国際教育開発センター講師
5	日本語コース評価企画	濱部 れい	独立行政法人国際交流基金 日本語事業部 派遣助成課
6	評価企画	鈴木 桃子	独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第一グループ日本センターチーム
7	通訳	小島 敬子	日本国際協力センター 研修監理部 研修監理員

## 1-2-2 調査期間

平成 17 年 7 月 21 日(木)～平成 17 年 8 月 4 日(木)

## 1-3 プロジェクトの概要

「ウ」国は 1991 年の独立以降、大統領の強力な指導のもと政府主導の段階的な経済改革を実施してきている。他の旧ソ連諸国と比較して、独立後の経済の落ち込みは小規模であったが、改革の進捗は遅々としたものである。このため、非効率的な旧態依然の産業構造が継続しており、直接投資の額も国民一人当たりで見ると、CIS 諸国で最低の水準である。

一方我が国では、実務人材の育成に積極的に取り組むとともに、日本の「顔が見える」協力の実現を目指してアジアの市場経済化移行国を対象として日本センター事業を実施してきた。日本センターでは、1)市場経済化に資する人材育成、2)当該国と日本の相互理解及び友好関係を促進することを目指している。

1999 年 10 月、「ウ」国政府が UJC プロジェクトの実施にかかる要請書を日本政府に提出したのをきっかけに、同年 11 月、事前調査を実施し、「ウ」国政府と基本的な協力の枠組みについてミニッツにて合意した。翌年 12 月に R/D を「ウ」国対外経済計画・投資・貿易省(当時は「対外経済関係庁」と JICA で締結し、5 年間のプロジェクトを開始した。

最初の 1 年間は主に UJC の施設改修及び活動開始の準備を行った。2001 年 8 月 22 日の開所式以降、若手ビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、さまざま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た相互理解促進事業を実施してきている。

2004 年 3 月には中間評価調査団が JICA より派遣され、「ウ」国側と合同評価を行った。中間評価では、今後の活動コースへの提言として、1) UJC 活動の地方展開、2) IT コースの実施が上げられた。また、「ウ」国側からはプロジェクト終了後さらに 5 年間のプロジェクト期間の延長の要望が出された。

中間評価での「ウ」国側の要望を踏まえて、UJC はプハラ等でビジネスセミナーを試験的に実施し、また、IT コースに関しては、聴覚障害者向けのコンピューターコースを開始している。

## 第2章 終了時評価の方法

### 2-1 評価方法

本終了時評価調査は、PDM手法に基づき、プロジェクトの当初計画、協力開始時から評価調査時点までの双方の投入・活動実績、プロジェクト実施の効果、運営管理体制等を踏まえた上で、評価5項目(有効性、妥当性、効率性、インパクト、自立発展性)の観点から多面的に評価を実施した。

併せて、協力期間終了後における対応方針についても検討し、両国政府関係当局に提言し、ミニッツにとりまとめた。なお、本件調査団のメンバーは「1-2-1 調査団の構成」の通りである。

なお、本評価については、プロジェクト全体の評価に加え、ビジネスコースについて別章を設けて5項目評価結果を記載した。これは本プロジェクトにおいてビジネスコースに係る投入が大半を占めておりプロジェクト全体の成果に関わる部分も大きいためである。

### 2-2 評価手順

#### 1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前に既存の各資料等から情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド(和文・英文)を作成した(評価グリッドは別添4の通り)。

#### 2) 質問票の作成・回収

現地調査に先立ち、評価分析並びに、日本語コース、ビジネスコース各団員が評価グリッドを基に、日本人専門家(4名:日本人共同センター所長を含む)、日本語講師、日本語学習者、さらにUJCに相互理解事業促進のために派遣されている協力隊員(青少年活動)に対して、質問票を作成し、現地に送付した上で回答を回収・分析した。また、本質問票を補う形で、カウンターパート(「ウ」国側会計士)、センター現地スタッフ、日本人専門家等に対して、個別に現地でヒアリングを行った。

#### 3) プロジェクト関係者との面談、インタビュー

本プロジェクトの達成度や成果を捉える上で、プロジェクト関係者に対して、グループインタビューあるいは個別インタビューを実施した。対象としては、ビジネスコース/日本語コースの現受講者、元受講者並びにコース講師、さらに相互理解事業では、講師並びに事業参加者に対してインタビューを実施した。さらに、センター現地スタッフを始め、本プロジェクトのカウンターパート機関である対外経済関係・投資・貿易省<sup>1</sup>の局長(UJC「ウ」国側共同所長)にもインタビューを実施した。

---

<sup>1</sup> 「ウ」国の援助窓口機関でもある。

#### 4) 現地調査

専門家との協議を始め、UJC 関係者、さらには他ドナーや類似の研修を実施している機関を訪問し情報を収集した。例えば、ビジネスコースでは元受講者の所属する企業あるいは自らが経営する企業(タシケントだけでなく、プハラも視察対象)、女性起業家協会、商工会議所、さらに JETRO や日系企業を訪問し、調査を行った。また、日本語コースでは東洋学大学、サマルカンド・インフォメーション・センターを訪問し、各機関での日本語教育状況あるいはプロジェクトに関する意見を聴取した。さらに相互理解事業や他ドナーの事業方法(特にセンター運営の観点から)について、タシケントで活動しているフランス文化センターや韓国 IT コンピューターセンターを訪問し、調査を行った。

#### 5) プロジェクト関係者への報告

上記の調査・評価結果を評価 5 項目に沿って評価調査報告書(英文)に取り纏め、プロジェクト関係者である対外経済関係・投資・貿易省、JICA 事務所、プロジェクト専門家とそれぞれ評価結果につき協議し、最終的に、2005 年 8 月 2 日にミニッツへの署名を行った。

### 2-3 評価5項目

評価の視点、内容は以下の通り。

(1) 有効性 (Effectiveness)	プロジェクトの「成果」が、どの程度達成されているか、及びそれが「プロジェクト目標」の達成にどの程度結びついているかを分析・評価する。
(2) 妥当性 (Relevance)	プロジェクトの目指している効果が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
(3) 効率性 (Efficiency)	主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを問う視点。「投入」の、手段、方法、期間、費用の適切度を分析・評価する。
(4) インパクト (Impact)	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみる視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
(5) 自立発展性 (Sustainability)	プロジェクトによりもたらされた成果が協力終了後も持続・拡大され得るかどうかを把握し、実施・関係機関の自立度を政策・組織面始め、財務面、技術面その他の観点から分析・評価する。



### 第3章 調査結果

#### 3-1 投入実績(詳細は別添 3 ミニッツの ANNEX3.1～3.3 を参照)

プロジェクトに関する投入(2005年7月現在)は、以下の通りである。

##### 1) 日本側:

長期専門家派遣(9名)、短期専門家及びコンサルタント派遣(41名)延べ合計50名、  
機材

据付技師(2名)

機材供与累計1.85億円(うち携行機材8.2百万円)

現地業務費(2005年6月までの累計)累計1,146千米ドル

研修員受入(日本)19名(カウンターパート、センター現地職員、現地講師及びビジネス  
コース成績優秀者)

##### 2) 「ウ」国側:

カウンターパート:「ウ」国側 UJC 共同所長及び会計士1名(対外経済関係・投資・貿易  
省)

センター用地、施設の提供

#### 3-2 投入の成果・事業実績

本プロジェクトの成果は PDM に記載されている通り4つあり、以下、各成果について説明する。  
なお、PDM は、プロジェクト期間中、中間評価時に一度、「プロジェクト目標」及び「上位目標」  
についての変更が検討されているものの、正式な手続きによる変更は行われていない。よって、今  
回の終了時時点でも、あくまで評価手法に従い、調査分析を行い、その結果を記載するとともに、  
現時点で明らかになったその他の成果、あるいはそれを判断する指標等については追加的な説  
明も含めて記載することとする。

##### (1) 成果1(センターが適切に運営管理される)

成果1の指標は現行 PDM では、①UJC 現地スタッフの人数とその能力、②UJC の歳入・  
歳出のバランスであったが、現時点での成果を当指標に従って見てみると、次の通りである。

##### ① センター現地スタッフの人数とその能力(別添 3 ミニッツの ANNEX3.4 を参照)

日本人専門家、現地講師始め、UJC に必要な人員が配置され、各コース事業について  
は、計画に基づき、効率的な実施がなされている。また現地スタッフも適切な配置がなさ  
れ、能力向上が図られてきた結果、UJC の運営は円滑に進められてきている。

さらに UJC ではニーズに応える形でセンターの外(地方を含む)でも活動を行ってき  
ており、より一般に開かれたものとなっている。

##### ② センターの歳入・歳出のバランス

UJC の収支は以下の通りである。

図表 3-1:UJC 収支(歳出・歳入)

(単位:USドル)

	2001	2002	2003	2004	2005	Total
歳入	11,340	21,626	34,229	25,463	18,179	110,837
歳出	203,236	236,777	291,047	346,049	151,690	1,228,799
歳入/歳出 割合	5.58%	9.13%	11.76%	7.36%	11.98%	過去5ヵ年 平均9.02%

※「歳入」は主に、受講者からの受講料、センター会員費、インターネット使用料等である。

(2)成果 2(市場経済化に資する実践的な知識や技能を同ビジネスコースが継続的に提供する) ビジネスコースが 2001 年に開始されて以来、過去 4 年間、期待された成果が挙げられてきた。成果を図る上での指標は①コースのタイプ、②コース数、③コース内容、④受講者動向の 4 つである(詳細は、別添 3 ミニッツの ANNEX3.5 を参照)。現時点での成果を当指標に従って見てみると、次の通りである。

① コースのタイプ

UJC では、ビジネスコース受講者のレベルや人数に応じて、4 種類のコースが設定された。a)ミニ MBA タイプのプログラム(20 週間、PMP コースと呼ばれる。昼間コースは“A-1”、夜間コースは“A-2”コースと名称)。b)問題解決コース(1~3 週間、B コースと名称)、c)日本の経営セミナーコース(1~2 日間、C コースと名称され、トップマネジメントがターゲット)、d)地方におけるパイロットセミナー(“Remote”あるいは R コースと名称。R コースのうち 1 回は、地方の銀行からの要望によって、個別人材研修として開催された)

② コース数

PMP(A-1 及び A-2 とともに)は 6 ラウンド(6 回)、B コースは 6 回、C コースは 10 回、R コースは 3 回実施してきている。

③ コース内容

PMP や B コースでは合計 17 科目に及ぶ MBA タイプのカリキュラムが組まれるなど、UJC のビジネスコースは、市場経済化の過程で要求される実践的な知識や技能を提供している。C コースは現代の日本の経営に関する科目を提供している。なお、コースの科目や内容は、コース毎の評価、受講者による講師評価、ニーズ調査結果等によって調整されている。

④ 受講者動向

PMP コース全体で 274 人の修了者、また B,C 及び R コース出席者は 1,152 名(累計数)にもものぼっており、総計で 1,426 人の裨益者がいる(別添 3 ミニッツの ANNEX3.5 参照)。地理的には、首都で UJC のあるタシケントに実施が集中しているが、プロジェクト後半にはブハラ、ナボイ、アンティジャンなどへの地方展開も試験的に行った。

UJC 現地スタッフや現地人講師は、総務や講義面の能力を向上させながら、各々の職責をより効果的に担うようになってきており、将来、より重要な運営管理的、技術的な役割を担うために必要な能力の下地ができてきていると言える。

(3)成果 3(一般国民始め様々な人のニーズに応じて継続的に日本語コースが実施される)

成果 3 の指標は PDM では、①コース開講回数と受講者数、②受講者による満足度、③日本語能力の向上及び受講者の習熟度の3つである。現時点での成果を当指標に従って見ると、次の通りである。

① コース開講回数と受講者数

UJC の日本語コースは「ウ」国において、年少者から社会人までの幅広い年齢層に、初級から上級まで系統的な学習機会を提供するほか、教師研修、企業研修、通訳コース、帰国子女向けコース等多様なニーズに対応するコースを実施する唯一の機関であり、「ウ」国の日本語教育の拠点としての役割を担っている。

日本語コースは、2001 年 10 月にコースを開講以来、2005 年 1 月コースまで、599 名の受講者を受け入れてきた(詳細は別添 3 ミニッツの ANNEX3.6 を参照。)

日本語コースの一般講座の応募は以下の通り、定員の 5 倍強となっている。

図表 3-2: UJC 日本語コース応募状況

一般コース応募状況			
募集時期	応募者数	受講決定者数	倍率
2001 Oct	292	62	4.71
2002 Sep	250	33	7.58
2003 Sep	168	48	3.50
2004 Sep	168	37	4.54
Total	926	206	5.08

② 受講者による満足度

日本語コース運営にあたっては、単に日本語を教えるだけでなく、授業の中に伝統文化、現代文化などに関わる日本事情の積極的な紹介を行い、学習者の意欲の維持を図ってきた。

受講者を対象として実施したアンケート(対象 80 名、回収率 100%、2005 年 7 月 4 日～12 日実施)の結果では、94%の受講者が、UJC の授業に満足していると答えた。満足していないと回答した者も授業の内容に不満があるわけではなく、学習時間が短いことや、もっとたくさんのかを勉強したいとの回答であった。

また受講者 8 名及び帰国子女クラスの保護者 3 名に対するインタビューでは、いずれのコースの受講者も概ね満足しているということであった。授業で会話の練習を増やして欲

しいとの要望も聞かれた。

③ 日本語能力・日本語教授技能の向上及び受講者の習熟度

アンケートの結果、99%の人が「日本語コースは役立っている」と回答したが、その理由に「日本語能力が伸びた」ことを挙げたものが74%(複数回答)あり、日本語能力の向上を実感している者が大半である。インタビューでは、上級1や通訳コースの受講生から、授業は非常に役に立ち、口頭表現能力や聴解力の向上が実感できたとの話があった。また、帰国子女コースの受講者の保護者によると、帰国後数年が経ち、日本語を忘れてしまっていたが、本コースを受講してからまた日本語が使えるようになったとのことである。また、UJCが、「日本語能力試験」(国際交流基金及び(財)日本国際教育支援協会が全世界対象に実施)の基準に基づいて実施している「日本語能力認定試験」の受験者が毎年増加しており、特に2級、3級の受験者が順調に伸びていることから、日本語学習者が増加するとともに、日本語能力も向上していることが伺われる(以下の表参照)。1級受験者の伸びが少ないことについては、このレベルでの学習者の絶対数が少ないこと、このレベルでは留学する機会も多く、「ウ」国でしか認知されない上記試験の受験を控えることなどが考えられる。

図表 3-3:UJC 日本語能力認定試験 受験者数

	1 級	2 級	3 級	4 級	合計
2002 年	27	59	69	91	246
2003 年	32	80	145	76	333
2004 年	24	103	162	116	405

(4)成果4(経済、社会、文化といった多方面の日本に関する様々な書籍・出版物や視聴覚教材がセンターによって提供されるとともに、センターが二国間の相互理解のために十分に活用される)

成果4の指標はPDMでは、行事の開催数と参加者人数であったが、現時点での実績・成果は次の通りである。

日本に関する書籍やビデオの提供と共に、過去5年間で335回もの行事がUJC主催で開催されている。また、その行事・催しに参加した人は1万人を超えてきている。

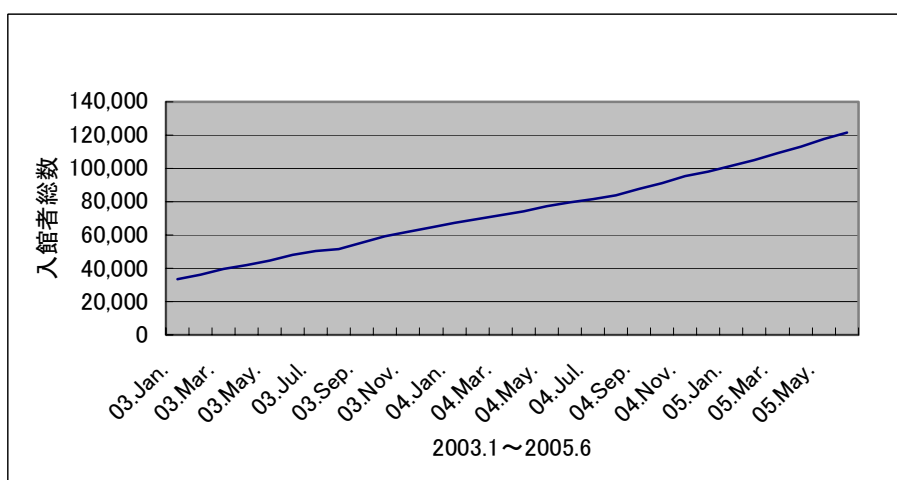
一方、UJCを訪れる人の数も以下の表にあるように、UJC開館以降、年々増加傾向を辿り、2005年6月現在で12.1万人にもものぼっている(詳細は別添3 ミニッツのANNEX3.7を参照)。

図表 3-4: UJC の相互理解促進事業の実施状況

	2001	2002	2003	2004	2005	Total
行事・催し物の開催回数	22	41	64	145	63	335
参加者数	528	1,469	2,604	4,563	1,811	10,975
UJC フォーラム開催回数		4	5	10		19

注) 2005 年は 1~6 月の累計のみ。また、UJC フォーラムは、2002 年 4 月の第 1 回開催から、2004 年終わりまでで、19 回の開催。

図表 3-5: センター入館者数(累計)





## 第4章 評価結果

### 4-1 評価5項目の評価結果

#### 4-1-1 妥当性

プロジェクト目標の1つ目は、「市場経済化移行に資する人材の育成」であるが、この目標は、政策面、マーケット面からも「ウ」国のニーズに合致したものである。

まず政策面では、「ウ」国の大統領令で国家年次計画<sup>2</sup>が明示されているように、市場経済化促進や中小企業の育成が政策目標として挙げられており、プロジェクトの目的と合致している。また、1998年11月の政策協議を始め、経済協力に関する二国間政策協議で、日本及び「ウ」国双方とも、経済開発に役立つ「人材育成」が援助重点分野の1つとして合意されている<sup>3</sup>。さらに人的資源開発は、我が国のODA政策に沿ったものであり、かつ日本政府の外交基本方針と一致している。<sup>4</sup>

マーケット面においても、ビジネスコースについては、類似コースを行っている他機関で学ぶ機会が限られている同国では、MBAタイプの研修のニーズが高いことが本調査で確認された。

以上のことから、UJCで実施されたビジネスコース事業は、本プロジェクトの上位目標である「1 「ウ」国における市場経済化促進」に資するものであり、また同国のニーズや国家政策と整合するものといえる。

また、プロジェクトの初期段階でニーズ調査を行い、実態を把握した上で、ビジネス/日本語コースを設計し、実施していることから、支援の方法やアプローチは適切であり、受益者のニーズに合致したものといえる。

一方、プロジェクト目標の2つ目として、UJCの活動を通じた「両国民の相互理解の促進」を掲げており、これは両国とも相互理解促進の重要性を認識した上でのことであり、また我が国と中央アジア諸国との外交政策の観点にも整合したものである。さらに、(旧)ODA大綱、シルクロード地域外交アクションプラン、(旧)ODA中期政策における中央アジア・コーカサス地域該当部分のそれぞれの基本理念及び重点課題とも整合している。以上のことからUJCで実施された日本語コース並びに相互理解促進事業は、本プロジェクトの上位目標である「2. 二国間の相互理解の強化」に資するものであり、総合的に判断すると本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

---

<sup>2</sup> 「ウ」国には、1991年に発表された「カリモフ大統領の5原則」があるが、この原則は理念を述べるにとどまっており、具体的かつ総合的な国家開発計画は存在しない。一方、同国の国家開発の方向性を示す文書としては、閣僚会議決定の産業・企業関連政策、さらに2000年6月に公表された大統領令2612号「ウズベキスタンの自由化、政治・経済・情報に関する改革、及び国家安全保障に係る方策」、またセクター別では、「人材育成国家プログラム(1997年)」などがある。

<sup>3</sup> 1996年10月に第1回政策協議が実施、1998年11月には第2回が実施、また2000年11月には経済協力総合調査(枝村ミッション)が実施されている。

<sup>4</sup> 平成11年度にJICAは中央アジア国別援助研究会が設置され、中央アジア3カ国(ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス)に対する今後の援助の方向性について検討が行われている。さらにJICAは「ウ」国に対して、国別事業実施計画を毎年策定しているが、その中で、「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1つとして挙げられ、なかでも「実務人材の育成」を開発課題に挙げ、特に当プロジェクトは「行政官及びビジネス実務人材育成」として位置づけられている。

(その他)

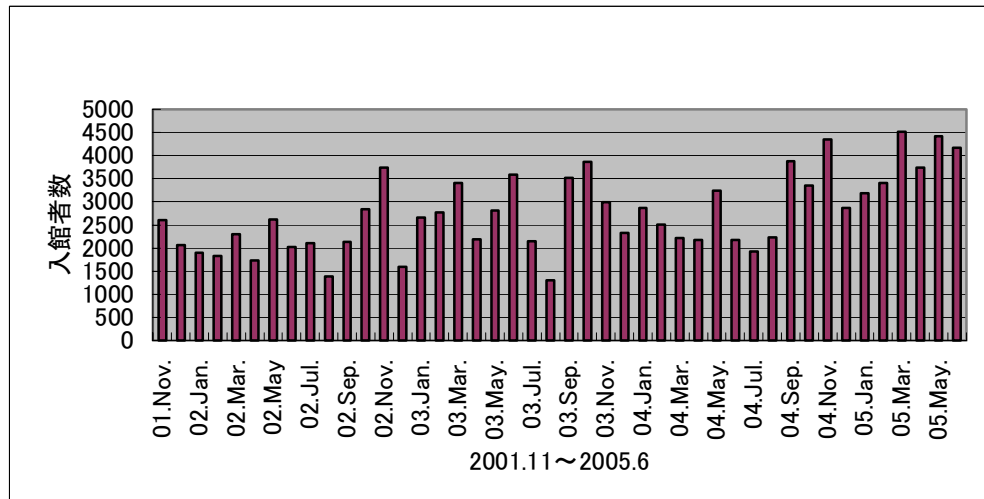
UJC は「ウ」国において NPO として設立されているが、同センターの設立目的として、日本の経済発展の経験を生かした同国の人材育成及び両国の文化・人的交流の強化・発展の促進を挙げている。NPO として設立された事によって、UJC での事業の柔軟性、また、さまざまなニーズに迅速に対応できるという利点を持っている。

#### 4-1-2 有効性

UJC は、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の3つの事業の実施によって、人的資源開発の点で重要な役割を担っている。

当初策定された計画やニーズ調査の結果に基づいたターゲットグループに対して、本プロジェクトは適切なサービスを提供することが出来たと評価できる。また、各コース・事業への応募者、受講・参加者の数は着実に増加傾向にあること(以下のセンター入館者数を参照)、UJC が高い評価を得ており、その評判が定着しつつあることが関係機関へのインタビューやコース受講者に対するグループ討議結果から判明している。さらには、UJC の活動に参加した「ウ」国民が日本に対する関心を高めたことや、知識や能力向上に役立っていることが確認されており、本プロジェクトは高い効果をもたらしたといえる。

図表 4-1:センター入館者数(月毎の集計結果)



(ビジネスコース)

若手ビジネス人材、中堅幹部をターゲットとしたビジネスコースは、知識や技能の向上に役立っている。PMPコース<sup>5</sup>(第4回及び第5回)受講者の評価によると、コース、講師、コース教材の評価として、25点満点中、23.75点との評価を行っており、有効性が非常に高いと判断できる。

<sup>5</sup> PMP=Professional Management Program(昼間コースをA1、夜間コースをA2と呼んでいる)



(日本語コース)

質の高いコース実施によって、コース受講者の語学能力は着実に向上してきている。さらに、受講者を対象として実施したアンケート<sup>6</sup>の結果では、94%の受講生が UJC の授業に満足していると答えている。また同アンケートの結果、回答者の 99%が「日本語コースが役に立っている」と回答し、その理由に「日本語能力が伸びた」ことを挙げた者が 74%(複数回答)に上っている。UJC の日本語コースはさらに、「ウ」国における日本語教育の拠点として、その発展に多大な役割を担っている。

さらに、「ウズベキスタン日本語教師会」(会員数 68 名。2005 年 2 月現在)を支援することによって、日本語教育機関間の連携を図っている他、「ウズベキスタン日本語弁論大会」、「ウズベク語・日本語対照研究勉強会」、「カリキュラム開発研究会」などの活動を通じて、「ウ」国全体の日本語教師のレベルアップ、ネットワークの強化にも貢献している。

(相互理解促進事業)

UJC は、同国の一般国民に対して、様々な行事や催し物、フォーラム等を通して日本理解の機会を提供しており、特定のターゲット層に対してもきめ細かい事業を実施している。例えば、児童、身体障害者、青少年といった各層にもそれぞれのニーズに応じた事業を実施してきている。参加者に対する質問票やインタビュー結果からも、再度参加したいとの声が多いなど、事業に対する満足度は高い。

なお、行事毎に終了後、質問票が参加者に配布され、UJC の認知度始め、行事实施に係る評価、今後の UJC への具体的な希望、提案を聞き、事業へのフィードバックを行っている。

また、UJC では、毎朝のミーティングで日々の事業や行事の確認を行うと共に、事業改善や円滑実施に向けて常に意見交換が行われている。

### 【目標達成の促進要因】

本プロジェクト活動のうち、共通している成功要因は次の通りである。

- a) 実務経験/高い資質を持った優秀な講師陣を確保できたこと
  - b) ビジネス感覚/経験豊富なコースマネージャー(専門家を含む)の配置
- さらに、ビジネスコースにおける成功要因を抽出すると次の通りである。
- c) 「ウ」国においては質の高い MBA 教育が十分に存在しない中、UJC ではかなりの低料金で「ミニ MBA」タイプのカリキュラムを提供していること
  - d) 起業や、マネージャーを目指すこと、あるいは知識を習得するといった明確な意思を持った受講者を厳正に選定するというコース運営の基本的指針やその透明性の高さ、さらには修了証書を手渡す前に受講者の評価を厳正に行ったことなどが、受講者の信頼を得たこと
  - e) ニーズに応じたコースを実施するため、受講者からのフィードバックを通じて継続的にコース内容を調整したこと

<sup>6</sup> 対象 80 名、回収率 100%、2005 年 7 月 4 日～12 日実施。

一方、相互理解促進事業における成功要因を抽出すると次の通りである。

- f) 協力隊員(JOCV)及び在留邦人・企業から協力、支援を得られたこと。特に青少年活動の協力隊員が UJC に配属された事によって、事業が円滑に、かつ広がりを持った実施へとつながったこと
- g) UJC が、ウズベキスタン航空の機内誌への掲載始め、TV 取材、新聞など様々なマスメディアに取り上げられ、認知度が上がったこと

#### 【目標達成の阻害要因】

プロジェクト目標達成を阻害する要因は、今回の調査では特に見当たらなかった。しかしながら、ビジネスコースについては、次の2つのことが制約要因として考えられる。

- a) 雇用機会の限定並びに限られたビジネス環境は、受講者にとって、UJC のコースで得られた知識や技術をフルに活かすきれない、あるいは起業家としてのキャリアを発揮できない要因になっている。
- b) PMP コース修了後、会計や財政以外の科目については、知識や技能をさらに伸ばすための研修の機会が限られている事から、専門家や起業家としてのキャリアアップを行うに当たっての制約要因となっている。

#### 4-1-3 効率性

インタビュー、アンケート調査、視察等による今回の評価調査の結果、全般的に見て、日本側の投入は量、質ともにほぼ適切であった。ただし、日本人専門家については派遣が遅れた例が一度あった。

日本人専門家の適切な投入によって、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業は効率的に計画され、実施されてきている。また、「ウ」国現地人講師については、「講師会」といった組織化が行われており、講師間でコース内容、コースのビジョンについて意見交換をするなどして、コースの円滑な実施促進が図られていた。

UJC のスタッフについては、その配置が適切に行われており、また OJT や本邦研修によって、徐々に運営能力や専門知識の向上が図られてきている。

また UJC 施設の各部屋は有効に活用されており、特に、ビデオ、図書の充実などから、図書・ビデオ・インターネットコーナーの利用が年々高まりつつある。また、施設内のどの部屋も占有率(利用度)は高い。とりわけ、2004 年 8 月に増床したことにより、ニーズに合致したコース(ビジネス・日本語)並びにイベントが実施できるようになっている。また、資機材については、相当程度充実してきており、上手く活用されている。

#### 4-1-4 インパクト

UJC は、多くの「ウ」国国民に対して日本への関心を高めることと、実践的なビジネススキルや日本語能力を持った人材を育てることに一定の役割を果たしてきている。「ウ」国経済の発展に対して、本プロジェクトのインパクトが発現するには、その上位目標自体の大きさからも相当の時

間が必要である。しかしながら、個々人のレベルでは、以下に記すように、幾つかのインパクトが認められる。

(ビジネスコース)

第 1 に、世界標準のビジネス教育がどういふもので、自分のキャリアをどう開発すべきかについて、UJC は若いビジネス人材や起業家の目を開かせる効果があった。多くの受講者及び講師は、UJC のビジネスコースを、「ウ」国で国際クラスのビジネス教育を受けられる数少ない機会として評価している。

第 2 に、多くのコース修了者は、同コースで知識を習得したことが就職や専門性の高い仕事を行う上で優位性につながったと感じている。加えて、修了者の何人かは、習得した知識を使って新しいビジネスを始めたり、投融資を受けるためのプロジェクトを策定したりしている。

第 3 に、過去の受講者等からビジネスコースの評判を聞いて新たな参加者が来ているケースが多くみられ、コースの質の高さがビジネスコースを学ぶ層の拡大につながっている。

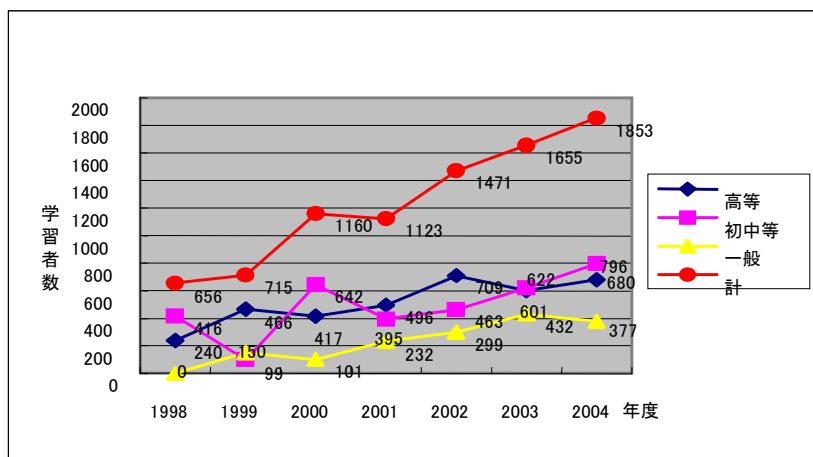
第 4 に、受講者と講師のネットワーキングに役立っている。他国の日本センターのビジネスコースに比して長期にわたる 5 ヶ月間のコースを共に教え学ぶことにより、受講者同士、受講者と講師との間での一体感が醸成され、このことが研修終了後の就職の機会をもたらし、互いの仕事に生かせる情報交換につながっている。

(日本語コース)

「ウ」国における日本語学習者は、過去 4 年間で 1.6 倍に増加している(2000 年の学習者数 1,160 名に対し、2004 年では 1,853 名)。こうした同国における日本語学習者の増加傾向の中で、UJC は同国の日本語教育の発展に重要な役割を果たしてきたといえる。その一つの貢献として教師間のネットワークの構築、教師用の教材の作成を行ってきたことが挙げられる。

また、日本語学習者数の増加にはさまざまな要因があるが、UJC の日本語コースは、国内の日本語講座のモデル講座的な役割を果たしており、目標とされる上級コースを持つ唯一の機関でもあることから、学習者増加のために大きな役割を果たしていると考えられる。

図表 4-2: 日本語学習者の推移



#### (相互理解促進事業)

相互理解促進事業には延べ 1 万人以上が参加しているが、どの参加者からも「日本について、もっと知りたい」との声が非常に強い。本事業は、単に「ウ」国の人々に対して日本の伝統文化を紹介することどまらず、UJC フォーラム始め、多角的に日本に関する情報発信をしていることから、今日の日本の姿を知ってもらうことに貢献している。「ウ」国における UJC の認知度は高まってきており、来訪者の日本に対する理解や関心は高まりつつある。

#### 4-1-5 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性については、組織面、技術面、財政面の3つの側面に分けて見ることができる。

##### (組織面での自立発展性)

UJC は NPO 法人格を取得し、公的機関として政府に認定されており、対外経済関係・貿易・投資省による直接指名にてウズベキスタン側所長とアカウントの 2 名がカウンターパートとして配置されている。また JICA による経費負担ではあるが、各研修コース講師の現地化も進んでいる(日本人講師:現地講師=1:1)。UJC では、ビジネスコース、日本語コースおよびコンピュータコースが人材育成を目的とした研修コースとして定期的に実施・運営されており、組織的な基礎は確立されているといえる。

##### (技術面での自立発展性)

技術面での自立発展性に関しては2つのレベルがあり、1つは講師レベル、もう1つはスタッフレベルがあり、相対的に見て、講師レベルの自立発展性については、ビジネスコース、日本語コースともに順調に高まりつつあるといえる。ビジネス及び日本語コースの「ウ」国現地人講師(ビジネスコースに関しては数が限られている)は、日本人専門家/講師から知識や技術・技能を習得し、自分の講義に活かしている。特に日本語講師については、日本語の教授法技術も高まりつつあるなど自立発展性は高い。

現地スタッフについては、UJC での OJT 研修、さらには本邦での集中研修を通して技術移転が進んだ結果、日本語コース担当者についてはコース運営・実施に係る能力や知識を蓄積しつつある。一方、ビジネスコースについても、現地スタッフ 3 名のうち、1 名が本邦研修を受けている。しかしながら、センター運営上のより多くの責任を現地スタッフに委譲して行くにあたっては、さらに各スタッフが業務遂行能力を向上させていく必要がある。

##### (財務面での自立発展性)

財務面での自立発展性に関しては、センターの現在の収入レベルは運営管理コストをカバーするためには甚だ不十分である。なお、その収入源の殆どはコース料金であるが、センター会員費やインターネット使用料も含まれる。

日本人専門家と「ウ」国政府の人的負担による財務担当マネージャーのコストを差し引いた同センター運営支出に対して、費用回収率(コスト・リカバリー)は 6~12%で変動していることが

財務データの分析から確認される(平均 9%)。費用回収率の低さは、UJC のようなプロジェクトに本来備わっている特徴と言えなくもない。その中でもビジネスコースの事例で見ると、主に、a) 公共サービスを提供するというセンターの役割に考慮した低廉な料金、b) (講師に占める)日本人専門家率の高さ、の 2 つの要因が費用回収率の低さに影響を与えている。実際、受講者は UJC が国際レベルの教育を提供している割にはその料金が非常に低廉なものであると感じている。

UJC 全体のコスト削減のためには、講師とマネージャーの現地化は一つの解決策になり得る。しかし、こうした現地化は各コースの質と評判を落とさないよう、慎重に考慮されるべきである。ビジネスコースの場合、上記の技術面での自立発展性の項で見たように、現地講師は一定レベルの能力の高さを所有しているものの、受講者からは、講師の現地化をこれ以上進めるのではなく、現在の日本人と現地人講師の1:1の比率を支持している。これには「日本の経験及び日本の最新ビジネス事情について、日本人講師から自らの体験等に基づいて具体的に聞きたい」との理由が大きい。外国に留学できない殆どの若いビジネス人材や起業家にとって、UJCのビジネスコースは、「日本型経営」を中心としたビジネスの国際標準的な知識を身につける貴重な機会であることなどから、少なくとも短期的には、講師の現地化等による費用回収率向上については慎重に検討されるべきである。

結論として、日本人専門家の適切な指導・監督のもと、近い将来、UJC 現地スタッフが技術的に運営上の能力を向上していくことは可能であろう。一方、財政的な自立発展性は長期的な課題である。コースの質及びセンターの評判を落とすことなく、授業料の増大、コース講師やマネージャーの現地化による収益性向上、ひいては財政的な自立発展性を図れるかどうかは、将来の組織運営とともに長期的なビジョンのもとに、慎重に議論されるべき戦略的な問題である。

#### 4-2 結論

本プロジェクトは「ウ」国の政策とニーズに合致している。また、調査結果からは、ビジネスコース、日本語コースともに受講者の知識及び技能の向上に貢献していること、両コースや相互理解促進事業に参加した人たちの満足度が高いことなどが確認され、UJCの活動は効率的、効果的に実施されてきているとの評価に至った。

インパクトの一例としては、ビジネスコースの修了生が職場においてリーダー的存在になったことや実際に起業したことなどが挙げられる。こうしたことは、ある一定のレベルにおいて、市場経済化に資する人材育成にプロジェクトが貢献してきたことを示している。また、日本語コース、相互理解促進事業においては、「ウ」国国民の日本への関心を高めただけでなく、「ウ」国と日本の両国民がそれぞれの文化や社会を知り、理解するようになるための役割を果たしてきている。なお、UJC への訪問者は継続的に増加しており、2005年6月時点では累計で12万人を超えている。

自立発展性に関しては、コース運営の技術面においては一定程度のレベルに達しているとみられる。しかしながら、将来的に自立的な運営を確実にするためには、日本人専門家からの継続的な指導と戦略的な人材育成計画に基づくスタッフ等の能力開発が不可欠である。一方、財政

面においては、ビジネスコースや日本語コースからの収入はあるものの、運営・活動経費のほとんどが日本側の支出によるものであることから、現時点では自立できるレベルには遠い。これについては、どの程度までの「自立」を求めていくのか、UJC の将来ビジョンを考慮したうえで、さらに検討を重ねる必要がある。

以上のことから、プロジェクト目標は相当程度に達成されたと結論付けることができる。しかしながら、上位目標に照らすと、インパクトをさらに拡大していく必要があり、また自立発展性の観点からも、引き続き日本の協力によりプロジェクト(第2フェーズ)を実施していくことが必要であると判断される。

## 第5章 ビジネスコースにかかる評価

本プロジェクトにおいてはビジネスコースに係る投入が他の分野(日本語コース、相互理解促進事業)に比べはるかに大きい。このため、前章でビジネスコースの全般的な評価結果を記載したものの、さらにその詳細内容を本章に別途、記述することとする。

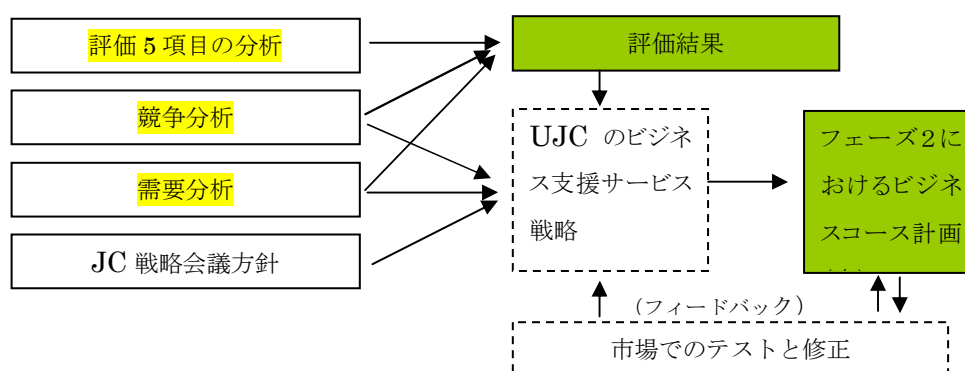
### 5-1 調査内容

ビジネスコースの調査内容は以下のように整理できる。

- ビジネスコースにおける評価5項目(障害・貢献要因を含む)に関するデータ収集及び分析
- UJCの優位性及び特色を洗い出すための、他ドナー、大学、民間ビジネススクール等が実施しているビジネスコースへのヒアリング(競争分析)
- UJCビジネスコースに対する現地ニーズや期待等の把握(需要分析)
- 第2フェーズにおけるUJCのビジネスコースの方向性を関係者と協議・検討(戦略計画・行動計画)

本評価では、これまで実施されてきたビジネスコースの評価結果をとりまとめるとともに、その結果に基づいた今後のビジネスコース分野での活動の方向性(案)の提言を行った(下図5-1参照)。

図表5-1: 終了時評価におけるビジネスコース評価と提言の関係



なお、「第2フェーズにおけるUJCのビジネスコース案」については、UJCマネジメントの詳細な行動計画立案の参考となるような、戦略的観点からの提言を行う。すなわち、前掲図の中で、「フェーズ2におけるビジネスコース計画」(コースのカリキュラム)よりも、UJCのビジネス支援サービス戦略(中期的方向性)に重点を置いて提言する。

### 5-2 調査手法

本調査では、まず、既存のプロジェクト関連資料、他ドナーの「ウ」国での同分野・類似プロジェクトに関する文書、関連する政策に関わる研究者や他ドナーの報告書などの二次資料を基に、現地調査の前に5項目評価の予備的分析を行った。タシケントとブハラにおける計11日間の現

地調査では、ステークホルダーに対する面談調査を行い、予備的分析を検証・修正すると共に、阻害要因・貢献要因の検討、需要・競争分析を行った。また、コース実績やコスト・リカバリー分析のための会計資料については、最新データの取り纏めにおいて UJC ビジネスコース専門家と調整員の協力を得た。

本調査が、いくつかのデータ及び方法論上の限界も包含していることは、留意する必要がある。第一に、時間的制約のために、面談調査で得られた情報に関する二次資料による確認などには、限界があった。特に、ブハラへは日帰りで現地商工会のアレンジによる企業訪問を行ったのみであり、現地コンサルタントによる事前の需要調査も実態調査としては十分ではなく、ブハラでのビジネス研修展開のための情報は未だ予備的なものに過ぎないことに注意が必要である。また、夏休み期間のため、経済・経営学系の大学関係者とは面談出来なかった。

第二に、PDM における上位目標・プロジェクト目標の設定レベルが高すぎることである。

第三に、PDM においてインパクト指標が明確に設定されておらず、ベースライン調査も行われていない。この点は、インパクト発現のロジックモデルにおける最終インパクト(例えば受講者の企業のパフォーマンスの向上)に関する近似値を、いくつかの事例において確認するに留まっている。

第四に、ビジネス研修に関する需要・競争分析については、情報が非常に限られている。以前に現地コンサルタントに委託して行われた全国でのビジネス研修実態調査があるが、競合機関が存在しないような内容であり、UJC ビジネスコース展開のための競争分析としては不十分である。加えて、他機関による需要・競争分析の存在は確認されていない。従って、本報告書における需要・競争分析は、限られたリソース・パーソンとの面談を通じて得られた情報と、過去の報告書からの断片的情報に基づいた予備的なものであり精緻なものではない。需要・競争分析は、必ずしも多大な費用と時間をかけて精緻に行う必要はないが、図表 5-1 に記したように、その結果は、実際のビジネスコース運営において、市場との相互作用を通じて継続的に確認・修正されていく必要がある。

第五に、入り口の情報(応募者・受講者のプロフィール)と出口の情報(修了者の追跡と労働市場一般の情報)が不足しており、受益者のターゲティング、労働市場との有効な連携という、ビジネス研修プロジェクトに不可欠な考慮が欠落している。これは、第2フェーズに向けての課題である。

### 5-3 ビジネスコースの実績

#### 5-3-1 インプット

下掲の図表 5-2 の通り、2005 年 3 月末までに、ビジネスコースには 2 代に渡る長期専門家(ビジネスコース・マネージャー)を含む延べ 47 人の日本人講師と、延べ 43 人の現地講師が投入されている。その他にも、プロジェクト開始時及び途中での教室数拡張時に、教室などの改装費とコンピューターなどの機材が提供され、運営期間全体に渡ってセンタースタッフ 2-3 名が配置されている。

資金の投入額で見ると、2005 年 6 月現在、総額 184,038USドルが JICA 現地業務費から支



出されている(UJC 全体では 1,146,369USドル支出)が、これは日本人専門家派遣費用、無償資金協力による施設と機材の整備費、及び現地受講料などの収入からの一部支出を除いた UJC のプロジェクト運営費に相当する。なお、C/P である対外経済関係・投資・貿易省<sup>7</sup>は、第 1 フェーズの実施協議時に UJC の賃貸・管理費である「共益費」を負担することになっていたが、現状では日本側が支出しており、JICA 現地業務費支出の約 3 分の 1 を占める大きな負担となっている。

図表 5-2:実施済みコース年度別・講師数

(2005 年 3 月 31 日現在延べ人数)

実施会計年度	日本人講師数計 <sup>8</sup>	現地講師数計 <sup>9</sup>
2000 年度	1	0
2001 年度	4	6
2002 年度	19	10
2003 年度	11	18
2004 年度	12	9
総計	47	43

出所)ビジネスコース資料を基に作成

### 5-3-2 アウトプット

PDM において、ビジネスコースに関するアウトプットは、次のように記されている。

**Output 2: Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be gradually localized.**

ビジネスコースが始まって 4 年間、UJC は求められるアウトプットを成功裏に産出してきた。なお、「コース実施の現地化」については、日本センターの戦略的課題でもあることから、5 項目評価の段で検討する。

以下、コースのタイプ、コース数、コース内容、受講者動向の 4 つの指標から、ビジネスコースの達成度を見る。

<sup>7</sup> 2005 年 7 月 21 日付大統領令により、対外経済関係庁が改組され、対外経済関係・投資・貿易省として発足した。大臣にはアジモフ第一副首相兼経済相が任命された。7 月 25 日付大統領令により、アジモフ新大臣は第一副首相兼経済相を解かれ、新経済相のポストは 26 日付でヴァチェスラヴ・ゴリシエフ大統領第一政府顧問（経済問題担当）が副首相兼任で任命された。(JETRO 通商弘報 No. 33601)

<sup>8</sup> コース毎に講師数を数えているので、同一講師が同一年度に複数回派遣されている場合、重複して講師数にカウントされている。二代に渡るビジネスコース・マネージャーの派遣は、基本的にコースを持っていないので、それぞれ年 1 回の投入と数えた。

<sup>9</sup> 昼間部と夜間部で同じ講師という想定だが、実際は違う場合もあり、さらに PMP 以外でも現地講師が参加している場合があるので、ここに表わされた現地講師数は最小の見積もりである。

- 1) コースのタイプ:同センターでは、ビジネスコース受講者のレベルや人数に応じて、4種類のコースが設定された。

図表 5-3: 日本センターのビジネスコース(2005年5月現在)

コース名	内容	修了者
Aコース <sup>注1</sup> (PMP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MBA タイプの 5 ヶ月間(20 週間)集中講座</li> <li>・ 大卒、ビジネス経験 3~5 年以上</li> <li>・ 企業の中間管理者、起業家育成目標</li> <li>・ 昼間コースは“A-1”、夜間コースは“A-2”</li> </ul>	274 名
Bコース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1~3 週間の問題解決型アドバンストコース</li> <li>・ ニーズの高い科目、A コースでカバー出来なかった科目</li> </ul>	143+α 名 <sup>注2</sup>
Cコース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トップマネジメント、行政官、政策立案者等対象</li> <li>・ 日本のトップ・エグゼクティブ、著名人等による最新経営課題の講義</li> </ul>	827+α 名 <sup>注2</sup>
地方コース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ”Remote”あるいは R コースという地方でのパイロットセミナー</li> <li>・ A コースから C コースまでの内容を選択</li> <li>・ 地域のニーズにあったコースに修正し、地方都市にて展開</li> <li>・ うち 1 回は、地方の銀行向け人材研修として開催された</li> </ul>	182+α 名 <sup>注2</sup>
合計		1426+α 名

注1) Professional Management Program と呼ばれる。

2001 年 9 月より開始、現在第 6 期講座開催中。

注2) 一部「+α」とあるのは、初期のデータが不明のため。

出所)ビジネスコース・マネージャーのプレゼンテーション資料を基に作成

- 2) コース数:PMP(A-1 及び A-2 とも)は 6 ラウンド実施(2005 年 8 月現在 PMP6 実施中)。  
B コースは 7 回、C コースは 10 回、R コースは 3 回の実施。

図表 5-4: 開催実績

A コース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PMP-1~PMP-5</li> <li>・ PMP-6</li> </ul>	5 回完了 第 6 回実施中	274 名
B コース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マーケティング戦略</li> <li>・ プロジェクト・マネジメント</li> <li>・ 経営者研究 他</li> </ul>	7 回実施	143 名

Cコース	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の製造における戦略</li> <li>マレーシアの発展に対する貢献</li> <li>経営者研究 他</li> </ul>	10回実施	827名
Rコース	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織と人材</li> <li>マレーシア発展に対する貢献 他</li> </ul>	3回実施	182名
計			1426名

出所)ビジネスコース・マネージャーのプレゼンテーション資料

- 3) コース内容:PMP や Bコースでは合計 17 科目(導入の講義を除く)に及ぶ MBA タイプのカリキュラムが組まれるなど(図表 5-5 を参照)、同センターのビジネスコースは、市場経済化の過程で要求される実践的な知識や技能を提供している。PMP での人気科目には、戦略経営、ビジネスプラン、商法、日本的経営と哲学、人材管理、会計学と財務管理、マーケティングと市場調査、などがある。Cコースは、松下式経営のケーススタディ(経営者研究)やマレーシアにおける日本の生産的投資など、非常に実践的に日本的経営を紹介している。なお、コースの科目や内容は、コース毎の評価、受講者による講師評価、ニーズ調査実施などによって、継続的に調整されている。その結果、以下のような調整が行われた。
1. 夜間にしか来られない社会人の需要に応えるため、以前は時間数も日本人講師の投入も少なかった夜間の A-2 を昼間の A-1 同様にアップグレード
  2. 働きながらも受講が可能のように、全日制の A-1 を午後のみ
  3. 利潤分析のクラスを会計学と財務管理の二つのクラスに分割
  4. PMP 開講前の任意参加の準備コースとして、IT スキル(パソコン基本操作)とプレゼンテーション・スキルを追加
- 4) アウトリーチ:PMP コース全体で 274 人の修了者、また B、C 及び R コース出席者は 1,152 名(累計数)にもものぼっており、修了証を得なかった受講者まで含めると、総計で 1,426 人の裨益者がいる(ANNEX3.5 参照)。地理的には、当初は首都でセンターのあるタシケントを中心に実施したが、プロジェクト後半、ブハラ、ナボイ、アンディジャンなどへの地方展開も試験的に行った。

図表 5-5:PMP6 の構成

Pre-Class Courses
P-1 Basic Accounting
P-2 IT Skills
P-3 Presentation Skills (including business manner)

PMP Courses	
4	Introduction (entrance ceremony & lecture)
5.	Business Management (2 weeks)
6	Managerial economics (1 week)
7	Japanese management philosophy (1 week-Japanese lecturer)
	2-day introduction to 18 Business Plan
8	Trade Business & Government Roll (3 days)
9	Marketing & Market Research (3 weeks-Japanese lecturer)
10	Counseling (1 week-Japanese)
11	Entrepreneurship and SME (1 week)
12	Accounting (2 week)
13	Financial management (1 week-Japanese)
14	Production management (1 week-Japanese)
15	Organization & Human Resources Management (2 week-Japanese)
16	Counseling (1 week-Japanese)
17	Business & Trade Law (1 week)
18	Business Planning (4 weeks)

出所) ビジネスコース・マネージャー作成資料

図表 5-6: コース・期間ごとの受講者数 (2005年3月3日現在)

Course Name	Number by Period						Total	
	First Period (Oct.2001-Jul.2003)			Second Period (Sep.2003-present)				
1*	PMP	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th (on-going)	118
	A-1	Oct.2001- Mar.2002	May.2002-Nov.2002	Jan.2003-Jun.2003	Sep.2003-Feb.2004	Aug.2004-Jan.2005	May 2005-Oct.2005	
		21	22	18	17	19	21	
	A-2	Nov.2001-Mar.2002	Jun.2002-Nov.2002	Jan.2003-Jul.2003	Sep.2003-Feb.2004	Aug.2004-Jan.2005		
		23	22	26	29	26	30	156
	Sub-total	44	44	44	46	45	51	274
2*	B Course	(5 times)	129		(once)	14	(more planned)	143
3	C Course	(5 times)	377		(5 times)	450	(more planned)	827
4	R Course	(none)	0		(3 times)	182		182
	Sut-total	(10 times)	506		(8 times)	646		1,152
	<b>Total</b>		<b>638</b>			<b>788</b>		<b>1,426</b>

出所) ビジネスコース・マネージャー資料より作成

#### 5-4 評価5項目の観点からの評価

##### 5-4-1 妥当性

まず、最初に、PDM に記された「ビジネスコース」に関連する目標を検討する。UJC のプロジェクト目標は、「UJC が『ウ』国の市場経済化に資する人材の育成において重要な役割を果た

す」であり、その上位目標は「『ウ』国の市場経済化が進展する」である<sup>10</sup>。後者については目標が高く抽象的で、指標も示されておらず、外部条件としても政治的安定が上げられているのみでプロジェクト目標との因果関係が明確でない。また、もともと効果を測りにくい表現のプロジェクト目標を、PDM 通り受講申込者の数、受講者による評価、実業界での評判などの指標のみから検証することも十分とは言えない。よって、本評価では、主に「市場経済システムに対応する優れた経営管理知識・技能を備えた人材の育成」の観点から評価・分析を行う。

設問1:「プロジェクトの目指している効果(プロジェクト目標や上位目標)が受益者のニーズに合致しているか」

日本センター事業が実施されている中央アジア 3 カ国(キルギス、カザフスタン、ウズベキスタン)の中で、「ウ」国は最も改革の進展が遅い(図表 5-7 参照)。また、今回の面談調査を通じて一貫して見られた認識は、独立後 1990 年代中期までは比較的自由に民間企業が活動していたが、1990 年代末から政府の規制が強まり、民間企業が数多く廃業するなどビジネス環境は悪化してきているということである。これらの傾向は、1996 年の綿花の不作と国際価格の低下を契機とする経済悪化、国際収支の赤字、インフレ加速に対応した貿易と外貨管理に対する規制強化に始まるとされているが<sup>11</sup>、現地進出企業の実感でも、1998 年ぐらいまではまだ「ウ」国経済の先行きに対する楽観的な見方が存在していた。

図表 5-7: 中央アジア 3 カ国の経済自由度・改革進展度・移行度比較

	経済自由度		改革進展度		移行順位	
	03	04	02	03	移行国	27 か国中
	156 か国中	155 か国中	5 点満点		~00	01~05
ウズベキスタン	149	149	2.2	2.2	26	27
カザフスタン	119	131	3.65	3.65	13	11
キルギス	104	—	4.03	4.03	22	22

出所)UJC ビジネスコース関専門家提供資料

しかし、上記のようなマクロレベルでの厳しい状況にもかかわらず、ミクロレベルではビジネスに関する知識・技能ニーズが高まっている。受講者のニーズを見ると、国際水準の経営管理知識・技能を総合的に学べる場所が「ウ」国内に無く、むしろ(少なくとも経済・経営系の)大学教育の質の低下が言われる中、留学のチャンスがめぐってこない者にとっては、UJC ビジネスコースは類

<sup>10</sup> プロジェクト目標、上位目標それぞれ、相互理解にかかるもう一つの目標があるが、ここでは検討しない。

<sup>11</sup> 以下の文献を参照。国際金融情報センター(2000)「第3章 体制移行国における漸進主義改革 「ウ」国の経済改革—“漸進主義”の評価—」、『不安定な政治と混乱する経済』。海外コンサルティング企業協会(2003)「中央アジア総合開発調査(ウズベキスタン・タジキスタン)」、平成14年度地域総合開発技術支援調査事業。

<sup>12</sup> Economist Intelligence Unit (EIU)のこと。

稀な機会となっている(大学による経営学教育の検討は、設問 4 及び需要・競争分析で後述)。また、社会主義の残存する社会で、マーケティングや人材管理などの概念が欠落しており、UJC のビジネスコースは多くの受講生にとって新しい国際水準の考え方への窓でさえある。彼らは UJC のビジネスコース受講を通じて、文字通り、市場経済システムの考え方を身に付けているのである(受益者セグメントによる需要の詳細な検討は、需要・競争分析で後述)。従って、プロジェクトの目指している効果が受益者のニーズに合致していたと言える。

また、設問 3 に見るように、プロジェクトの目指している効果は、「ウ」国の政策面でのニーズともおおよそ合致していた。

#### 設問 2:「問題や課題の解決策として適切か」

UJC に限らず、日本センターの「ビジネスコース」は、市場経済化の達成手段というよりも、その効果発現のために市場経済化の進展を必要としているとも言える側面がある。ソ連型の経済システムが残存する中では、資源の調達から販売に至るまで自由度が少なく、民間企業の経営ノウハウを生かす余地が限られているからである。

したがって、「ビジネスコース」は「市場経済化を進めるための課題」に対する直接的解決策ではないが、市場経済化が進む中で発生してくる、民間人材育成の課題に対する解決策として考えることができる。すなわち、市場経済という新しい競争のルールの下で、企業経営・管理を行っていくためのノウハウが不足するというのが、移行経済国におけるシナリオであるが、そもそも市場経済化の「漸進主義」をとっている「ウ」国では、これが当てはまるとは言えない面もあろう。

しかし、上記のように、社会主義的思考の色濃く残存する「ウ」国においては、市場経済システムの考え方を理解する人材が増えることは、間接的ではあるが二重の意味で重要である。一つは、いざ市場経済化の大幅な推進という政治的決断がなされた場合、競争的環境でビジネスを運営できる人材が一定程度存在することは移行を円滑に促進することである。二つ目に、市場主義的思考を出来る人材の数が増えること自体が、市場経済化への移行を進めていくための勢力となることである。

#### 設問 3:「相手国と日本側の政策<sup>13</sup>との整合性はあるか」

市場経済システムに対応する人材育成という日本センターの目的に係る、「ウ」国と日本側の政策の整合性は、二国間政策協議などを通じて概ね担保されてきた。UJC プロジェクトに先立つ 1998 年 11 月の「無償資金協力、技術協力および開発協力に関する政策協議」、2000 年 11 月の「経済協力総合調査団派遣」及びその後の一連の二国間政策協議は、「ウ」国の優先分野のひとつとして人材育成を通じた経済開発に注力することを合意している。少なくともその方向性

<sup>13</sup> 政策の整合性についての議論は、平成 16 年度外務省第三者評価「ウズベキスタン・カザフスタン」の分析を下敷きに、今回調査からの観点を付け加えた。

については、大統領教書や閣議決定などを通じて示される国家年次計画から見る事が出来るが、そこでは一貫して市場経済化の促進と中小企業・民間セクター振興が謳われている。

これに対し、日本側の政策としては、ODA 政策である「(旧)ODA 大綱(1992年6月閣議決定)」と「(旧)ODA 中期政策(1999年8月閣議決定)」、そして対中欧アジア地域外交政策である「シルクロード地域外交(1997年7月橋本総理(当時)提唱)」がある。ODA 政策では一貫して国内の諸制度の整備と広範な人づくり、民主化と市場指向型経済導入の支援が挙げられており、特に「(旧)ODA 中期政策」の中央アジア・コーカサス地域該当部分では、民主化・市場経済化のために必要とされる人材の育成と制度作りが挙げられている。「シルクロード地域外交」の中の経済協力に関する方針は、「(旧)ODA 中期政策」に反映されている。これらは、最近の「(新)ODA 大綱(2003年8月29日閣議決定)」、及び「(新)ODA 中期政策(2005年2月閣議決定)」でも変わっておらず、両国の政策の整合性は確保されている。

さらに2004年7月に行われた現地 ODA タスクフォースの政策協議により、日本側は以下を重点分野としており<sup>14</sup>、UJC は(イ)に該当する。

- (イ) 経済・産業振興のための人材育成及び制度構築への支援(金融・銀行システム改善、貿易、中小企業振興、司法(民商法)改革)
- (ロ) 地方振興(農業・農村開発、教育、保健医療)
- (ハ) 経済インフラの更新・整備(運輸、エネルギー)

#### 設問4:「プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か」

日本センターのビジネスコースのようなプロジェクトの設計・運営に当たっては、数多くの戦略上の判断が求められる。以下、(1)全体戦略、(2)大学教育との棲み分けと学位、(3)TOT による教育・研修人材育成、(4)C/P の選択、(5)若手のビジネス人材や起業希望者を対象としたこと、(6)理論ではなく実用性を重視したこと、(7)「日本の経験」を前面に打ち出したこと、(8)日本人と現地人講師の割合を約半分にして常駐の日本人ビジネスコース・マネージャーを置いたこと、(9)フィーレベルを低廉にしたこと、(10)長期の PMP コースを核に据えたこと、の順に述べる。

##### (1) 全体戦略

実際には「ウ」国の市場経済化は遅々として進んでいないことは前述の通りであるが、「ウ」国側が公式の政策として市場経済化の促進という方針を据えていない訳ではない。また、市場経済化をより強硬に主張する IMF を始めとする他ドナーのアプローチも、「ウ」国の「漸進主義」と対立こそすれ、それを変更することに決して成功してはいない。従って、大局的に見て、UJC によるビジネス人材育成を通じた市場経済化支援は、現在の「ウ」国に対して取り得る数少ない有効な戦略であると考えられる。

これを踏まえたうえで次に問うべきは、大学などの高等教育機関や社会人(特に企業経営・管

<sup>14</sup> 外務省 ODA ホームページ、国別データブック(ウズベキスタン)。

理者およびその予備軍)に対する研修やコンサルティングサービスは、「民間人材の経営ノウハウ不足」という課題に対する有効な解決策となっていないのかということである。事前調査の段階では、いくつかのドナーのプロジェクトと「ビジネススクール」と呼ばれる高等教育機関について評価がなされており、その中でドナーの支援を受けた大学や研修プログラムが、十分な効果を上げていないことが指摘された。中間評価の時点になって、これら「ビジネススクール」が伸びていないことが報告されている。今回の調査でも、「ウ」国内では国際水準と認められるビジネススクールはまだ存在しないことが確認された。一方、社会人(企業経営・管理者およびその予備軍)に対する研修やコンサルティングサービスは、民間ベースの市場としては発達しておらず、主要ドナーのプロジェクトに依存している。UJC は基礎的経営学教育が行なわれていない中で、大学に代わってこれに対応したと評価できる(詳細は、「5-5 競争分析」を参照。)

高等教育及び社会人に対するビジネス研修やコンサルティングサービスのこうした現状を踏まえると、「民間人材の経営ノウハウ不足」という課題に対するアプローチとしては、①国の教育システム改革を通じた実務的問題解決能力の育成、②既存のビジネス研修・コンサルティング機関の強化、③既存の機関を利用しない TOT(training of trainers)、④既存の機関を利用しない民間ビジネス人材に対する直接サービス提供、の 4 つの選択肢がある(これらは相互排他的ではなく、同時に実施しうる)。

UJC は④既存の機関を利用しない直接サービス提供であり、課題に対する一つの適切なアプローチであると言える<sup>15</sup>。なお、①は対応するとすれば別個の教育改革支援プログラムであり、②・③は UJC の射程範囲にも入ってくる。現状で②の戦略を取っていないことは、「ウ」国の大学教育の現状からして妥当な面がある。「5-5 競争分析」に記すように、ドナーや海外の大学によるウ国の経営学教育支援は、成功しているとはいえない状況だからである。但し、これも「5-5 競争分析」に記すように、民間コンサルティング業・講師業はドナー資金に大きく依存しながらもそれなりに育ってきており、これらを組織として支援したり(上記戦略②)、コンサルタント・講師個人として能力向上を図ったり(上記戦略③)するのは、今後考える選択肢である。

上記を踏まえ、ODAとしての性格にも鑑みると(設問 5 を参照)、基本的に UJC のビジネスコースの取るべき戦略オプションは、ア)ビジネス研修市場が未成熟な段階でのモデル提示・市場円滑化、イ)TOT(training of trainers)による教育・研修人材育成、ウ)日本の強みを生かした他と競合しない戦略(例えば日本独自の経験の伝達)の 3 つに大別される。大学、民間研修機関・講師・コンサルタント、他ドナーの類似プロジェクトなどを含む、「ビジネス研修市場」との関係性が、ここでの戦略オプションであり、ODA 事業であるので、相手に勝てばよいという純粋に民間企業の戦略ではなく、「ビジネス研修市場」全体の発展を通じた効果の発現を想定している。また、単に他の類似機関・事業と競合しなければ良いというものではない点に注意が必要である。

UJC の場合、しばしば競争相手のいない唯一の存在であるという言い方がなされる。実際に競争相手が無いわけではないが(「5-5 競争分析」を参照)、大学も含めてビジネス研修市場が

<sup>15</sup> 実際の運営に当たっては④以外の部分も垣間見られるが、設問への答えとしては現状では主として④と考えられる。第二フェーズからは、明示的にそれ以外の解決策との比較検討を行うのも有益であろう。



未成熟なのは明らかであり、国際水準の経営学教育と透明性の高い運営でモデルを提示したという点で、明確に「戦略ア」ビジネス研修市場が未成熟な段階でのモデル提示・市場円滑化の路線である。しかし、他機関との連携が少なく、ビジネス研修市場へのインパクト(市場円滑化)は今後の課題である。

他方、「戦略イ)TOT(training of trainers)による教育・研修人材育成」については、以下に見るように検討の余地がある。また、「戦略ウ)日本の強みを生かした他と競合しない戦略(例えば日本独自の経験の伝達)」については、日本的経営をPMPの一部及びCコースとして導入しているものの、ビジネス研修市場全体が未成熟な段階では、現状のように一定の要素を盛り込む程度にとどめるのは妥当な選択であると考えられる。

## (2) 大学教育との棲み分けと学位

次に、大学教育とUJCプロジェクトとの関係を考える。上述のとおり、事前調査の段階から「ウ)国内の「ビジネススクール」の問題は認識されていたが、同国の市場経済化同様、今日までこれほど停滞するとも考えられていなかった。今回の調査からは、「5-5 競争分析」に見るように、国際水準のビジネススクールが未だ確立されていないことが確認されており、UJCのPMPは国際水準のMBA教育不在の間隙を埋めている状態である。

なお、学位ではなくcertificateを出すことの是非について、「ウ)国実業界において必ずしもUJCの名前が認知されているわけではないが、「多数の外国人講師を抱える国際水準のビジネスコース」というのは企業にとって魅力的であるようで、その意味でUJCのPMP修了のcertificateは評価されている。但し、2週間コースの場合にcertificateがどう評価されるかについては、最近2週間コースが行われていなかったため、不明である。

## (3) TOTによる教育・研修人材育成

UJCビジネスコースでは、あえてJICAのプロジェクトの特徴である(特に政府に対する)TOTを目指さず、民間人に対する直接の能力強化を図ってきた。また、特定の大学ともつながりを持たない「ウ)国政府と協同のNPOを設立し、ドナーや海外大学による「ウ)国のビジネススクールへの協力が満足な成果を上げられない中であって、UJC自身による質の高い教育の提供に専念してきた。現状において行われているTOTは、通訳として雇った優秀な若手を講師に昇格させた若干の例において、日本人講師の授業のアシスタントをさせることでOJTを行ったことぐらいである。

このTOTの方法は、「ウ)国の現状を考えると納得のいくものではあった。さらに、大学などで優秀な人材を育成しても、資金援助が続かなければドナーのプロジェクト・コンサルタントや通訳など給与の良いところに流れてしまうという問題もあった<sup>16</sup>。しかし、「5-6 需要分析」に見るようにウ)国にもそれなりのコンサルティング・講師市場が存在するので、これらを対象にしたTOTは、今後UJCのインパクトを拡大していくことを考えれば、重要な戦略的選択肢であると考えられる。

<sup>16</sup> 起業家についてもやはりドナープロジェクトに流れる傾向があるようである。

#### (4) C/P の選択

C/Pである対外経済関係・投資・貿易省<sup>17</sup>は、JICAと協同でNPOを設立し、事実上JICA側に運営の主導権を与えている。これは、他国での日本センターで多く見られるような特定の大学をC/Pとする場合に比べて、不特定多数の大学を対象とするTOT戦略を取ろうとする際には有利な形態である。特に、対外経済関係・投資・貿易省をC/Pとしていることの最大のメリットは、政治的サポートであろう。大統領自らが足を運び、中央アジア諸国の元首がタシケントに集まったときにもUJCを訪問するなど、UJCプロジェクトの政治的認知度は高い。対外経済関係・投資・貿易省にとっても、アンディジャン事件以降欧米ドナーが支援を手控える中、継続的に支援を続ける日本の旗艦プロジェクトとして評価が高い。

結論として、C/Pの選択と協同NPO法人化は妥当と言え、今後は特定の大学によらないNPO法人のメリットを生かして、大学のみならず「ウ」国におけるビジネス研修市場全体へのインパクト拡大を図ることができよう。

#### (5) 若手ビジネス人材や起業希望者を対象としたこと

「5-6 需要分析」に見るように、ビジネスコース受講者には、若手ビジネス人材とも言うべき、比較的大きな企業の若手幹部・幹部候補生あるいはそれを目指している新卒・若手が多い。これは、必ずしも当初から意図したわけではなく、「結果として」そうなったものである。逆に、第2回目のPMPでは起業希望者・企業家を中心に据えようとしていたが、その継続的にそうした人材を集められていない。これは、5ヶ月集中コースを核に据えたことによる自然な帰結でもあり、ビジネス環境の悪さの反映でもありと考えられる(詳しくは「5-6 需要分析」を参照)。従って、UJCビジネスコースでは、当初考えたような対象者の絞込みがうまくいかず、現場での微調整を通じて現在の形に落ち着いていると考えられる。それ自体現場のマネージャーの努力によるもので、その点は高く評価されるべきである。

当初のターゲットングがうまくいかなかった原因を考えると、事前調査段階での需要・競争分析の不十分さと、一定のイメージのビジネスコースに決め打ちする嫌いがあったことの2点が浮かんでくる。MBA系統の大学とドナーの関連プロジェクトを見て、需要がある・競合しないという結論に至っているが、戦略的選択肢をくまなく検討しているとは言い難い。「5-6 需要分析」でも論じるように、5ヶ月の長期コースを作れば若手ビジネス人材のような層が集まりやすいのは当然の結果であり、ターゲットが変われば求められるサービスも変わってくる。もう一度「市場」を深く検討しなおし、若手ビジネス人材以外の層の取り込みが可能か、そのためにはどのようなサービスが最も適しているかを慎重に検討することが必要である。

#### (6) 理論ではなく実用性を重視したこと

「理論ではなく実用性を重視」というのは、全ての日本センタープロジェクトで言われることでは

<sup>17</sup> 2005年7月21日付大統領令により、対外経済関係庁が改組され、対外経済関係・投資・貿易省として発足した。大臣にはアジモフ第一副首相兼経済相が任命された。7月25日付大統領令により、アジモフ新大臣は第一副首相兼経済相を解かれ、新経済相のポストは26日付でヴァチェスラフ・ゴリシエフ大統領第一政府顧問(経済問題担当)が副首相兼任で任命された。(JETRO 通商弘報 No. 33601)

あるが、個々のセンターによってニーズの違いもある。ベトナムのようにフォローアップのコンサルティングが大きな柱として育っているところと比較すると、5ヶ月の座学コースが軸のUJCでは当然理論の比重が大きくなる。受講者に若手ビジネス人材が多いこと、マーケティングや人的資源管理などの概念が浸透していないことも、理論の講義が増えることにつながっている。

もちろん、現場では理論一辺倒にならないよう工夫がなされている。前任のビジネスコース・マネージャーの時代に多くの企業と提携関係を結び、企業見学がカリキュラムの一部として組み込まれている。授業ではインタラクティブな演習を多くすることが求められ、一方通行の講義ばかりの講師は厳しい評価を受ける。新しい講師が日本から来ると、ビジネスコース・マネージャーは、できる限り現地の事情をインプットし、企業訪問に連れ出すこともある。PMP最後の4週間は、それまで学習した全てを生かし、自分のビジネスプラン作成に費やされる。

UJCで特筆されるべきは、コンピューターの活用である。コンピューター室には、一人2台のモニターが配置され、一方は講師の画面操作が移り、もう一方の画面で自分の作業ができるようになっていく。また、入試を含め多くの試験もコンピューター室で行われるが、隣の人の回答を参照できないよう、各コンピューターに問題がランダムに表示されるようにソフトウェアでコントロールしている。「ウ」国ではパソコンの普及率が低いために、PMPの前にはプレ・クラスが設けられ、初歩的会計学、プレゼンテーション・スキルと共に、コンピューター・スキルが教えられる。ビジネスコース・マネージャーは、いわゆるMBAプログラムの構成を日本の著名なビジネススクールの例からよく研究し、こうしたプレ・コースの必要性を慎重に見極め、モニタリングしながら漸進的にこれらの導入を進めてきており、UJCビジネスコースの実用性向上に大きな貢献をしている。

#### (7) 「日本の経験」を前面に打ち出したこと

UJCビジネスコースにおいて日本の経験の移転は、PMPの中の「日本的経営」と、日本の経営者研究と位置づけられたCコースにおいて体現されている。しかし、全体戦略の項で上述したように、ビジネス研修市場全体が未成熟な段階では、現状のように一定の要素を盛り込む程度にとどめるのは妥当な選択であると考えられる。カザフスタンのように、ビジネス研修市場全体が経済とともに拡大し、競争環境が強まる中で日本ブランドが効いてくる段階にはなっていないということである。

また、ビジネスにおいて日本を強調しても、ベトナムやカザフスタンと異なり、日系企業が撤退傾向にある点が難しい。日系企業も1990年代末までは将来を期待して進出する機運であったが、一向に改善しないばかりか悪化している投資環境を懸念し、同じ旧ソ連圏でも東欧諸国やカザフスタンなど経済の伸びているところに市場を求めていく方向にある。こうした環境は短期的にはドナー機関にも如何ともしがたいものであり、日系企業の数が限られ、日系企業とのビジネス・マッチングの展開が無い中で、日本の経営手法を前面に押し立てていくのも限界があるだろう。

他にも、透明性が高く厳格でフェアなコース運営も、日本的経営の実践としてUJCのブランド・イメージ確立に貢献している。この点は、コネクションが重要な意味合いを持つような環境にあって、非常に高く評価されている点であり、今後とも透明性と厳格性を保持することにより、国際的教育水準と相まって、UJCブランドは一層高められるであろう。

(8) 日本人と現地人講師の割合を約半分ずつにし、常駐の日本人ビジネスコース・マネージャーを置いたこと

UJC ビジネスコースでは、図表 5-2、5-6 のように、講師数及び講義数の両面で、日本人講師と現地人講師の投入をほぼ半分ずつに保ってきた。コース分担の中には、商法や政府とビジネスの関係など、現地事情を熟知した現地人講師が担当するもの、日本的経営哲学など日本人でないと教えがたいものなど、明確に比較優位に基づく役割分担がある。

この 50:50 の割合は、外国人講師の存在＝国際水準の教育、という現在の経営学を巡る「ウ」国の現状では、UJC ビジネスコースの大きな優位点と見られている。但し、受講生に「日本人講師の割合を減らして現地人講師の比率を上げるとすればどう思うか」と聞いてみたところ、日本人の比率を維持すべきという意見だけでなく、徐々に現地人講師を増やすべきだとの意見もあった。「ウ」国民のプライドの問題もあるとは思われるが、将来的には日本人講師が減少しても日本の看板を掲げたビジネス研修コースを運営していくことは不可能なことではないだろう。ただ、「5-5 競争分析」に述べるように、外国人講師のいなくなったビジネススクールの教育水準と経営を維持することの難しさは、「ウ」国における先行事例が語っている。

(9) フィーレベルを低廉にしたこと

ビジネス関連のトレーニング・プロジェクトにおいては、参加料を徴収することは、受講者のモチベーションを高め、より真剣な受講者を選抜するスクリーニングの役割を果たすことが知られている。また、市場においては、金額レベルは品質と相関すると捉えられるので、品質に比べて金額が低廉すぎる場合には、品質のイメージが誤解されるか、お買い得サービスとして応募が増えるかの事態となることが考えられる。UJC の場合には、同じ企業から何名も幹部を送り込んでくる事例が多いことは、講義の有用性とともこの「お買い得感」も貢献しているものと推察される。しかし、一旦有用性が認識されれば、テーマ・品質・料金・期間において直接の競合相手がない限り、料金を引き上げても顧客はついてくるはずである。

UJC の 5 ヶ月集中コースが 250 米ドルというのは、市場の実勢からして相当に割安感がある。例えば、学部レベルではあるが唯一国際的水準の経営学教育を行っていると見られているウエストミンスター国際大学の授業料は、年間 4,800 ドルである。さらに、現在は UJC ビジネスコースに通うのは、留学できない優秀な若者であることを考えると、例えば米国・英国に留学する場合には、年間 2 万ドルの授業料プラス生活費がかかることから、ウエストミンスター国際大学の授業料は留学の代替オプションとしては妥当な水準であろう。なお、「ビジネススクール」と呼ばれる同国の他の大学の授業料は、有名どころでは年間 3,000 ドル、その他では年間 600 ドル、50 ドルという数字が挙がっている。年間 3,000 ドル取っていたビジネススクールが 3 年前に閉鎖していることから、「ウ」国内で国際水準の MBA を年間数千ドル払って取得しようという層はまだ非常に小さいことが推察される。なお、学部レベルでは市場は十分広いとのことであるが、それでも「ビジネススクール」として知られる高等教育機関の数は十指に満たない(詳細は「5-5 競争分析」参照)。さらに、民間の研修サービスを行っているコンサルティング会社によると、最も安い単発のセミナーで一人 1 時間 15 ドル、グループ研修で一人 1 時間 27 ドル、ロシア人講師を招いて 2

日間セミナーを行うと一人 1 時間 100 ドル(一人当たり総額 900 ドル)である。

受講料を上げた場合の応募者への影響については、中小企業でもオーナー経営者とその家族は十分な資金を持っており、意義を認めれば支出に問題はないだろう。他方、企業派遣ではない若手ビジネス人材に取ってはハードルが高くなるかもしれない。経済力が無くとも優秀な若者を揃うべきと考えれば、ウエストミンスター国際大学のように、「ウ」国の奨学金制度と連携するなり独自の奨学金制度を設けるなりすることは、経営努力として試みるに値する。また、受講料を上げるとしても、ターゲット層の経済状況に鑑みた設定をする必要があるし、引き上げに移行する間は日本人講師の割合を減らすのは得策ではない。逆に日本人講師の割合を減らすのであれば、受講料の値上げは最小限に留めざるを得ないだろう。

なお、ODA プロジェクトとしては公共サービスとの観点からあまりに高いフィーを徴収することは適当ではないとの考えがある。しかし、一方で、本来地場のトレーニング・サービス・プロバイダーが営利ベースで提供すべきものを、トレーニング市場が未発達な国では市場が発達するまでの期間をドナーが支援するという観点に立てば、市場レートより低い料金設定はトレーニング市場の発展を阻害するものとの考えも成り立ちうる<sup>18</sup>。中小企業の成長による雇用の拡大が目的であれば、中堅企業に向けて成長していく企業の予備軍を育て雇用創出のインパクトを高めることも念頭に置いて料金を設定すべきであろう<sup>19</sup>。

#### (10) 5ヶ月の長期コースを核に据えたこと

隣国のカザフスタン日本人材開発センターでは 1～8 週間の夜間コースが主体なのに対し、「ウ」国では 5ヶ月に渡る PMP が主力であったことは、「ウ」国の経営学教育の需要・競争状況に鑑みると(「5-5 競争分析」、「5-6 需要分析」参照)妥当であろう。なお、「ウ」国での長期コースはプロジェクト設計段階からの構想であったのに対し、カザフスタンでも同様のコースを目指すことが考えられたが、勃興しつつある MBA 市場との競争を避け、且つ経済の拡大に伴い即効性のある経営学を学びたいという新興企業家層のニーズに応えた結果、2 週間コースに落ち着いている。

結果として、UJC の活動期間において「ウ」国のビジネススクールが一向に発展せず消えるところさえあったために、5ヶ月の長期コースは MBA 留学のお買い得な代替オプションとして成功している。他方、「5-6 需要分析」に述べるように、コース設計自体が若手ビジネス人材にアピールし忙しい起業家にはフィットしにくいために、より短期のコースを主力にした場合にどれだけ起業家や起業希望者にアピールできたかは不明である。結論としては、長期コースの選択は「ウ」国においては成功であったが、あまり行われていない短期ビジネスコースについてはその需要が少ないとも限らないと言える。また、必ずしも当初に計画されていたことではないかもしれないが、長期のコースは受講生同士の一体感を高めることに大きく貢献している。5ヶ月間席を並べ、濃密なディスカッションを繰り返し、オフィス勤めの若手ビジネス人材と小規模企業経営者が、やが

<sup>18</sup> おそらく政治的理由から、CIS 諸国へのビジネス・コンサルティング関連支援を無料で提供している USAID も、途上国全般においては、フィーを徴収し地場のトレーニング/コンサルティング・サービスプロバイダーの自立発展性を確保することを主導している。

<sup>19</sup> 日本政府が資金協力している EBRD の BAS プロジェクトも、同様な考えから、あまり小さな企業は対象にしていない。

て互いの長所を認め合い助け合うようになる。コース修了後も OB 会に限らずしばしば会って情報交換を行い、さらには一緒に仕事をしたり、働き口を紹介したりと、ビジネスにも直結する人脈となっている。欧米の MBA プログラムでは、競争的な大規模校は必ずしも調和的な文化を持っているわけではないので、この点は受講者の性向と UJC の雰囲気にも負うところが大きいとも言えよう。

#### 設問 5:「公的資金である ODA で実施する必要があるか」

「公的資金である ODA で実施する必要があるか」の検証のために、標準的な下位設問である、(1) 放置しては市場では供給されないか、(2) 民業圧迫ではなく民間補完的であるか、(3) 公益性は高いか、の 3 点を検討する。

##### (1) 放置しては市場では供給されないか

「ウ」国のビジネス研修・コンサルティング市場に関する定量的なデータは不明だが、「ウ」国のビジネス研修市場は、民間市場の萌芽が見られると言うものの、依然としてドナーの資金に依存しており、市場が適切なサービスを提供できる段階には程遠いとみられる。また、ドナーのプロジェクトも、一過性のものであったり、特定の分野に特化したもの<sup>20</sup>であったりして、現在の UJC ビジネスコースのような包括的な経営学教育は行われていない。高等教育機関での経営学教育も不十分であり、ドナーや海外大学による支援もこれまで成功したとは言いがたい。

##### (2) 民業圧迫ではなく民間補完的であるか

民間によるビジネス研修・コンサルティングサービスの提供は萌芽期にある内は、ドナーによる低廉なサービスの提供は、潜在顧客にビジネス研修・コンサルティングサービスの有用性を学ばせることを通じて市場円滑化の機能を果たすが、民間自身によるサービス提供が拡大してくると、民業圧迫にならないかの懸念が出てくる。UJC プロジェクトでは、そうした懸念は当面考えられず、市場をリードしながら、その過程で民間が成長してくるのを支援することが求められる。

##### (3) 公益性は高いか

ここでは、C/P も含む現地組織が公的部門か民間かによらず、また料金の徴収如何に関わらず、広く公共サービスを提供しているかが問われる。UJC は NPO 法人として、門戸を開放して幅広くサービスを提供しており、その意味で公益性は確保されている。しかし、ビジネス研修であるので、個別企業の利潤に貢献する内容を提供しているとも言え、公益性という点では ODA のボーダーラインにある活動であるとも言える。

<sup>20</sup> 例えば財務・会計分野の研修は、CIS 諸国全体に対し、USAID の地域プロジェクトが日本センタープロジェクト設計以前から実施されている。ドナーの支援の詳細については、「4. 競争分析」を参照。

#### 5-4-2 有効性

TACIS では三つの MBA コース支援、商工会議所関係者トレーニング、Market Skill Development Center、Business Communication Center などを進めたが効果は今一つだ。問題は、いくら SME や起業家を支援しても、彼等がビジネスをできる環境に同国はいないからだ。・・・(中略)・・・いずれにしろ、最大の課題はせつかくいろいろと教わったのに「実際のビジネスに役立たせることができない」そのような不満を持つ人々を増やすのではないかと懸念している。(事前調査面談記録から)

事前調査にみられる TACIS の失敗、近年のビジネス環境の悪化などの情報から、UJC ビジネスコースの有効性の判断は今回終了時評価で最も注目された点であった。結論から言えば、ビジネス環境の悪さにもかかわらず、市場経済下で活躍できる優れた経営管理知識とスキルを備えた民間人材育成というプロジェクト目標は、質・量共にまずまず満足できる達成度を示している。

定性的には、UJC ビジネスコースは、さまざまな受講者それぞれにおいて、経営知識・スキル向上に大きく貢献してきたのみならず、国際水準の経営学に触れる機会の少ない「ウ」国の受講者にとって、目からうろこが落ちるような衝撃を与えてきた。第 4 回・5 回の PMP 受講者は、コース・講師・教材に関し、25 点満点中平均 23.75 点という高い評価をしている。これは、それぞれの内容が良かったことに加え、マーケティングや人的資源管理など、ソ連式の伝統的考え方には無かった全く新しい考えに触れたこと、そして実際に自分の会社や仕事でそれを適用できていることからくる満足感も反映されていると考えられる。

「ウ」国の市場経済への転換が遅々として進まない中、国内で唯一に近い国際水準の経営学全般を網羅した講義は、日々の経営の改善と共に、将来のあるべき姿をも指し示すものと捉えられてもいる。受講生からは、現在のビジネスコースが地道に続けられることは、民主化への一つの力となるとさえ考えられるという話が面談調査で出ている。

定量的には、主力の PMP が 6 回で 274 名、B、C、R コースがそれぞれ 7 回 143 名、10 回 827 名、3 回 182 名で、延べ 1,426 名というのは、カザフスタン日本人材開発センターよりもやや早く始まり全体の受益者数もやや上回っているので、妥当な線であると考えられる。しかも、PMP への応募者数は過去数回で伸びていて、特に夜間コースは倍率が 3 倍を越しており、UJC ビジネスコースがロコミの評判とともに認知されてきている様子が伺われる<sup>21</sup>。UJC の現地人講師さえ、自社の若手や自分の子息を UJC に送って、大学では学べなかった国際水準の役に立つ経営学を学ばせている。さらに 1 社から同時に複数応募したものや、同一企業から継続して応募されるケースは、応募者全体のうちそれぞれ 7.5%、受講者数に対してはそれぞれ 17.6%に上り、ここからも企業側が UJC ビジネスコースを高く評価していることが伺われる。

プロジェクト目的達成の促進要因としては、以下の点が挙げられる。

<sup>21</sup> 第 6 回 PMP での昼間・夜間を併せた応募者 133 名中、3 分の 1 が過去の修了者からの紹介だった。さらに血縁関係者からの紹介も 2.3%あった。

- 優秀な講師・コンサルタントを配置したこと(日本語・相互理解とも共通の要因)
- 民間ビジネス感覚に秀でた運営管理(日本語・相互理解とも共通の要因)
- 優秀なビジネススクール不在の環境でミニ MBA 的カリキュラムを安く提供したこと
- 厳格かつ透明性の高いコース運営<sup>22</sup>
- 受講者のニーズに合わせたコースを提供するため、受講者のフィードバックを通じた調整を恒常的に続けていること
- 講師会<sup>23</sup>や受講者 OB 会を、彼らの自主性を尊重しつつうまく側面支援していること
- ビジネスコース・マネージャーが、出身企業の幅広い人脈を持ち、顧客との付き合いから中小企業の実情にも通じていたこと。

上記のように一定の目的達成は行われており、プロジェクト目的達成の大きな制約要因があったわけではないが、次の点は重要である。

- 限られた雇用機会と制約のあるビジネス環境により、コース修了者が学んだ成果を生かしていく上で障害が多い。ビジネスプランの案の実現をあきらめたり、せっかく始めた事業をやめたり人に譲って給与の良いドナープロジェクトに移ったりするのは、こうした障害の影響と言えよう。

#### 5-4-3 効率性

他の日本センターや類似のプロジェクトの費用対効果のベンチマークが無い現状では、効率性についての総合的判断は難しい。しかし、調査の結果、次の点についてコメントすることが出来る。

まず、日本人講師については、適切なオリエンテーションを与えられ、限られた中でも「ウ」国のビジネスの背景を知ること、そうでない場合よりも効率的に講義を行うことができた。但し、受講者から日本とのビジネス環境の違いを指摘されている講師もあり、改善の余地はある。次に、日本人講師のうち何人かは、PMP と同時に B、C、R コースにも活用され(特に第 4 期まで)、PMP 昼間コースを半日に凝縮することで夜間との兼任を可能とする(第 5 期から)など、滞在期間中に最大限の働きをしてもらうための工夫がなされている。特に、PMP の昼間と夜間を掛け持ちすることで、同じ投入量で約 2 倍の受講者が日本人講師の講義を聞けるようになったことは評価される。

現地人講師は、講師会を通じて情報交換・相互交流が行われた結果、5 ヶ月コース全体の中で自分の講義を適切に位置づけることができるようになり、効率性が向上したと考えられる。選抜された講師、最優秀受講者、ビジネスコースの現地スタッフ(プログラム・オフィサー)の、それぞ

<sup>22</sup> 起業家や経営・管理者になりたいという応募者を評価しつつも厳正に選抜し、政治的影響力を可能な限り排除した。また、修了証書の授与に当たっては、厳格なパフォーマンス評価が行われ、欠席が多かったり試験の点数が低いものには修了書を出していない。

<sup>23</sup> 講師会は現在のビジネスコース・マネージャーが企画したもの。お互いに情報交換をすることで、UJC の講師としての意識が高まり、かつ 5 ヶ月コース全体の中に有機的に自分のコースを位置づけて講義できるようになっているという。日本から講師が来た時には、ビジネスコース・マネージャーが講師会を無料で招待し、意見交換の機会を設けている。



れのニーズに合わせた本邦研修は、ビジネスコース運営の効率性を上げ、それぞれのモチベーションを引き出している。さらに、コンピューターが選抜試験から演習・試験までフル活用されており、コース運営と学習の効率性向上に大きく貢献している。

このように効率性の向上には評価できる点が多いが、より効率性を上げるためには外部との連携強化の可能性が残されている。カザフスタンの場合には JICA 事務所が無いので関連するドナープロジェクトや政府のスキームについての情報が不足していたが、「ウ」国の場合には JICA 事務所がそうした情報収集を行うものとの役割分担意識があり、やはり UJC ビジネスコースとしては情報が不足している。本調査でも、特に USAID の EDP は UJC と補完性のある優れた活動であり、EBRD などもカザフスタン同様補完的関係構築の可能性があり、しかも有用な情報を時間とコストをかけずに収集できるため、これらの機関との人間関係の構築は重用である。ビジネスコース・マネージャーは、経営学系の高等教育機関や民間企業、起業家の協会などには積極的に足を運んでいるので、こうした機能をビジネスコース運営の TOR に盛り込むなり、これらを意識した追加調査をかけるなりすることで、一層の効率性向上を進めることができよう。

#### 5-4-4 インパクト

JICA 評価ガイドラインなどに定められているように、インパクトは「予期していなかった正・負の効果・影響を含む、プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的、間接的效果や波及効果」であり、この点で、UJC ビジネスコースは以下のようなさまざまなインパクトの発現が観察される。

第 1 に、世界標準のビジネス教育がどういふもので、自分のキャリアをどう開発すべきかについて、若手ビジネス人材と企業家の目を開かせる効果があった。多くの受講者および講師は、UJC のビジネスコースを、「ウ」国で国際水準のビジネス教育を受けられる数少ない機会として評価している。

第 2 に、多くのコース修了者は、職探しと専門的仕事の遂行において優位性を感じている。加えて、受講者の何人かは、ビジネスコースを通じて学んだ知識を使って、新しいビジネスを始めたり、投資・融資プロジェクトを作ったりしている。

第 3 に、過去の受講者やその他の人からビジネスコースの評判を聞いて応募してくる「口コミ紹介」、同一企業からの「リピーター」参加があることは、ビジネスコースでの学習が、実際に受講者のビジネスとキャリアの向上に役に立っている証左であると考えられる。

第 4 に、ビジネスコースは受講者と講師のネットワーキングに役立っている。5 ヶ月間にわたるコースへの参加によって交友が深まり、受講者は講師と他の受講者に対する敬意を抱くようになり、一体感が醸成されている。それは訓練終了後においても企業経営の情報交換につながっている。

#### 5-4-5 自立発展性

財務的持続性に関しては、UJC の現在の収入レベルは運営管理コストをカバーするには甚だ不十分である。収入源はほとんどコース料金であるが、同センターのメンバーシップ料金やインターネット使用料も含む。

財務データの予備的分析からは、日本人専門家とマネージャーのコストを差し引いた後でも、コスト回収率は 6-12%で変動していたことが分かる(平均 9%)。コスト回収率の低さは、およそ UJC のようなプログラムにつきものの特徴である。その中でもビジネスコースの事例で見ると、主に、a) 公共サービスを提供するというセンターの役割を考慮した低廉な料金、b) (講師に占める)日本人専門家率の高さ、の 2 つの要因が、コスト回収率の低さに影響を与えている。実際、UJC の料金設定について受講者は、国際レベルの教育を提供しているにしては低廉なものであると感じている。

センターのトータル・コストの削減には、講師とマネージャーの現地化はひとつの解決策になる。しかし、こうしたコスト削減のための現地化は、UJC の訓練の質と評判を落とさないよう、慎重に考慮されるべきである。ビジネスコースの場合、上記の技術的持続性分析で見たように、現地人講師と管理部門スタッフは、まだ日本側が負っている責任を引き受けられる状態ではない。受講者は、現在の日本人と現地人講師の1:1の比率を支持しているようである。いずれにせよ、外国に留学できないほとんどの若手ビジネス人材と企業家にとって、ビジネスコースは貴重な訓練の機会である。したがって、コスト回収率向上については、コースの質を損なうことがないように慎重に取り組む必要がある。

#### 5-5 競争分析

当該国における日本センターのポジショニングを考える上で、①大学の経営学教育(特に BBA と MBA)、②大学付設のトレーニングセンター、③民間の営利ベースの研修サービス、④政府・公的機関の研修サービス、⑤他ドナーのビジネス振興プロジェクト、などの動向が重要である。「ウ」国に関しては、事前調査や中間評価を通じて一定の分析がなされてきたが、今回調査ではこれまでの判断を覆す情報も出てきた。分析結果を簡潔にまとめたのが、図表 5-8 である。

図表 5-8: 競争分析のまとめ

カテゴリー	分析
大学の経営学教育(特に BBA と MBA)	経営学教育においては、「ウ」国の高等教育機関は、国際的水準のビジネススクールの確立しておらず、「ビジネススクール」と呼ばれるところの学校経営と教育水準自体も向上傾向にないという問題を持つ。当分の間は UJC ビジネスコースが MBA 留学の代替になり得る。
大学付設のトレーニングセンター(TC)	今回の調査で、世界経済外交大学など存在は確認されているが、市場として伸びている様子は見られない。
民間の営利ベースの研修サービス	民間コンサルティング市場の萌芽は見えているが、依然としてドナー資金に依存している。
政府・公的機関の研修サービス	今回の調査では挙げられなかったが、類似の活動を行なうところは多少存在する。しかし、重要なプレーヤーとしては認識されていない。

他ドナーのビジネス振興プロジェクト	会計分野と業界団体育成が地方で行なわれている以外はタシケントに集中している。主要ドナーは USAID、EU、GTZ、EBRD、など。UJC ビジネスコースと補完関係構築の可能性あり。
-------------------	---

大学の経営学教育が確立されているかどうかは、日本センターのビジネスコース設計に大きな影響をもたらす。「ウ」国のように大学の経営学教育が確立されていない場合には、MBA 的講義への需要が高いが、カザフスタンの様に MBA 市場が発展しつつあるところでは、日本センターのターゲットも、より実務者色が強くなる。そうした場合、大学付設のトレーニングセンターや民間の研修サービスは、日本センターにとって直接の競合相手となり得る。ODA 事業による日本センターは、市場のフィーレベルを意識しながら、単なる棲み分けではなく、こうした地場の研修サービス提供者の能力強化まで視野に入れることが求められよう。政府機関の研修サービスは、しばしば補助金の非効率な投入と市場への出口と結びつかない技術的研修が行われていることがあるが、そうした場合にはそれらに対して政策的方向修正を支援することが考えられる。他ドナーの類似の支援については、規模やインパクトの大きさを把握し、日本センター事業がクラウディング・アウトされないような配慮をしつつ、しばしば質の高い支援が行われたり密度の高い情報源であったりするので、機動的に協調していくことがプロジェクトの効果を上げることにつながる。以下、「ウ」国に於ける各グループの現状を見ていく。

#### ①大学の経営学教育

JBIC の教育セクター調査(2005 年 1 月)によると、1991 年の独立時に 46 あった高等教育機関<sup>24</sup>は、2004 年には 64 に増加している。内、経済学を提供しているのは 4 機関のみである。中間評価報告書や今回の面談調査によると、経営学は経済学や他の学部の中の科目として提供されているようである(経営学を教授している高等教育機関として具体的に名前が挙がっているところは図表 5-9 の通り)。

「ウ」国の高等教育機関における経営学教育の問題は、国際水準のビジネススクールが未だ確立されていないこと、学校経営と教育水準の向上の傾向が見られないこと、の 2 点である。図表 5-9 には MBA あるいはそれに類する修士号を提供する高等教育機関 5 つ、これに学部レベルで経営学教育を行っているところを併せて 8 つの高等教育機関が挙げられているが、現在、国際水準の MBA プログラムは「ウ」国内には存在しない。2002 年に始まったウエストミンスター国際大学の BBA プログラムが、学部レベルながら唯一国際水準にかなう教育をしているのではないかと見られている。ロンドンの Westminster University は、カザフスタンでも英国・カザフ工科大学に国際 MBA プログラムを提供しており、タシケントでも将来は MBA プログラムが設立される可能性もある。その他の高等教育機関は、旧来のソ連式のままで、近代経営学を総合的に学べる環境には無いという。

<sup>24</sup> 「ウ」国の高等教育機関 (higher educational institutions: HEIs) は総合大学 (university)、及び限られた学問分野のみ提供する institute を含む。2004 年現在、university の数は 18 と、2000 年の UJC プロジェクト事前調査段階から変わっていない。なお、もともとタシケントにあったのは 6 大学のみで、残り 12 大学は高等教育の脱集権化の過程で、地方の institute が格上げされたもの。

より大きな問題は、ビジネススクールが市場として発展するかである。2002年には上記ウエストミンスター国際大学に加え、図表 5-9 にもある Uzbek-American Business Academy も開設され期待が持たれた。しかし、今回調査では Uzbek-American Business Academy の現状は不明で、ウエストミンスター国際大学にしても、まだ一期生が在学中で、BBA プログラムも政府に認定されてはいない段階である。

高等教育機関を巡っては、むしろ状況の悪さを示唆する情報が多い。「ウ」国は元来、独立時に多くの優秀な講師を失っているが、政府が大学の講師に支払う月 50 ドルの給与では生活が成り立たず、民間さらには国外に流出する傾向は近年むしろ強まっている。

ドナーによる高等教育機関支援も、こうした傾向を止められていない。1995年に TACIS の支援で始まった世界経済外交大学の MBA プログラムは、6年後に支援が終了すると経済的に立ち行かなくなり、2002年に閉鎖されてしまった (Box-1 参照)。マレーシアが支援した Uzbek-Malaysia Business School も、支援終了で外国人講師がいなくなっから、質の低下は否めないという。経営学の分野で、他に本格的ビジネススクール支援は見当たらない。

図表 5-9: 経営学を教授する「ウ」国の高等教育機関

機関名	学位	外部からの支援	授業料 <sup>(注1)</sup>	備考
University of World Economy and Diplomacy (UWED)	MBA	1995 年に TACIS の支援で夜間 MBA プログラムを発足	年間 US\$3,000	高額のため大企業もしくは省庁からの派遣中心だった。TACIS の支援終了後低迷し 2002 年に閉鎖。
Tashkent State Economic University の <i>International Business School</i> <sup>(注2)</sup>	BBA MBA	世銀やユーラシア基金の支援。 米国務省の寄附講座あり。	年間 US\$600	政府の認可が下りれば IBS は独立も。閉鎖された UWED の MBA プログラム在学生在も受け入れた・
Academy of State and Social Construction の <i>Higher School of Business</i>	MBA	2001 年に政府の認可を受けて 開設された MBA プログラム	不明	2001 年当時当時 63 名の学生を受け入れていた
Tashkent State Technical University の <i>Faculty of Business Management</i>	Bach. of Business Mgt.	米国務省の寄附講座あり。以前 JICA の SV の金融講座も。	不明	
Uzbekistan Polytechnic の <i>Uzbek-Malaysian Business School</i>	不明	マレーシア政府の支援終了後 やや低迷したが現在は安定	不明	Tashkent State Technical University のことか
National University of Uzbekistan の <i>Business School</i>	BA		年間 US\$50	10 ヶ月コースを履修すると diploma を授与
Uzbek-American Business Academy	MBA		無料	2002 年に開設。2 期生まで受け入れが確認されている。外国人講師によるロシア語の授業。
Westminster International University in Tashkent	現 在 は BBA のみ		年間 US\$4,800 <sup>(注3)</sup>	2002 年にロンドンの Westminster University の協力で設立。現状で唯一国際水準の経営学教育を提供。

注1) 一般的には高等教育機関の 2-3 割の学生が奨学金を受けているという。注2) UJC 中間評価資料では、Specialized Higher School of Business となっている。注3) 半分以上の学生が UMID 基金と Westminster University から奨学金を受けているという。

出所) 事前評価、中間評価資料、今回調査の面談記録より作成

#### Box-1: 世界経済外交大学 MBA プログラムの閉鎖

世界経済外交大学は、トップ外交官育成のために cabinet of ministers が 1992 年に設立した、「『ウ』国のアイビー・リーグ校」である。1995 年に TACIS の支援で MBA プログラムを発足させ、外国人講師や「ウ」国を訪問する各国の政治家による講義により、評判を取った。

6 年間の TACIS の支援が修了すると、MBA プログラムは「ウ」国政府に移管されたが、教育の質は低下した。MBA プログラムは資金難に苦しみ、TOT を通じて育成された講師も多くが民間セクターに移るか、講義を縮小してその分民間で仕事をしようとした。

正確な時期は不明であるが、大学教育は無償であったが「ウ」国において、世界経済外交大は公式に授業料の支払いを義務付けた最初の大学となった。

少なくとも TACIS の支援終了後の世界経済大学の学位は、市場からも学生からも評価されていない。閉鎖前の MBA プログラム受講生の中には「2 年間勉強する意味が無い」と途中でやめるものもいた。同大学の MBA 修了者の中には、さらに UJC の PMP を受講し、5 ヶ月の間に 2 年間の MBA 教育で学んだ以上のことを身につけたと証言している。

ついに 2002 年 9 月に MBA プログラムは閉鎖され、在學生は Tashkent State Economic University の International Business School (IBS) に受け入れられた。閉鎖の原因については、MBA プログラムを実施するのに必要な数の講師を確保できなかったからとも言われている。外務大臣だった前学長は更迭され、大学の管轄も cabinet of ministers から外務省に移っている。

現在も世界経済大は「ウ」国内では重要な大学であり、OB もビジネス界で活躍している。タシケントでトップクラスのコンサルティング会社のうち数社は同大 OB グループによるものであり、UJC の PMP 修了者も、しばしば同大 OB と組んで仕事をしている。

なお、あまり市場から認知されていないようであるが、ウェブサイトによれば、MBA プログラムを提供していた同大学の Institute of Management は、1-3 週間の短期プログラムも提供している。

出所) 調査面談記録及び世界経済外交大学ウェブサイトを基に作成

ビジネススクール市場が拡大しているカザフスタンに比べ、「ウ」国でビジネススクールが定着しないのは、改革の進まない高等教育と大学給与の低さにも起因する教員等の資質の不十分さという供給側の問題、そして年間数千ドルを払って教育を受けられる層が企業派遣も含めて限られているという、需要側の制約があるものと推察される。

なお、国内の高等教育全体が国際水準の教育を提供できていない「ウ」国において、UJC が留学できない層にとっての MBA の代替機会になっているので、「ウ」国の留学事情について押えておく必要がある。

「ウ」国にとって重要な役割を果たしてきたのは、同国政府の留学基金である Umid

Presidential Foundation である。2003 年に教師の訓練のための Ustoz Foundation と合併して Istedod presidential foundation となるまでは、毎年 300 人程度を留学させていたという。英・米・独・仏・日など外国政府奨学生が毎年合計で 50 名程度であるというから、相当な規模である。2003 年の統廃合までに、Umid Presidential Foundation だけで 1,000-1,500 人が留学したという。独立以来、全ての奨学金・私費留学生を合わせると、3,000 人程度に上るといわれ、「ウ」国の政府・民間双方において今後ますます重要な役割を果たしていくものと思われる。

Umid Presidential Foundation の支援には、英国の場合月 700 ポンド、米国で月 800 ドルの生活費が含まれる。学部の 2・3 年目に留学し、「ウ」国の高等教育機関と両方の学位を取得する (dual degree) パターンが多いとのこと。帰国後は多くの学生は多国籍企業で働きたいようであるが、政府資金で留学したものには 5 年間政府で働くことが義務付けられている。国立大学の講師などを務めながら自ら会社を興すのが多く、こうした企業の管理職が UJC にも派遣されてくるという。しかし、月収 100 ドル程度の大学講師になるのも、制約の多い環境でビジネスを行うのも、海外留学したものにとっては幻滅する体験である。近年は留学先から帰国しないものが増え、それも Umid Presidential Foundation の統廃合の一因とも推察される。

## ②大学付設のトレーニングセンター

今回調査の限りでは、トレーニングセンターが市場として伸びているようではなかったが、少なくとも存在は確認された。Box-1 の通り、世界経済外交大学の Institute of Management が 1-3 週間の短期プログラムを提供している。図表 5-9 の通り、National University of Uzbekistan 付属の「Business School」は 10 ヶ月コースを提供しているが、MBA を授与しないプログラムならば実際にはトレーニングセンターであると考えられる。

## ③民間の営利ベースの研修サービス

「ウ」国では民間の営利ベースの研修サービスはほとんど存在せず、コンサルティングサービスを含めてまだドナー資金に依存しているようである。民間コンサルティング会社で研修サービスを提供しているのが確認されているのは、GTZ の支援で作られた Center for Small Business Promotion が 2002 年に独立したコンサルティング会社ぐらいであり、そこも UJC を始めとするドナーの研修・コンサルティング・プロジェクトを請け負うことで生計を立てており、純粋な民間からの需要は最大でも 1 割程度だという。また、タシケントにはコンサルティング企業が 25-30 社あるとのこと、ドナー資金による国外や地方も含めたコンサルティングサービスの提供や、大企業のビジネス評価、銀行コンサルティング、マーケティング、ブランド開発、会計監査、物件評価、IT コンサルティングが収益の中心であるようだ。

今回の面談調査の範囲では、コンサルティング会社の発足の契機は、TACIS などドナーの支援、異業種からの転身、大学の同窓生、海外帰りの若手ビジネス人材や大手会計監査会社出身によるものなどとさまざまである。10 名を超える常勤社員を抱えるのは税制上不利なよ

うで、ほとんどが登録しているコンサルタントをプロジェクト単位で雇用する方式を取っている。

#### ④政府・公的機関の研修サービス

今回調査では、UJC の競合機関として政府・公的機関は挙げられなかったが、類似の活動を行うところは多少存在する。しかし、ビジネス研修サービスに関してステークホルダーから全く機関名を挙げられなかったということは、少なくとも重要なプレーヤーとしては認識されていないということを示唆している。

事前調査の段階から、対外経済関係・投資・貿易省の **UZINCOMCENTER (Uzbek Foreign Economic Information and Commercial Center)** の存在が確認されているが、今回は調査対象に含められず、ビジネス研修関係の活動状況は不明である。UJC の入居するビルの横にある機関で、不定期ながら財務、マーケティング、情報技術産業などの研修を行っていることと事前調査報告書にはある。**Uzbekistan Development Gateway**<sup>25</sup>によると、**UZINCOMCENTER** は、電子商取引のプラットフォーム提供を含む海外との貿易活動に関するさまざまなサービスを提供している。また、**TACIS** の支援した **Market Skills Development Center** もマネジメントコースを行っていたと事前調査報告書にある。支援終了後は「ウ」国政府に移管されているはずであるが、今回調査では情報を得られなかった。

#### ⑤他ドナーのビジネス振興プロジェクト

他ドナーによるビジネス振興プロジェクトはタシケントに集中しているが、会計分野と業界団体育成は地方でも行われている。

中でも評判が良いのが **USAID** の企業開発プロジェクト (**Enterprise Development Project: EDP**) である。もともとは 1998 年に **CIS** 諸国の会計制度改革として始められ、2000 年に中央アジア中小企業開発プロジェクトとなり、2003 年に中小企業を強化するため **EDP** が始められた。2005 年 8 月で終了の予定であったが、大統領賞を受けるなど政府からもクライアントからも支持されて、延長が決まっている。評判の理由は、現地ビジネス・コミュニティへの事前のコンサルテーションを通じたオーナーシップの育成と、運営の徹底した現地移管にある (**Box-2** 参照)。**EDP** は **USAID** から委託されてこれを実施している **Pragma Corporation** の名で知られており、評判の高さは **Pragma** の実施能力にもよるだろう。

**EDP** は企業改善サービス、域内貿易、会計改革、ビジネス団体育成、品質管理の 5 つのコンポーネントからなり、全て **CIS** 諸国共通である。各地に設けられた 12 の企業開発センター (**Enterprise Development Center: EDC**) を通じて実施されている。今後 3 年間で **EDC** のある 12 市とカザフスタンのアスタナ、キルギスのカラコフで支援を行うために、2 千 7 百万ドルの予算がつけられた。現在 200 人のスタッフを抱える、巨大プロジェクトである。**Pragma** の雇用するプロフェッショナル・スタッフは、ほとんどが米国または西側諸国で大学教育を受けた者で固められている。

<sup>25</sup> <http://www.darvoza.uz/index.php?topic=1&subtopic=7&lng=1>



Pragmaを通じて実施された、もう一つの成功例は、金融展示会プロジェクトである。銀行協会を通じて銀行・保険会社を含む全ての金融機関を集め、起業家を呼ぶもので、サマルカンドでは3千人、フェルガナでは2千人の起業家が参加した。大成功だったので、来年も計画されている。Pragmaはタシケントでの展示会場費を提供しただけで、商工会議所が全てのロジを担当し、サマルカンドとフェルガナの展示会場も商工会が準備した。

USAIDは、他にも以下のような関連プロジェクトを行っているが、EDPや金融展示会ほどの評価は聞かれなかった。

- 民間企業を支援する「ウ」国 NGO に対するユーラシア基金グラント・プログラム
- Academy for Educational Development (AED) による中小企業トレーニング・プログラム
- 貿易円滑化・投資プロジェクト (Trade Facilitation & Investment Project: TFI)
- マイクロファイナンス機関 (microfinance institution: MFI) キャンパシティー・ビルディング

EUもビジネス研修・コンサルティングにおける重要なプレーヤーであったが、過去の話になりつつある。この分野におけるEUの代表的なプログラムはTACISである。東欧と中央アジア12カ国<sup>26</sup>及びモンゴル<sup>27</sup>を対象に、市場経済への移行プロセスを支援する技術援助として1991年に始められ、数多くのプロジェクトを実施してきた。「ウ」国に対しては、1991年から2004年までに1億5千50万ユーロが供与されている<sup>28</sup>。TACISによる個別のプロジェクトの効果が疑問視される中、1999年にはウ国政府とEUは10年間の2国間協定 (Partnership and Co-operation Agreements: PCAs) を結び、以来TACISのプロジェクトも戦略的に統合されているという。

但し、過去の調査においても持続性の問題が挙げられており、今回調査でも批判が聞かれた。例えば、ビジネス・コミュニケーション・センターを12箇所にしたが、支援が終了すると何も残らなかったという。上記のように、大学への支援にしても、効果の持続性が問題視されているのは同様である。「ウ」国商工会議所への支援も行われた。他方、TACISの支援を受けたあとで独立したというコンサルティング会社はよく耳にする。なお、高等教育機関への支援は、しばしばTempusプログラム<sup>29</sup>と共同で実施されている。TACISの他にも、EuropatenariatというEUの国際ビジネスマッチングサービスも提供されていたが、現在「ウ」国で稼働しているかは不明である。

<sup>26</sup> 12カ国とは、アルメニア、アゼルバイジャン、ベラルーシ、グルジア、カザフスタン、キルギス、モルドバ、ロシア、タジキスタン、トルクメニスタン、ウクライナ、ウズベキスタン。

<sup>27</sup> モンゴルは2003年までTACISでカバーされていたが、その後ALAプログラムに移された。

<sup>28</sup> 域内共通プログラムなどを除く額。

<sup>29</sup> Trans-European Mobility Program for University Studies。高等教育近代化プロジェクトで、EU加盟国の大学と西バルカン・東欧・中央アジア・地中海のパートナー国との協力を促進する。

## Box-2: Enterprise Development Project (EDP)の5つのコンポーネントと成功要因

企業改善サービスコンポーネントは、中小企業向けビジネス・コンサルティングを行っている。政府の所有が20%以下、外国人所有が33%以下で、従業員数5千人までの企業が対象で、製造業、輸出可能性のあるところを優先的に選んでいる。最初は外国人専門家が運営していたが、現在は全て現地スタッフにより運営されている。戦略行動計画ソフトウェア、マーケティングのテンプレートなどを用い、中小企業が出したがらない財務データを用いたコンサルティングに成功。もともとコンサルティングを受ける企業風土が無いところを、無料でサービスを提供し、クライアントにその必要性を認識させた。

域内貿易コンポーネントは、米国の Alibaba.com を手本に、中小企業の商品をプロモートする SME Trade Center Net ([www.smetradecenter.net/](http://www.smetradecenter.net/))というウェブサイトを立ち上げた。現在までに、3,949社が市場取引に、2,808社がビジネス・ダイレクトリーに登録している。商工会議所がパートナーである。

会計改革コンポーネントは、CIS 諸国内で米国公認会計士(CPA)に相当する certified accounting practitioner (CAP)、より CPA に近く国際基準に準じた Certified International Professional Accountant (CIPA)を広めるため、訓練と検定を行っている。8段階のクラスがあり、第4段階を終えて試験に通るとCAPに、第8段階を終えて試験に通るとCIPAが授与される。2000年にスタートし、爾来延べ13,313人が受講、493人がCAPに、17人がCIPAに通った。UJCの修了生も、UJCで会計の基礎を学び、これをより伸ばしたいと思うものが複数名この会計コースに通っている。このコンポーネントも、1998年には米国会計士が指導していたが、現在は現地パートナー機関が西側世界で教育を受けた現地の講師を雇い、受講料を徴収して講義している。

ビジネス団体育成コンポーネントは、中小企業または会計関連のメンバーシップ組織で、ビジネス振興をミッションとし実績のある団体を対象に、プロジェクト・グラントとコンサルティングサービスを提供している。

品質管理コンポーネントも、品質管理センターの設立を通じて行われ、ISO9001の2001年バージョンをコンサルタントを通じて実施している。これも無料で提供されていたが、フィーを取ってセンターを民営化する方針である。

EDPの成功の要因は、第1に現地ビジネス・コミュニティーへのコンサルテーションを通じて、慎重にプロジェクトをデザインしたことである。最初に対象となったのは、運輸業団体、商工会議所、石油生産者団体である。日常のプロジェクト・デザイン業務を行ったのも現地コンサルタントであり、ウ国側のオーナーシップが醸成されたことは疑いが無い。第2の成功要因は、現地パートナーの力を生かしていることである。まず、機材やソフトウェアを提供し、その使い方を研修する。現地パートナーが自分でできる研修には手を出さない。外国人講師を派遣する際も、現地パートナー機関にロジ作業を任せている。現地の機関が特定の手法を持っていれば、外国人専門家を呼ばずにそこを紹介する。現地機関同士の協力のインセンティブとしては、パソコンやコピー機を若干提供するのみである。現地パートナー機関の能力と意思

は、プロジェクト準備期間に見抜き、交渉する。強制ではなく自発的に行動するようにソフトに誘導しているので、現地パートナーからの評価も高い。

出所) EDP パンフレット及び面談記録

その他に、「計画に時間をかけすぎる」、「予算に対して研修を受ける人数が少ない<sup>30</sup>」、「短期間で対象がころころ変わるので戦略的でない」、「プロジェクト終了後政府に機材を供与しても有効に活用されない」などの批判もある。Bistro という TACIS のプログラムは、小規模な TA プロジェクト支援のための迅速・柔軟なメカニズムのはずであるが、準備に 2 年もかけたため、状況が変わってしまったという。現在、TACIS は Europe House<sup>31</sup> というプロジェクトを行っているが、「ウ」国の対象分野からビジネスは除かれているという。1990 年代半ばには中小企業振興・民営化などが TACIS の優先分野とされていたが、最近は特にビジネス関連の支援が目立って少なくなっている。例えば、1997 年にはビジネス関連のプログラム、Enterprise Accountancy Development、Rural Enterprise Development、Enhancement of the Market Skills Development Centre & Regional Training Program など、いくつか同時に行なわれているのに対し、2000 年以降はビジネス関連については Assistance in Restructuring or Liquidating of Insolvent Enterprises の1つで、民営化や行政、大学内でのプロジェクトに対する支援が出てきている。

GTZ を始めとするドイツの支援は、日本と共にビジネス研修分野で期待されているようである。以前 GTZ が支援していた Center for SME Development は、民間研修・コンサルティング会社として独立し、UJC にも講師を派遣している。すでにドイツのバンバリアとはインターンとしての研修制度があり、今後ドイツ全体で四、五百名の管理職を受け入れるインターンシップ・プログラムについて、「ウ」国商工会議所との間で交渉中であるという。これだけ大規模なものだと、カザフスタンでも活動しているインヴェント(InWEnt gGmbH: 国際職業向上訓練・発展公益有限会社)かもしれない<sup>32</sup>。その他にベルギーも本国での研修を無料で提供しているという。

EBRD は Turn Around Management (TAM)、Business Advisory Services (BAS) という二つの TA プロジェクト(共に CIS 域内共通)と、Japan-Uzbekistan Small Business Program という中小企業金融プロジェクトを有している。

<sup>30</sup> TACIS で 100 人のトレーナーを欧州で 1 ヶ月未満の研修を受けさせるのに、一人当たり 1 万 7 千ドルかかった計算になるという。

<sup>31</sup> EU と加盟国のよりよい理解を醸成するための非営利会社で、ビジネス・ベンチャー、貿易ミッション、教育・ビジネス・技術における交流、インターネット・ソフトウェア、メディア、会議、セミナー、スポーツ、文化・交流活動などを行っている。UJC のある IBC ビルの 11 階にあるそうだが、今回調査では訪問していない。

<sup>32</sup> インヴェントはドイツ産業界が出資し、国際的な視点も含めた高い知識や技能を有する人材の育成等を目指す「カール・デュイスベルク協会」と、ドイツの 16 連邦州が出資し国際的な交流や社会的事業での連携・協力活動の発展等を旨とする「ドイツ国際開発財団」との機関の統合により、2002 年に新たに創設された公益法人で、職業に関する専門教育をコーディネートとする組織としては欧州最大規模を誇る。職業訓練分野を中心とした国際協力や人材交流、人材育成及び調査研究棟の事業を幅広く展開しており、そのプロジェクトには 2003 年の 1 年間で、ドイツ内外から約 5 万 5 千人が参加した。

TAM は、マネジメント能力、ビジネス・プランニング、商品改善、コスト削減、現地及び輸出市場の開拓などについてのアドバイスをするプログラムである。2003 年の評価報告書によると、クライアント企業のうち従業員 250 人未満の会社では、企業取引高が 1 年以内におよそ 34%、雇用レベルはおよそ 12%増加した。

BAS は宣伝能力や品質基準についてのアドバイスをする現地のコンサルタントの専門性を開発するプログラムで、中小企業のコンサルティング・プロジェクトの最大 50%、9,000 ユーロまで負担し、これまで 1,400 以上のプロジェクトが行なわれた。

Japan-Uzbekistan Small Business Program は、専門の技術支援を通じた小企業の貸付の中で、「ウ」国のパートナー銀行 4 行に信用限度額を広げさせ、より広い地域・対象グループに融資を提供するのが目的である。予算は 2 億米ドルで、IFC も出資している。

上記の中でも特に BAS は、地場コンサルティング企業の支援をしており、日本政府資金で運営されていた経緯もあり、補完関係にあるプロジェクトとしてカザフスタンでは KJC と一定の協力関係にある。地場コンサルティング企業に関しては、最近 ADB が「ウ」国コンサルティング企業のコンソーシアムを立ち上げたという。

UNDP が「ウ」国で行なった Sustainable Income Generation は中央・地方政府と非政府組織のキャパシティ強化、また地方の雇用機会の改善のためのプロジェクトである。このプロジェクトは 13 のビジネス・インキュベーターを設立したが、その中では SME 開発、ビジネス・コンサルティング、マーケティング、技術サービスなどが提供されている。

インドは毎年、企業家、学生、大学講師など 100 人を本国研修で受け入れている。CIS 諸国向けの特別の財団を持っており、長期、短・中期どちらの研修も行っている。さらに「ウ」国の大学に IT センターを設けている。若者に人気が高く、これまでに 600 人の卒業生がおり、時々インド大使館で集まっている。

中国も独自の研修プログラムを持っているが、中心はソフト・ローンとクレジット・ラインの提供である。韓国の IT センターは、韓国で働く人<sup>33</sup>のための導入研修が中心である。フランス文化センター、ブリティッシュ・カウンシル、ゲーテ・インスティテュートは、語学と文化のみであり、ビジネス研修を行っていない。

## 5-6 需要分析

需要分析は、顕示された需要、すなわち実際にビジネスコースに応募してきた人々（顧客）の分析と、潜在需要者の推定によって行う。なお、今回調査ではデータの制約により、応募者データに代わり受講者データを用いる。

### 5-6-1 顧客分析

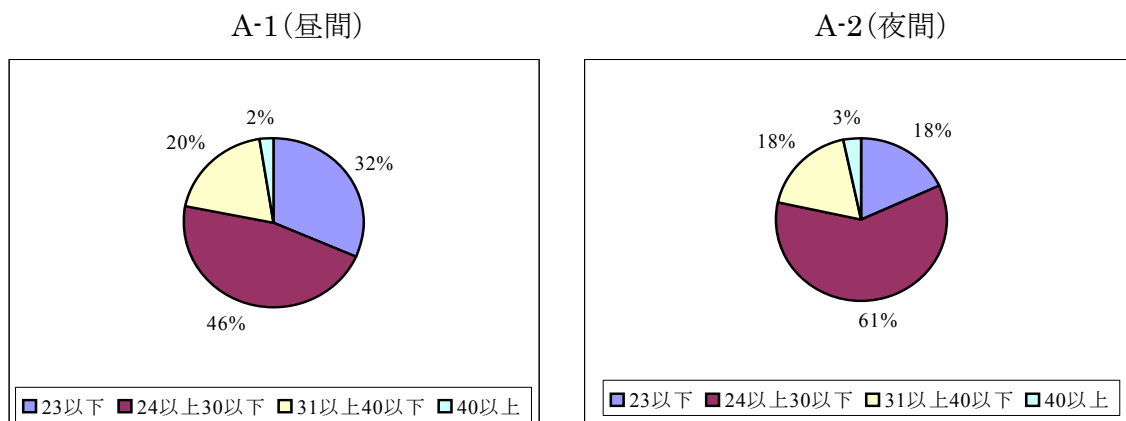
現状では、主力の 5 ヶ月コースである PMP の受講者の多くは、若手ビジネス人材とも言うべき層である。図表 5-10 に見るように、最新 5・6 回の PMP において、昼間部の A1、夜間部

<sup>33</sup> 1000 人規模の「ウ」国人が韓国で働いているという。

のA2共に、30歳までの受講者が78%となっている。また、図表5-11は第4回までの受講者の職業別内訳であるが、夜間で40%を占める合弁・外資などは典型的に若手ビジネス人材と思われるが、それ以外のカテゴリーでもオーナー企業家より若い幹部・幹部候補生が多数である。2回目のPMPでは若い企業家と起業希望者を重点的に受け入れていたが、現役の企業家・起業希望者共に若手ビジネス人材ほど応募数が伸びないことが主な理由であるという。これは、5ヶ月の長期に渡って通い続けることのできる層を考えれば自然の成り行きとも言える。

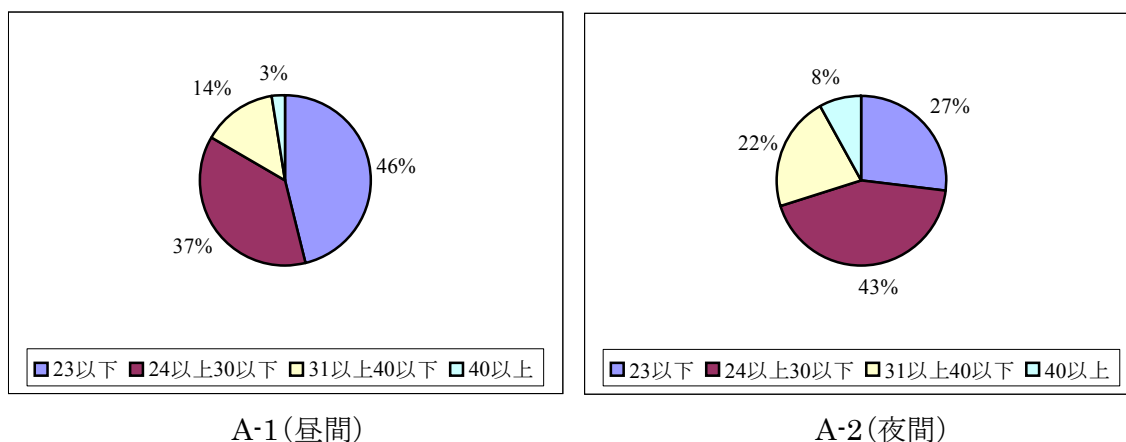
なお、第1期から4期までの受講者の年齢構成を見てみると、明らかに昼間コースでの若年層の割合が高い。これは、企業家と起業志望者を対象に始めてみたものの、全日制の5ヶ月コースに通うのは、失業中か就職していなくても大丈夫な経済力と時間的余裕のある若者でないと難しかったからだと考えられる。実際、1～4期の修了者のバックグラウンドを見ると、昼間コースの実に4割が無職である。また、働きながら5ヶ月夜間コースに通い続けること事態が非常に困難であり、ある企業家の受講者によると、この困難を乗り越えた今、事業だけの忙しさなどなんでもないほどであるという。

図表 5-10:PMP(第5・6期)年齢別受講者数割合



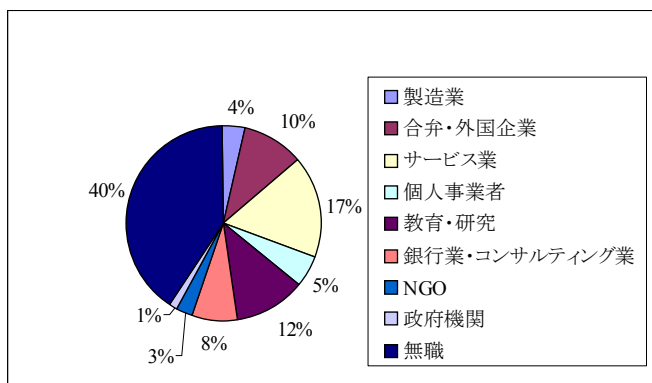
出所)UJCパンフレットを基に作成

図表 5-11:PMP(第1~4期)年齢別受講者数割合



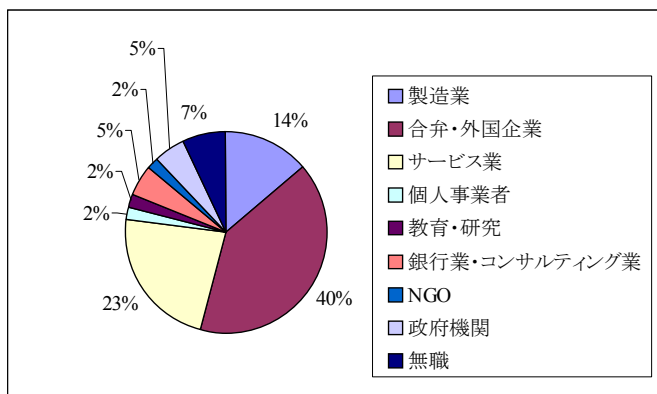
出所)UJCパンフレットを基に作成

図表 5-12:PMP(第1~4期)修了者専門バックグラウンド別割合 A-1(昼間)



出所)UJCパンフレットを基に作成

図表 5-13:PMP(第1~4期)修了者専門バックグラウンド別割合 A-2(夜間)



出所)UJCパンフレットを基に作成

現在の 24～30 歳を中心としつつ 30 代も 2 割程度という受講生の構成は、第 5 期から昼間コースを午後のみに凝縮して授業数の少なかった夜間コースを昼間コースと全く同じ構成に強化した結果として、働きながら通う社会人の数が増えたことが反映されている。

このように潜在的ターゲットのニーズに合わせたコース設計をすることで、受講者やその母体となる応募者の構成が変わってくる点は重要である。すなわち、応募者を何らかの基準で選考する以前に、応募者自身がコースのタイプにより自動的にプレ・スクリーニングがかけられているのである。さらに言えば、現在の 5 ヶ月間に渡る「ミニ MBA」とでも言うべき集中プログラム自体も、若手ビジネス人材にアピールするサービスである。同様に、中年の中小企業の起業家に対しては結果の出るコンサルティングサービス、中・大企業の中堅以上の管理職には短期の経営理論のアップデートなど、一般的にターゲットにより求められるサービスは変わってくる。

従って、「ビジネス環境の悪化により、企業家や起業希望者が減少している」という仮説については、それなりの実感はあるにせよ、PMP 自体が起業希望者向けではない点も考慮する必要がある。真に起業希望者向けのみであれば、ビジネスプランの書き方を一から教えるのではなく、ビジネスプランコンテストなどで優秀な「目利き」による幾重ものスクリーニングをかけ、その過程でビジネスプランをブラッシュアップするコーチングを行い、プレゼンテーションを行って投資家を集め、その後の成長をメンターを通じて支援するなどといったアプローチが必要になる。同じ理屈で、「起業希望者が少ないから、商工会議所などを通じ企業家や起業希望者に対する PMP のマーケティングを強化し、選考基準でもペーパーテストの点数より『起業の意思』への配点をより高くする」とするのでは、本当に起業希望者を対象とすることにはならないことにも注意が必要である。

## 5-6-2 潜在需要者

UJC ビジネスコースの潜在需要者には、中小企業経営者及び幹部、中・大企業の幹部と幹部候補生だけでなく、起業希望者、新卒・退職などにより求職中の若者なども含まれる。さらに、企業の中でも「政府系」企業には違った需要がある。コンサルティング企業や講師業など学習結果を市場で売っていかうところもある。さらにブハラを始めとする、地方での需要がある。以下、それぞれにつき詳しく検討していく。

### 中小企業経営者及び幹部：

中小企業の経営者、幹部は、売り上げを伸ばし企業を成長させるために、ビジネスコースのターゲットグループとして真っ先に挙げられることが多い。現状では UJC ビジネスコース受講者の中では少数派であるが、夜間や週末の短期コースなどで救い上げるに足る市場規模であると考えられる。

「ウ」国に約 25 万社ある登記企業のうち零細企業が約 20 万、中小企業が約 3 万 3 千社あるとされている。MBA プログラムであれ日本型品質管理論であれ、ある程度の分業の進んだ

組織を前提にしており、零細企業は経営管理研修の対象としては一般的に考えにくい、現在の「ウ」国の定義では従業員数最大 20 人まで零細企業に分類されるため、零細の中でも大に属し成長志向のところは十分ビジネスコースの潜在需要者である。こうした層は、零細企業 20 万社のうち少なくとも中小企業と同程度存在すると考えられる。すると、ビジネスコースの潜在需要者としては、6 万 6 千社(中小企業の約 3 万 3 千社及び、同程度の零細企業数の約 3 万 3 千社を想定)の何割が関心を持つかにかかってくる。一般的には、経営者の年齢が上がり、企業として伸びが長年止まっているところでは、ビジネスコースを受講しようという意欲が低いので、経営者や企業のプロフィールの情報が入手できれば、6 万 6 千社の何割を潜在受講者と考えることができるかの手がかりが得られると考えられる。

なお、「ウ」国には設立後数日間しか存在しない企業、倒産しても手続きに手間隙がかかるために登録抹消しない企業、逆に公式に登録せずに活動している多数のインフォーマルセクター企業が存在するため、登記企業からの推計はあくまでも目安程度に考える必要がある。

#### Box-3: 「ウ」国の中小企業の定義

「ウ」国政府の定義では、2003 年 8 月 30 日より前は、従業員数で製造業 10 人以下、非製造業で 5 人以下を零細企業、製造業 40 人以下、非製造業 20 人以下を小企業、製造業 100 人以下、非製造業 50 人以下を中企業としていたが、大統領令により 2003 年 8 月 30 日以降は、零細企業を製造業 20 人以下、非製造業 10 人以下とし、中企業のカテゴリーを廃止の上、小企業を業種により 25 人以下(科学、科学サービス、運輸、通信、サービス、商店・飲食店、その他非製造業)、50 人以下(冶金、機械、燃料、エネルギー、化学、農産物・加工品、建設及び関連業種)、100 人以下(電灯、食糧、金属、木材、家具、建設資材)とした。

出所) UJC ビジネスコース関専門家提供資料

大企業の幹部と幹部候補生:

いわゆる若手ビジネス人材はこのグループに属する。なお、大企業の子会社として、中小企業カテゴリーに属している場合もある。

大企業の経営者はビジネスコースに関心を持つとすれば、非常に厳選されたグループに対する短期で最高品質のものであろうが、これは UJC が提供できる範囲を超えている。また、海外留学帰りの幹部・幹部候補生も、UJC で提供できる範囲の知識は一通り身につけている。従って、ここでの対象は、海外留学を経験していない幹部・幹部候補生である。「ウ」国には大企業は 2 万社程度登録されている。大企業の場合、企業派遣の財務的余力が高い上、気に入れば幹部・幹部候補生を何人も続けて送り込んでくるので、UJC の収益面の観点からは、ターゲットの一部にする意味は大きい。しかしながら、大企業を主要ターゲットにしてしまうと、貧富の格差拡大につながらないかという懸案が生じる。また、コースの一部のターゲットに据える場合でも、そのことが「ウ」国の経済の底上げに結果的につながるようなインパクト効果が想



定されることを前提となっていることが必要であり、その取り組みは慎重に行うべきであろう。

起業希望者、新卒・退職などにより求職中の若者：

起業希望者の数を推計するのは困難であるが、現状では一般的に起業意欲が削がれる環境にあると見られる。最近では汚職被害に対する法的救済措置や小規模・零細企業への課税を軽減するなどの改善も見られるが、これらの実効性及び企業家精神への影響はまだ不透明である。

大学新卒については、経営学を比較的きちんと教授していると思われる高等教育機関が、大学院・学部合わせて8校、経済学系でも4校に過ぎず、毎年の卒業・修了者数は数百人から数千人規模とみられる。内、ウエストミンスター国際大学を除いては、UJC に匹敵する国際レベルの授業が十分行われていないため、卒業・修了生が UJC ビジネスコースで学び直す可能性は高く、実際にそうした学生がある程度存在する。

「政府系」企業：

ここでいう「政府系」企業とは、政府が株式を部分保有しているという形態ではなく、完全な民間会社の形式でありながら主たる出資者・経営者が現役の政府役人である企業を指す。公的には政府役人が二足のわらじを履くことは禁止されているというが、余剰資金を投資するシニアレベルの官僚、留学帰りで自らも経営に参画する若手官僚など、ビジネスを行う官僚は多く、タシケントの企業の何割かはこうした「政府系」企業ではないかという説もある。

実際に UJC へもこうした企業から受講者が来ているという。特に、留学帰りの若手官僚の企業では、出資者・社長本人の能力が高く、幹部もきちんと研修させようという意欲が見られるという。

これら「政府系」企業は、官によるプレッシャーに対する抵抗力が当然高いので、ビジネス環境悪化の中でも生き残って「ウ」国経済界を支える重要な役割を果たすと考えられる。

コンサルティング企業・講師業：

図表 5-12、5-13 にあるように、受講者の中にはコンサルティング業出身者がおり、また PMP 修了後にコンサルティングを行うものも多い。社内で戦略コンサルティング的動きをするものを含めると相当数に上ると見られるが、これは本格的な MBA 教育を受けた人材が不足しているため、PMP 修了者の知識が社内でも市場でも認められやすいことを反映していると考えられる。また、若手アソシエートに PMP を受講させ、修了後コンサルタントとして昇進させた例もある。

現在、コンサルティング企業数はタシケントで認知されているところが 25—30 社程度のものであるが、プハラでも地元で 10 社程度存在することが確認されている。また、大学講師の多くは個人的に外部で講師業を行っている。よって、地方まで含めれば、この業界の人材プールも数百人から数千人に上ると見られる。

研修サービスを提供しているコンサルティング会社によると、厳しいビジネス環境にもかかわらず、生き残っている企業は確実にコンサルティングの課題を進化させている。例えば、初期には起業関連の相談や資金アクセスの相談が多かったものが、人材管理の相談に来るといった具合である。また、地方でも大企業の労働者が資金をためて自分のビジネスを立ち上げたり、取引の歴史によるものかビジネス感覚に優れた若者が存在するので、ビジネス研修・コンサルティング市場は今後拡大しうると見ている。但し、コンサルティング・講師業界の拡大のためには、やはりビジネス環境の抜本的改善を通じた経済の拡大が必要である。

#### 地方での需要と活動展開：

現地コンサルタントの事前調査では、ブハラ州には 2 万社を超える企業があり、うち零細企業が 1 万 7 千 8 百社強、小規模企業が 2 千 5 百社弱あり、小規模企業のうち半分以上は農業経営者で製造業・サービス業は 1 千社に満たないとされている。この調査に基づき、小規模企業の経営者と管理職、商工会などこれらを支援する業界団体のスタッフが、第 2 フェーズにおける地方展開での UJC ビジネスコースの対象者として掲げられている。今回調査の情報を元に、これを検討する。

まず、登録企業数は実態として稼動している企業数とはかけ離れていることも勘案する必要がある。これは一度登録された企業は、実態がなくなっても抹消されずに残っていることが多く、独立後経済環境が変化する中で、一度は登録されてもその後活動をやめている企業が多いからである。例えば州全体を統括するブハラ商工会議所は、昨年 10 月 1 日の時点で 7600 社がメンバーだったが、今年に入って実態調査をした結果、800 社しか実態のある企業として確認できなかったという。もちろん業界ごとに団体化されていて商工会のメンバーで無い企業も多数存在しているが、登録企業数 2 万社という数字は大きく割引いて考えたほうがよさそうである。

より重要なのは、少なくとも何千社かはあるであろうブハラ州の企業に、ビジネス研修の需要があるかである。まず、これまでに月 22 ドルから 25 ドルで会計やコンピューターのコースが実施されていること(補助金あり)、商工会議所などが政策の変更があった時にもセミナーを実施<sup>34</sup>していることから、少なくともブハラ市内や近郊の企業にとっては、ビジネス研修の存在は知られていると考えられる。また、ユーラシア基金(USAID 系)などドナーの支援を受けたりして、ビジネスプランの相談に乗るコンサルティング企業が 10 社程度存在している(平均すると 1 社 3 人で、社員の年齢は 30-40 歳程度)。

他方、総合的ビジネス研修はこれまで行われておらず、導入に当たっては慎重さが求められる。現地コンサルタントは 5 社を回ったが、ビジネスコースの必要性を理解してもらえなかったため、導入セミナーを提案している。しかし、こうした導入セミナーで研修の重要性を訴えても、効果は薄い可能性もある。実際、今回調査で面談した企業も、ニーズは座学の研修よりも、日系企業とのビジネス・マッチングや特定の課題に対するコンサルティングであった。過去に

<sup>34</sup> 最近では、WTO 加盟に関するセミナー(イタリア大使館が協力)、中小企業に関する法律研究セミナーが行われた。

において地方で UJC が行ったセミナーも、マレーシアにおける日系企業の進出形態など、単発のセミナーであったり、特定の企業に対するテーラーメイドのコースに限られていた。

従って、ブハラで活動を展開していくに当たっては、現地コンサルタントの提案しているような、中小企業の経営者・管理職を対象に、3～6 日間ずつ経営管理、マーケティング、戦略計画、財務管理などのテーマでコースを提供することは、現状ではリスクが大きいと思われる。それらのテーマについての明確なニーズが確認されるまでは、以下の取組みも想定される。

- これまでの商工会のセミナーのように、企業全てに影響を与える政策・法規制の変更についての単発のセミナーがある場合、それに相乗りして個別またはグループでの企業相談を実施し、さらなるニーズを発掘する。
- ブハラにも存在する、BukharaTex, Bukhara Oil Refinery, Bukhara Milk Plant などの大企業に対し、テーラーメイドのコースを提案する。(但し、大企業は主要ターゲットとはせず、収益性確保の手段としての位置づけであることに留意する必要がある。)

他方、商工会など地元企業を支援する業界団体のスタッフを対象とした研修は、フィーを取らない TOT として実施するのであれば、有効であろう。ブハラ商工会は、州の中に 13 ある区のそれぞれにある、インフォメーション・コンサルテーション・センターに、50 人のスタッフを抱え、彼らに対する研修を要請している。これは、現在タシケントで全国商工会議所や女性企業家協会が、地方展開のために TOT を要請しているのと同様である。地方展開ではフィーを取ってのビジネスコース展開は難しい面もあり、こうした現地機関のネットワークを生かすための TOT 戦略が適していると考えられる。

なお、昨年までの企業家会議所が商工会議所に改組され、シャイコフ元駐日大使が会頭になり、商工会議所の機能が拡充されつつあるのは、「ウ」国のビジネス環境改善において数少ない機会である(終了時評価調査実施時点)。新しい機能としては、例えば法的保護サービスがある。税務機関、消防署など、政府機関は立ち入り検査の回数が義務付けられているが、検査がしばしば恣意的に行われているとの話もある。商工会は、メンバー企業に外部機関からチェックが入った時、企業の利益を守るための支援をする。また、メンバー企業に債権があり、他の企業が返済しない時、裁判になると手数料がかかるが、裁判手数料を免除されている商工会が代理人となって債権回収裁判を行うことができる。さらに、商工会の代表部を欧州などに設け、「ウ」国の企業・商品を紹介していく計画である。商工会議所はこれらの活動を行う十分な予算を与えられていないともいい、地方の中小企業支援において、日本やドイツに期待するところが大きい。

さらに TOT を考える上では、すでに現地で活動しているコンサルティング企業やその予備軍に対する研修も重要であろう。これは、彼らは商工会などに比べて市場の洗礼を受ける立場にあり、他方、タシケントのコンサルタント企業であっても、過去にドナーの手厚い支援を受けたところ以外は、能力が不足しているところが多いように見受けられるからである。

## 5-7 提言

- 基本方針:名声の確立→効果の拡大。現地 MBA 市場が確立されない限り、PMP を堅持。短期的には、名声を確立することが、「ウ」国内での影響力を拡大し、間接的に市場経済化・民主化にもつながる。
- UJC ビジネスコースの現在のコア・コンピタンスは、よい講師が経営学全般について講義すること。逆に、全ての分野で深みを求めたり、コンサルティングに進むのは、現在のリソースでは限界がある(あるいは、日本から送る専門家の構成を大幅に変えざるをえない)。→補完的な外部活動と連携する。Pragma/EDC(会計訓練、金融フェア)、BAS(地場コンサルティング企業の振興)、商工会(企業の法的支援、企業相談)など。
- 商工会議所(など)を、中小企業経営者の受講者の取り込みと地方展開のチャンネルとして活用する。
  - 現在の新聞広告が、多くの中小企業経営者の目に触れていない可能性、あるいは目に触れても評価する材料が無いために応募しない可能性が高く、商工会議所などを通じたプロモーション活動は効果が期待できる。
  - ただし、UJCの質とターゲットを考えると、地方での量的拡大には相当の投入が必要になることから、商工会議所などの企業相談職員の TOT を中心とすることが考えられる。UJC が提供している内容は、タシケントの企業にとってもしばしば全くの新しい知識であることもあり、これまで同様の内容であれば、地方の零細・小企業向きではないと言える。ただし、TOTを無料で実施する場合は、PMPの短期専門家の空き時間に行うなど、コスト増・減収にならない工夫が必要。
- フィーを上げることで、切実に自分のビジネスや管理職のキャリアに生かしたい人をスクリーニングする効果があると考えられる。しかしながら、フィーを上げた場合は、その一方で、ニーズが高く支払能力の限られた人を救う工夫として、分割払いやスカラシップ制を導入することも検討も必要となろう。スカラシップ制は、直接の金銭授受ではなく、受講料の減額で対処する方法が考えられる。
- ひとつの選択肢として、現地化は可能だが、現行人材の能力向上か外部人材の導入かの検討が必要。海外帰りなど優秀な若手人材が存在し、それが他ドナープロジェクトの100%現地化の鍵になっている。ただし、現地化を進めるのであれば、現地化のための複数年計画を作り、年次行動計画に落とし込んだうえで、現地講師も含め、TOT に相当の投入をすることも必要になってくるであろう。

- 「日本センター」としての特性と、「ウ」国の現在の状況における外国人存在の大きさを考えると、日本人講師割合の一定規模の確保の意義は大きい。日本人講師の有効活用と一部現地化を両立させるためには、TOTを意識して、現地講師とペアで授業をするという方法が考えられる。費用削減を考えれば、中期的に、コンサル一括受注の対象を CIS 諸国全体に広げ、その中で地域を統括する現地張り付きの人材を確保することも一案。
- 入り口と出口の把握: 入り口については、応募者のプロフィールのデータベースを、経営判断の材料として活用すべく整える。PMP のみならず、より短期のコースについてもプロフィール・データを取ることで、受益者のターゲティングが行いやすくなる。出口については、修了者のトラッキングに加え、労働市場自体の情報を収集し、起業のみならず雇用可能性を高める講義に対する市場のフィードバックを得ていく。

#### BOX-4: 現在の「ウ」国における UJC の政治外交的重要性

2004年8月には、川口外相(当時)の中央アジア4カ国歴訪に際に「中央アジア+日本」構想が打ち出され、「中央アジア+日本」対話・外相会合が行われており、今後も種々のレベルでこの対話が継続されることになっている。UJCプロジェクトにとっては、近隣諸国の日本センター共々、域内連携という新たなミッションを負うことになった。こうした動きは日本単独のものではなく、過去数年間の「ウ」国の関係する地域協力枠組みと国政政治の動きはめまぐるしく、UJCプロジェクトもこれを注視していくことが必要である。

「ウ」国は、反露親欧米の地域協力体GUUAM(グルジア・ウクライナ・ウズベキスタン・アゼルバイジャン・モルドバ)から2005年5月に脱退、同月のアンディジャン事件を契機として欧米との関係がさらに冷え込み、7月には米軍のアフガニスタン介入の基地となったカナバッド空軍基地から6ヶ月以内の撤退勧告までなされた。欧州もビザなどで実質的な制限を受けているようであるが、欧州安保協力機構(OSCE)<sup>35</sup>は別のものである。2005年7月にはOSCE事務総長とカリモフ大統領・ガニエフ外相とが会談し、今年後半にOSCEが予定している中央アジア経済統合会議を、ウ国側がホストする用意があることを確認しているが、民主化を推進するために、法の整備、政治の透明性の確保、メディアの改革などを通じて、市民社会を成熟させ欧州周辺地域の安定化を目指そうとする、OSCEの政策提言を受け入れる姿勢はこれまでウ国に無かっただけに、注目される動きである。

他方2004年6月17日にタシケントで上海協力機構(SCO)首脳会談を開催するなど中国・ロシアとの関係が緊密化する中、2005年7月には呉儀副首相の「ウ」国訪問中に、中国が「ウ」国の原油・天然ガス分野へ6億ドルの投資を行う協定に調印した。ロシアも、これまでのエネルギー

<sup>35</sup> 欧州安保協力機構。ヨーロッパと大西洋の55の国(米・露を含む)や団体が集まり、1960年代中頃から活動が始まり、1975年のヘルシンキ宣言で知られる全欧安保協力会議(CSCE)を母体として、1995年1月に名称をOSCEに変更し、常設機構として発足した。コソボ紛争や米国で起こった同時多発テロ以降、活動がさらに活発になっている。

ギー分野での投資に加え、携帯電話市場から撤退する東南アジア企業の株式を取得するなど、投資を拡大している。

米国、欧州、ロシア、中国という大国の力関係の中で、内政への干渉を避けつつ実利を引き出そうとする「ウ」国に対し、最大のODA供与国である日本も独自の地域協力枠組みで存在感を示そうとしてきたわけであるが、アンディジャン事件以降ウ国の立つ欧米親露親中国の立場が明確になる中で、日本の存在が一層重要になっているように見える。ロシア・中国はドナーでないため、欧米の援助が停止に向かう中、日本は「ウ」国の歓迎する西側唯一のドナーとなっている。UJCは経済分野での技術協力唯一のプロジェクトであり、「ウ」国の政府・民間双方から高く評価されていることは、日本にとっては数少ない「ウ」国へのパイプであり、間接的に市場経済化を支援するプロジェクトであることから、UJCが存続し情報力を高めていくことは、現在の状況において中央アジアの安定のために重要と言える。

## 第6章 提言と教訓

### 6-1 総論

本プロジェクトは継続的に第2フェーズに入ることを想定していることから、第1フェーズにおける成果と教訓を十分に踏まえ、第2フェーズの実施の枠組み及び活動計画の策定に反映させることが重要である。そのことにより、効率的・効果的に事業を実施し、より大きなインパクトを生んでいくことを目指すものとする。

#### (1) 三本柱の活動の相互連携

「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の3つの活動については、相乗効果を高めるために、それぞれの活動間の連携を強めていく。

#### (2) 計画及びモニタリング

成果を重視したプロジェクト運営を図るために、詳細な年間活動計画を策定し、かつ進捗状況を定期的にモニタリングしながら、継続的改善を行う。

### 6-2 センター運営

#### (1) 人材育成計画の策定・実施

UJCの運営・活動に関するスタッフの能力は、OJTや日本での研修等を通じて向上してきているものの、それらを効果的・効率的に実施するためには、さらなるレベルアップが必要である。このため、さまざまな研修を組み合わせながらスタッフの育成を強化していくこととし、そのために戦略的な人材育成計画を策定する。

#### (2) UJCの支出について

##### 1) 税の優遇措置

UJCを効率的に運営するためには、第1フェーズと同様に、「ウ」国政府関連当局は、税の優遇措置をUJCに対して与えることとする。

##### 2) 見返り資金

第1フェーズの実施協議時において「UJCの共益費は『ウ』国側の支出とする」ことで、「ウ」国側、日本側の両方で合意しているが、現状では日本側が支出をしている。第2フェーズにおいては「ウ」国側が、ノンプロジェクト無償の見返り資金の活用を検討等により支出を行うこととする。また、見返り資金については、共益費以外の活動への支出も含めたかたちで活用することを、「ウ」国政府、日本両政府による積極的な検討を求めることとする。

### 6-3 ビジネスコース

#### (1) コースの継続的改善

ビジネスコースのうち、特に若手ビジネス人材の育成や起業家の養成を対象としたミニMBAタイプのAコースは、「ウ」国内において高い評価を得てきている。しかしながら、

同国の中小企業が直面している多様な課題・問題に対応するためには、コース設計及び運営にさらなる改善が必要となっている。このため、様々な手段によりコースの成果をモニタリングすること、その結果をコース設計・運営に確実にフィードバックすることにより、継続的改善を図ることとする。なお、「障害者のためのビジネスコース」、「女性企業家支援」、「観光促進」といったテーマ・分野についても第2フェーズでの取り組みが求められる。

## (2) 面的拡大

インパクトを高めるための面的な拡大の方法として、「ウ」国商工会議所や関連の社会・経済団体との連携により、それらを通じて日本の経験や日本の経営システムを広く紹介していく。合わせて、それらの協力団体が行う「ウ」国の中小企業の経営改善のためのプログラムに対して、技術的支援や助言を行うといったアプローチも行うこととする。また、ブハラ等への地方展開を出前講座等にて行う。

## 6-4 日本語コース

### (1) コース数の増加

これまで日本語コースでは、初級レベルから上級レベルまでニーズに応じた様々なコースを実施してきている。しかしながら応募者数に対してコース数が不足しているため、コースの数を増やすこととする。

### (2) 日本語教育拠点としての機能強化

UJC は、「ウ」国内における日本語教育の拠点としての役割を担ってきているが、さらにその機能を強化することが期待される。このため、第2フェーズにおいては、1) 日本語教材のウズベク語化、2) 日本語教師の育成の促進、3) 日本語教師に対する技術的支援、4) 日本語教師間のネットワークの強化、に取り組むこととする。

### (3) 学習動機維持の工夫

「ウ」国一般市民にとっては日本人に接する機会や日本語を使う機会が非常に少ないことから、日本語学習の動機を持ち続けられるような工夫が必要である。このため、日本語クラスに参加すること自体が目的となるクラス、例えば「アニメ・ドラマを通して学ぶ日本語」、「日本文学を読む」などといったクラスを設けることとする。

### (4) 翻訳者・通訳者育成コースの実施

日本語能力を生かして収入を得るまでになっている「ウ」国民は非常に少ない。については、それらのニーズに応え、かつ日本語教育全体のレベルの向上のためにも、本格的な翻訳者・通訳者育成のコースを実施する。

## 6-5 相互理解促進事業

### (1) 双方向の情報発信

第一フェーズにおける活動では、「ウ」国に対する日本についての情報提供が中心となっていた。しかしながら「ウ」国、日本の両国民の相互理解を促進するためには、それぞ



れの情報を双方向に発信していくことが不可欠である。また、これに加え、日本国内で「ウ」国に関連する活動を行っている団体やグループとも連携を強めていくこととする。

(2) 地方展開及び情報発信機能の強化

地方においては日本の情報等に対するアクセスする機会が少ないことから、相互理解促進の活動の地方展開を進める。また、UJC が提供する情報の内容の充実、多様化を図りながら、UJC の情報発信機能を強化する。

(3) 留学情報の一元的提供

日本への留学情報を UJC で一元的に提供する。さらに、日本に出発する留学生に対して、必要に応じて、事前オリエンテーションや日本語研修を UJC で行うこととする。

以上



## 付 属 資 料

1. 調査日程
2. 面会者リスト
3. ミニッツ
4. 評価グリッド



ウズベキスタン日本人材開発センター  
終了時評価調査日程

月/日	曜日	評価分析(松本)	ビジネスコース計画(籠橋)	JICA(立原、鈴木、小島)	日本語(濱部、小林)	宿泊先
2005/7/21	木	00:20 タシケント着 10:00 JICA事務所表敬 10:15 UJC視察・専門家顔合わせ 11:00 稲葉所長インタビュー 11:00 稲葉所長インタビュー 11:00 関専門家インタビュー 12:00 佐々木SVインタビュー 12:00 上田調整員インタビュー 14:30 現地講師インタビュー	00:20 タシケント着 10:00 JICA事務所表敬 10:15 UJC視察・専門家顔合わせ 11:00 稲葉所長インタビュー 16:30 JETROインタビュー 11:00 関専門家インタビュー 12:00 上田調整員インタビュー 14:30 現地講師インタビュー	13:30 成田発 (OZ101) 16:00 ソウル着 17:30 ソウル発 (OZ573) 21:10 タシケント着	13:30 成田発 (OZ101) 16:00 ソウル着 17:30 ソウル発 (OZ573) 21:10 タシケント着	タシケント
2005/7/22	金	8:00 朝食(団内ミーティング) 10:00 福田隊員インタビュー 11:30 福島専門家インタビュー 資料整理	朝食:団内ミーティング 資料整理	朝食:団内ミーティング 10:00 稲葉所長 インタビュー 11:15 福島専門家インタビュー 14:30 上田調整員インタビュー 16:00 関専門家 インタビュー	朝食:団内ミーティング 終日:受講者、現地講師インタビュー	タシケント
2005/7/23	土	資料整理	資料整理	ブハラ視察(商工会議所・企業3社)	サマルカンド視察	ブハラ/ タシケント
2005/7/24	日	現地職員インタビュー (総務、図書、相互理解等) 18:30 BC修了者インタビュー 14:00 韓国コンピューターセンター 15:00 団内打合せ/日本語まとめ 評価報告書取りまとめ	9:30 BWA 14:30 USAID 18:30 BC修了者インタビュー 15:30 TASIS 17:00 現地講師インタビュー 18:30 BC修了者インタビュー 10:00 三井 12:00 NEC 15:00 受講者企業訪問 (2社) 18:00 受講者インタビュー 9:30 商工会議所 15:00 JICA事務所打合せ 評価報告書(英文)作成→露語翻訳 評価報告書を対外経済関係省に提出 資料整理	10:00 JICA事務所打ち合わせ 15:00 大使館表敬 18:30 BC修了者インタビュー 10:00 フランス文化センター 15:00 団内打合せ/日本語まとめ 12:00 共同所長インタビュー 15:00 受講者企業訪問 (1社) 17:30 JETRO インタビュー 9:30 商工会議所 15:00 JICA事務所打合せ	事務所・大使館表敬 対外経済庁表敬・インタビュー 10:00 フランス文化センター 15:00 団内打合せ/日本語まとめ 22:30 タシケント発(OZ574) 8:50 ソウル着	タシケント
2005/7/25	月	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (1社)	10:00 ソウル発(OZ102) 12:10 成田着	タシケント
2005/7/26	火	評価報告書取りまとめ 15:00 JICA事務所打合せ	9:30 商工会議所 15:00 JICA事務所打合せ	15:00 受講者企業訪問 (1社) 17:30 JETRO インタビュー 9:30 商工会議所 15:00 JICA事務所打合せ	10:00 ソウル発(OZ102) 12:10 成田着	タシケント
2005/7/27	水	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (1社)	10:00 ソウル発(OZ102) 12:10 成田着	タシケント
2005/7/28	木	評価報告書取りまとめ 15:00 JICA事務所打合せ	9:30 商工会議所 15:00 JICA事務所打合せ	15:00 受講者企業訪問 (1社) 17:30 JETRO インタビュー 9:30 商工会議所 15:00 JICA事務所打合せ	10:00 ソウル発(OZ102) 12:10 成田着	タシケント
2005/7/29	金	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (1社)	10:00 ソウル発(OZ102) 12:10 成田着	タシケント
2005/7/30	土	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (1社)	10:00 ソウル発(OZ102) 12:10 成田着	タシケント
2005/7/31	日	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (2社)	15:00 受講者企業訪問 (1社)	10:00 ソウル発(OZ102) 12:10 成田着	タシケント
2005/8/1	月	MM修正共同作業 MM修正→露翻訳 資料整理	MM修正共同作業 MM修正→露翻訳 現地スタッフインタビュー	MM修正共同作業 MM修正→露翻訳 10:00 大使館報告 11:30 事務所・プロジェクト打合せ 16:30 MMサイニング 資料整理	MM修正共同作業 MM修正→露翻訳 10:00 大使館報告 11:30 事務所・プロジェクト打合せ 16:30 MMサイニング 資料整理	タシケント
2005/8/2	火	8:05 タシケント発(HY527)	8:05 タシケント発(HY527)	8:05 タシケント発(HY527)	8:05 タシケント発(HY527)	タシケント
2005/8/3	水	19:55 成田着	19:55 成田着	19:55 成田着	19:55 成田着	アスタナ
2005/8/4	木	11:15 タシケント発(HY721)	11:15 タシケント発(HY721)	11:15 タシケント発(HY721)	11:15 タシケント発(HY721)	アスタナ



## 2. 面会者リスト

### 面会者リスト

ミッションのサブグループ

- ①JICA(立原、鈴木)、通訳(小島)
- ②日本語団員(小林、濱部)
- ③評価分析(松本)
- ④ビジネスコース計画(籠橋)
- \*敬称略
- \*\*鍵となる組織と思われる機関・人物の連絡先を記載

日	時間	場所	面会者所属先	役職	氏名(敬称略)	備考	出席サブグループ	
7/21(木)	10:00-11:00	JICAウズベキスタン事務所(JICA)	JICA	副所長	浅見 栄次		③④	
	11:30-13:00	ウズベキスタン日本人材開発センター(UJC)	UJC	所長	稲葉 泰		③④	
				調整員	上田博之			
				ビジネスコース専門家	関 忠夫			
	15:00-16:00		日本語コース専門家	福島 青史				
16:30~	JETRO	JETRO	所長	下社 学		④		
7/22(金)	11:00-12:10	UJC	UJC	シニアボランティア日本語講師	佐々木節子		③	
11:00-12:00		UJC	UJC	ビジネスコース専門家	関 忠夫		④	
12:10~		UJC	UJC	調整員	上田 博之		③④	
14:30-15:00		UJC	UJC	図書館司書	Ms. FAYZIEVA Nodira		③	
14:30-15:30		UJC	UJC	講師(Lawyer)	Ms. RAKHMATULIYANOVA Tamila		④	
15:00-15:30		UJC	UJC	C/P、会計担当	Ms. YUSUPOVA Gulmira		③	
15:30-16:00		UJC	UJC	通訳、現地講師	Mr. RAKHMANOV Kakhramon		③	
7/22(金)	15:30-17:00	UJC	UJC	総務・相互理解担当	Ms. SHAMAKHMUDOVA Rano		③	
	IT担当			Mr. KUSHNIR Mikhail		③		
	16:00-17:00			UJC	ビジネスコース専門家	関 忠夫		④
17:00~		UJC	UJC	MBMコース講師	Ms. Narinyan Sofia		④	
				MBMコース講師	Mr. FARSHI-DJALALI Bakhran			
7/23(土)	10:00-11:15	UJC	UJC	所長	稲葉		①	
	10:00-11:00			JOCV	隊員	福田		③
	11:15-13:00			UJC	日本語コース専門家	福島		①③
	14:30-16:00			UJC	調整員	上田		①③
	16:00-18:30			UJC	ビジネスコース専門家	関		①③④
	9:30-10:00				UJC	職員(PO)	Ms. キム・ユリア	事務担当
	10:00-10:30			職員(PO)	Mr. フサノフ・ラフシャンベク	教材のウズベク語化担当		
	10:30-11:00		東洋学大学	日本語講師	菅野 怜子	在ウズベク14年		
	11:00-11:30		東洋学大学	日本語講師	Ms. イブラギモフ・マリカ	講座長		
			東洋学大学	3年生	Mr. ムタロフ・アブドハミド	UJC以外の日本語学習者		
			東洋学大学	3年生	Mr. ムサエフ・ダブロン	UJC以外の日本語学習者		
	12:00-13:00		UJC	非常勤講師	Ms. ゲラシェンコ・ヴィオレッタ	UJC受講生(上級1) 東洋学大学卒業後編入		
	14:30-15:30		ジェトロ	職員	Mr. バラトフ・ウミド	UJC受講生(上級1) UJC日本語コース一期生		
				Mr. ピロゴフスキー・コンスタンチン	UJC受講生(初級1) 剣道・合気道(相互理解の書道コースにも参加)	②		
				Mr. ドン・アレクサンドル	UJC受講生(初級2) 漢字辞典			
				Ms. ミルハミドワ・ナブルーザ	UJC受講生(中級1) 年少1の一期生(年少コース終了後中級1に進級)			
				Ms. マリコワ・ナシーバ	UJC受講生(中級2) 独学を経て中級1に編入			
15:30-16:00				ラズイクバエフ・イスラムの母および兄	帰国子女コース保護者 (元大使館勤務)			
				ハイダロワ・ディナラ/セバラの母	帰国子女コース保護者 (元JDS留学生)			
7/23(土)	16:30-17:00	UJC	UJC	非常勤講師	Ms. ツアイ・マリナ	通訳コース受講生		
	17:00-17:30			UJC	専任講師	Ms. ウマロフ・ムノジャット	日・ウ辞典、ウズベク語翻訳も担当	②
7/24(日)	7:00~	*終日同行	ウズベキスタン商工会議所 ブハラ州地域局	副局長	Mr. SAIDAKHMEDOV Kakhramon			
	8:00-9:00	ホテル「OLMOS」	OLMOS	Director	Ms. FAYZIEVA Dilrom		①④	
	9:00-9:30	Stiks Feniks Ltd.社 (タオル製造)	Stiks Feniks Ltd.社	Commercial Director	Mr. SANOEV Toshpulat			
	9:30-13:00	Image Textile社	Image Textile社	Director	Mr. NOROV Bozor			
	終日	サマルカンド市内	Tourist Information Center(設立中のNGO)	設立者	山本雅宣	元サマルカンド外国語大学講師 (その他日本語ガイド見習いの若者多数同行)	②	
7/25(月)	10:00-12:00	JICA	JICA	所長	柳沢 香枝		①②③④	
	副所長			浅見 栄次				
	調整員			上田 博之				
	14:30~	UJC	(UJC図書館利用者)				③	
	14:30~	USAID Enterprise Development Project (EDP)	EDC	Manager	Mr. MAMATBAEV Yakhiojon		④	
				Assistant	Mr. RUSTAMBÉKOV Ulugbek			
	15:00-15:30	日本大使館	日本大使館	一等書記官	Mr. SASATANI Yoshifumi		①②	
18:30-20:30	UJC			三等書記官	北村弘子		①③④	
					Ms. KHALMATOVA Tamara	UJCビジネスコース屋間部受講生(PMP4)		
					Ms. KIM Elena	UJCビジネスコース屋間部受講生(PMP4)		
					Ms. SABITOVA Khusnora	UJCビジネスコース屋間部受講生(PMP4)		
					Ms. GAZIEVA Saida	UJCビジネスコース屋間部受講生(PMP5)		
			Mr. YUSUPOV Tulkin	UJCビジネスコース屋間部受講生(PMP5)				

面会者リスト

7/26(火)	9:30-10:30	フランス文化センター	フランス文化センター	Director Vice-Director	Mr. UHRES Johann Ms. ジャケリーン		①②
	11:00~	UJC	UJC	相互理解事業担当	Ms. PIRMATOVA Aziza		③
	14:30-15:00	韓国コンピューターセンター Uzbek-Korean IT Training Center	韓国コンピューターセンター	所長	イノガモフ・ラショッド Mr. INOGAMOV Rashod		③
	14:30~	UJC	UJC	ビジネスコース講師	ジュラボエフ・カフラモン Mr. JURABOEV Kahrmon		④
	15:30-16:30	TACIS	TACIS	Director	アフンジャンフ・シュブラット Mr. AHUNJANOV Shuhrat		④
	15:30-18:30	UJC	(日本語調査取りまとめ)				①②③
	18:30~	UJC			キム・ユリー Ms. KIM Yuriy	UJCビジネスコース夜間部受講生 (PMP4)	④
				フダイベルゲノフ・ヒクマトゥーラ Mr. KHUDAYBERGENOV Khikmatulla	UJCビジネスコース夜間部受講生 (PMP4)		
				ラシドフ・オタベック Mr. RASHIDOV Otabek	UJCビジネスコース夜間部受講生 (PMP4)		
				マトヴィエンコ・イリーナ Ms. MATVIENKO Irina	UJCビジネスコース夜間部受講生 (PMP5)		
				キム・ビクトリア Ms. KIM Victoriya	UJCビジネスコース夜間部受講生 (PMP5)		
7/27(水)	9:30-11:30	女性企業家協会(BWA)	女性企業家協会(BWA)				④
	11:00~	Mitsui & Co., Ltd. In Tashkent	Mitsui & Co., Ltd. In Tashkent	Representative	Mr. HOSOGOE Takeshi		④
	12:00-13:30	対外経済関係投資貿易省	対外経済関係投資貿易省	対外経済関係分析・予測総局長 アジア太平洋局長	ハビブラエフ・サロンベック Mr. KHABIBULLAEV Salonbek ハジメトフ・マフムドジョン Mr. HADJIMETOV Mahmudjon		①③
7/27(水)	13:00~	NEC Tashkent Representative Office	NEC Tashkent Representative Office	Chief Residential Representative	Mr. KAWABATA Atsushi		④
	15:00~	洋裁店	洋裁店		イルガシエワ・ラリ Ms. IRGASHEVA Lali		①③④
		窓枠メーカー	窓枠メーカー		サディコワ・グザル Ms. SADIKOVA Gulal		③④
	17:30-18:30	JETRO	JETRO	所長	トゥルヤガンフ・ムハンマド Mr. TULYAGANOV Mukhammad	下社	③④
7/28(木)	10:00-12:00	ウズベキスタン商工会議所 Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan	ウズベキスタン商工会議所	会頭(Director)	シャイホフ・アリシェール Mr. SHAYKHOV Alisher		①③④
	15:30-19:00	JICA	JICA	所長	柳沢 香枝		①③④
所員				浅見 栄次			
所長				稲葉 泰			
調整員				上田 博之			
ビジネスコース専門家				関 忠夫			
7/29(金)	11:20~	UJC	UJC	ビジネスコース専門家	関 忠夫		④
	7/30(土)	15:00-16:00	対外経済関係投資貿易省	対外経済関係分析・予測総局長 アジア太平洋局長	ハビブラエフ・サロンベック Mr. KHABIBULLAEV Salonbek ハジメトフ・マフムドジョン Mr. HADJIMETOV Mahmudjon		①
7/31(日)		(なし)					
8/1(月)	11:00-12:00	対外経済関係投資貿易省	対外経済関係投資貿易省	対外経済関係分析・予測総局長 アジア太平洋局長	ハビブラエフ・サロンベック Mr. KHABIBULLAEV Salonbek ハジメトフ・マフムドジョン Mr. HADJIMETOV Mahmudjon		①
	17:30~	UJC	UJC	Program Officer	タジバエワ・グルナラ Ms. TADJIBAEVA Gulnara		④
8/2(火)	10:00-11:00	日本大使館	日本大使館	特命全権大使 一等書記官	楠本祐一 Mr. SASATANI Yoshifumi		①
	11:30~	UJC	UJC	Program Officer	バイダダエワ・ナルギーザ Ms. BAYDADAeva Nargiza		④
	14:00~	UJC	UJC	Program Officer	ユルダシエフ・アブドゥラスール Mr. YULDASHEV Abdurasul		④
	15:00~	Rhythm Plus (コンサルタント会社)	Rhythm Plus	Director	Mr. INAMOV Shanobiddin	プハラ調査担当会社	④
				Consultant	Mr. TSOY Vladislav		
	16:30-17:00	対外経済関係投資貿易省	対外経済関係投資貿易省	大臣	アジモフ・ルスラム Mr. AZIMOV Rustam		①
				第一副大臣	ナジモフ・ナスレッディン Mr. NAJIMOV Nasriddin		
対外経済関係分析・予測総局長 アジア太平洋局長				ハビブラエフ・サロンベック Mr. KHABIBULLAEV Salonbek ハジメトフ・マフムドジョン Mr. HADJIMETOV Mahmudjon			
19:30~	レストラン「Sayor」	対外経済関係投資貿易省	対外経済関係分析・予測総局長 アジア太平洋局長	ハビブラエフ・サロンベック Mr. KHABIBULLAEV Salonbek ハジメトフ・マフムドジョン Mr. HADJIMETOV Mahmudjon		①③④	



**MINUTES OF MEETING BETWEEN  
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND  
THE MINISTRY FOR FOREIGN ECONOMIC RELATIONS, INVESTMENTS AND  
TRADE OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR  
“UZBEKISTAN- JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT”**

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Yoshikazu TACHIHARA, visited the Republic of Uzbekistan from 21st of July to 2<sup>nd</sup> of August, 2005, and had discussions with the Uzbekistan authorities for the purpose of conducting final evaluation of the achievement and identifying issues of the Japanese Technical Cooperation Project "Uzbekistan Japan Center for Human Development" (hereinafter referred to as "the Project").

Through a series of the discussions, the Team and the Uzbekistan Authorities exchanged views on the evaluation and future directions of cooperation in the Project, and both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

The Minutes of Meeting are to be made in English and in Russian. In case of differences in interpretation, the English version shall prevail.

Tashkent, on 2<sup>nd</sup> August 2005

立原 佳和

---

Mr. Yoshikazu TACHIHARA  
Team Leader  
Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)



---

Mr. Nasridin E. NAJIMOV  
First Deputy Minister  
Ministry of Foreign Economic Relations,  
Investments and Trade

ATTACHED DOCUMENT

FINAL EVALUATION REPORT  
ON  
THE PROJECT ON  
UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT

## TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION
  - 1-1 Purpose of Final Evaluation
  - 1-2 Key Members of Final Evaluation
    - 1-2-1 Japanese Sides
    - 1-2-2 Uzbekistan Sides
  - 1-3 Schedule of the Final Evaluation Team
  - 1-4 Methodology of Evaluation
    - 1-4-1 Method of Evaluation
    - 1-4-2 Evaluation Criteria
    - 1-4-3 Evaluation Questions and Indicators
    - 1-4-4 Sources of Information Used for Evaluation
2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT
  - 2-1 Background of the Project
  - 2-2 Summary of the Project
3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT
  - 3-1 Inputs
  - 3-2 Outputs
4. RESULTS OF EVALUATION
  - 4-1 Relevance
  - 4-2 Effectiveness
  - 4-3 Efficiency
  - 4-4 Impact
  - 4-5 Sustainability.
5. CONCLUSION/LESSONS LEARNT AND RECOMMENDATIONS
  - 5-1 Conclusion
  - 5-2 Lessons Learnt and the Recommendations for the Second Phase of the Project
    - 5-2-1 General Issues
    - 5-2-2 Activities
    - 5-2-3 Management and Operation of the Center

(ANNEXES)

ANNEX 1: Project Design Matrix for Evaluation

ANNEX 2: Evaluation Grid

ANNEX 3: Reference

- 3.1 List of Japanese Experts
- 3.2 List of Counterpart Trainings in Japan
- 3.3 Local Activities Expenditures Borne by Japan and from UJC income
- 3.4 Organization Chart of Uzbekistan-Japan Center for Human Development (UJC)
- 3.5 Business Training Implemented
- 3.6 Japanese Language Courses Implemented
- 3.7 Report of Events of Uzbekistan-Japan Center

## 1. INTRODUCTION

### 1-1 Purpose of Final Evaluation

The Project, which was initiated in, 1<sup>st</sup> December 2000, will terminate its Cooperation period by November 30<sup>th</sup>, 2005. The Final Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) dispatched by JICA visited the Republic of Uzbekistan from 21<sup>st</sup> July, to 2nd August 2005 for the purpose of evaluating the achievements of the Project and to discuss the future perspectives and development of the Project. The evaluation has been undertaken by the Japanese sides based on the interviews and discussion with the Uzbekistan sides.

### 1-2 Key Members of Final Evaluation

#### 1-2-1 Japanese Sides

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| (1) Mr. Yoshikazu TACHIHARA | Team Leader                                     |
| (2) Ms. Kayoko KOBAYASHI    | Japanese Language Course Evaluation             |
| (3) Ms. Rei HAMABE          | Japanese Language Course Evaluation<br>Planning |
| (4) Mr. Akira MATSUMOTO     | Evaluation Analysis                             |
| (5) Mr. Hideki KAGOHASHI    | Business Course Planning                        |
| (6) Ms. Momoko SUZUKI       | Evaluation Planning                             |

#### 1-2-2 Uzbekistan Sides

- (1) Mr. Salombek P. KHABIBULLAEV  
Head of Main Information-Analytical Department,  
Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade  
of the Republic of Uzbekistan.(former Agency for Foreign Economic Relations)

### 1-3 Schedule of the Final Evaluation Team

Date	Schedule
7/21 Thu	Meeting at JICA Office, Japan Center(Mr. Matsumoto, Mr. Kagohashi)
7/22 Fri	Arrive at Tashkent (Other Members)
7/23 Sat	Field Survey
7/24 Sun	Field Survey (Bukhara, Samarkand)
7/25 Mon	Field Survey
7/26 Tue	Field Survey
7/27 Wed	Interview with Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade
7/28 Thu	Field Survey
7/29 Fri	Preparation of Evaluation Report
7/30 Sat	Data Analysis, Preparation of Evaluation Report

7/31	Sun	Data Analysis, Preparation of Evaluation Report
8/1	Mon	Meeting on Evaluation Report
8/2	Tue	Signing of M/M

## **1-4 Methodology of Evaluation**

### **1-4-1 Method of Evaluation**

In the first step of the evaluation, the Team assessed the degree and prospects of achievement of the project purpose and outputs based on the PDM attached as Annex 1.

In the second step, the implementation process was assessed and evaluated from the aspect of project management.

In the third step, the team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of "Relevance", "Effectiveness", "Efficiency", "Impacts" and "Sustainability".

Finally, the team made the conclusion and recommendation of the Project, and also identified the lessons learnt from the Project.

### **1-4-2 Evaluation Criteria**

#### **(1) Relevance**

Relevance of the Project was reviewed as the validity of the project purpose and overall goal in connection with the development policy of the Uzbekistan as well as the needs of the beneficiaries.

#### **(2) Effectiveness**

Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project has achieved and contributed to the beneficiaries.

#### **(3) Efficiency**

Efficiency of the project implementation was analyzed focusing on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity, and on linkage with other cooperation schemes of JICA and other organizations.

#### **(4) Impacts**

Impacts of the Project were identified by referring to direct and indirect, positive and negative impacts caused by the Project.

#### **(5) Sustainability**

Sustainability of the Project was analyzed in technical and financial aspects by examining the extent to which the achievement of the Project would be sustained or expanded after the Project is completed.

### **1-4-3 Evaluation Questions and Indicators**

The evaluation grid is attached as Annex 2.

#### **1-4-4 Sources of Information Used for Evaluation**

The Team carried out field survey in the project sites, also made interviews with the Uzbekistan counterparts engaged in the Project, Japanese experts, and other authorities concerned. The team also collected information through questionnaire from concerned personnel.

## **2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT**

### **2-1 Background of the Project**

In 1991, Uzbekistan became independent, with the collapse of Soviet Union. Henceforth, in the view of transition from planned economy to market economy, Uzbekistan has been implementing various economic reforms.

On the other hand, as part of Japan's Official Development Assistance (ODA), a concept of "Japan Center for Human Development" (commonly referred to as "Japan Center") was introduced. The objective of the Japan Center was to render support to the countries of Asian region, that were facing transition from socialistic planned economy to market economy. The Japan Center is mandated to provide human resource development programs, building necessary resources for the transition, to market economy, making use of "Japanese" experience and expertise.

In October 1999, the Uzbekistan government presented an application to Government of Japan for establishment of Uzbekistan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as UJC) in Tashkent. In November 1999, the Mission for Preliminary Study of Japan Center Project reached an agreement with the government of Uzbekistan on the basic structure of the Project.

### **2-2 Summary of the Project**

The Project was launched on 1<sup>st</sup> December, 2000 with the signing of the R/D by both Uzbekistan and Japanese implementing organizations, former Agency for Foreign Economic Relations and JICA. The Project cooperation is 5years.

The purpose of the Project is 1) to play a key role in human resources development of Uzbekistan toward a market economy, and 2) to promote mutual understanding between the people of two countries through information services and other programs.

The first year of the cooperation was used mainly for the preparation and renovation of the UJC facilities. UJC opened itself to the public in 22 August, 2001. Since then, UJC has been implementing Business Courses, Japanese Language Courses and Exchange Program, in response to the demands of Uzbekistan.

In March, 2004, the Mid-term Evaluation Team was dispatched from JICA to carry out a Joint Evaluation with the Uzbekistani side. The future direction of cooperation in the remaining period of the Project was discussed between both sides based on the result of

the education. The direction included, 1) extension of the project activities to outside of Tashkent, and 2) implementation of IT courses. The Uzbekistan side also expressed the necessity of extension of the cooperation period of another five years after the first phase of the Project.

Responding to the needs confirmed at the Mid-Term Evaluation, UJC has implemented several pilot business courses in Bukhara. Furthermore, UJC has started "Computer Courses for Deaf and Hearing Impaired Persons" as one of the IT courses in UJC.

UJC, have been open widely for Uzbekistani citizens, and thus, the number of visitors has reached over 1.3 hundred thousand people in July, 2005. Since, the first phase of the project is to end at November, 2005, the final evaluation team was dispatched to evaluate the project and to discuss the future plans of the Project.

### 3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

#### 3-1 Inputs

According to the results of interview, study and observation, most of the inputs made by both the Japanese and Uzbekistan sides have been appropriate in terms of timing, quantity and quality.

The inputs of the Project were as follows: (as of July 2005)

<Japanese side>

Experts: 9 Long-term, 41 Short-term (total 50)

2 Equipment Installation Engineers

Provision of equipment for use gratis such as computers, audio equipment, office equipment, and others.(approx.185 million Yen)

Operating Cost (accumulated as of June 2005): approx. 1,146 thousand US\$

Trainees received in Japan: 19 (Center staff, Business Course Lecturers & Trainees)

<Uzbekistan Side>

Co- Director & 1 Accountant (Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade)

Provision of building and facilities for use gratis

Lists of Inputs are attached in ANNEX 3 (see ANNEX 3.1~3.3).

#### 3-2 Outputs

It is assessed that the achievement of each Output referred in PDM is as follows.

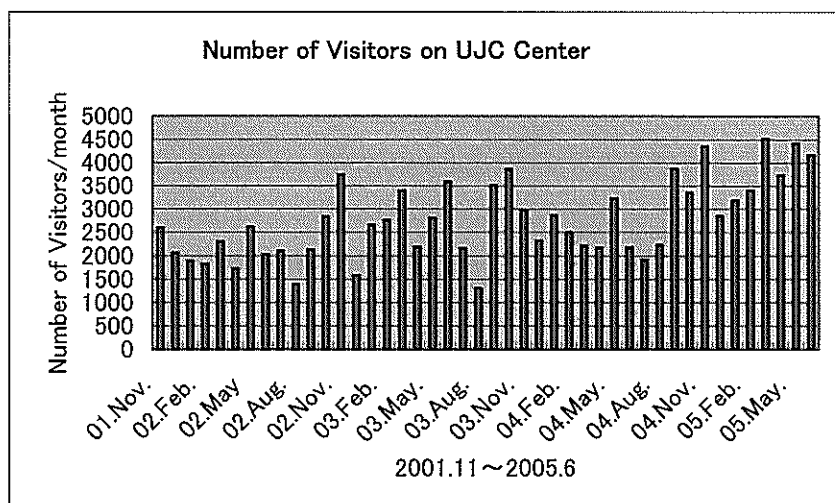
**(1) Output 1:** *The Center will be effectively managed and accessible for the general public.*

There are two indicators for the Output 1, 1) Number and capabilities of the Center staff, 2) Balance between income and expenditure.



1) Number and capabilities of the Center staff

The Japanese experts, local lecturers and staff have been assigned and cooperated each other to efficiently proceed with planning and implementation of the courses and exchange activities at the Center (see ANNEX 3.4: Organization Chart of UJC). Adequate assignment of the Center staff and improvement of their capability enabled UJC to manage efficiently. The Center has conducted its activities outside the Center upon request. Therefore, the Center is becoming more accessible for the general public, and visitors to the Center have been constantly increasing (see table below).



Note: Year "2005" indicates data as of June 2005.

2) Balance between income and expenditure

Data on balance of income and expenditure of UJC

Unit: USD

	2001	2002	2003	2004	2005	Total'
Revenue	11,340	21,626	34,229	25,463	18,179	110,837
UJC Expenditure	203,236	236,777	291,047	346,049	151,690	1,228,799

Note: "Revenue" consists mainly the course participants' fee, member fee and Internet user fee, etc. The difference between the amount of UJC expenditures and the Revenue is covered by JICA.

(2) **Output 2:** "Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be gradually localized."

The UJC management has successfully produced intended outputs during four years of operation since the Business Courses started in 2001. Its achievement can be observed in terms of four indicators: type of courses/activities, number of courses, themes of courses,

MX

9.7

and client outreach (see ANNEX 3.5 for detail).

- 1) Type of courses/activities: UJC has established four types of services to meet the demand of client population, and been well accepted by the trainees and Uzbek business community. They are: a) "Mini MBA" type core program (20-week Professional Management Program [*PMP*]; daytime "*A-1*" and evening "*A-2*"); b) Advanced problem-solving courses (1- to 3-week "*B*" Course); c) Japanese Management Seminars (1- to 2-day "*C*" Course targeted to top management); and d) Pilot seminars in the regions (Remote or "*R*" Course). One *R* Course was organized upon request of a local bank for customized human resources training.
- 2) Number of courses: There have been six rounds of *PMP* (both *A-1* and *A-2*). In addition, *B* Course has been implemented six times, *C* Course ten times and *R* Course three times.
- 3) Course subjects: UJC's Business Course provides with practical knowledge and skills required in the market economy across the whole range of MBA-type curriculums up to 17 subjects through *PMP* and *B* Course. *C* Course offered subjects related to contemporary Japanese management. Course subjects and contents have been regularly adjusted through evaluation of course and lecturers by trainees and occasional needs surveys.
- 4) Client outreach: 274 trainees have been awarded certificates of the *PMP* and 1,152 audiences attended *B*, *C* and *R* Courses (both on accumulative basis), summing up to a total of 1,426 beneficiaries to date (see table in Annex 3.5). Geographic coverage has initially been concentrated in Tashkent, but later extended on pilot basis to the regions such as Bukhara, Navoi and Andijan.

Uzbek administrative staff and lecturers have become more capable of handling their respective roles more effectively, providing sound basis for further development for future transfer of more important managerial and technical responsibilities.

**(3) Output 3:** *Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of general public, professionals in business and the public sectors and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will gradually be localized.*

There are four indicators for the Output 3. The achievements by indicator are as follows.

- 1) Number of the courses and participants
- 2) Degree of satisfaction by the participants
- 3) Achievement of Japanese language
- 4) Proficiency of the participants

The local lecturers and the staff at the Center have gradually become to play more important role in the planning and implementation of the Japanese language courses.

MX

4.3

Since October 2001, a total numbers of 599 participants have attended Japanese language courses.

UJC offers a wide range of Japanese language course for different target group, depended on age, purposes of study and language proficiency. The Courses' data and table are attached ANNEX 3.6. The number of applicants for the Japanese language course was approximately 5 times more than the quota.

Enrollment of Japanese language course at UJC

Application for General Courses			
Starting time	Applicants	Enrollment	Competition Ratio
2001 Oct	292	62	4.71
2002 Sep	250	33	7.58
2003 Sep	168	48	3.50
2004 Sep	168	37	4.54
<b>Total</b>	926	206	<b>5.08</b>

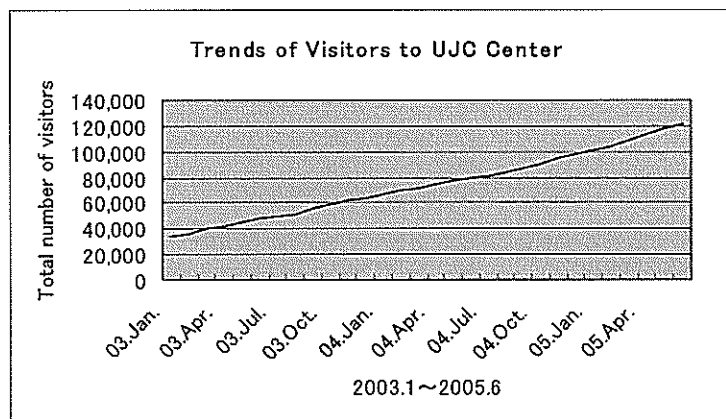
(4) *Output 4: Publication and visual materials related to the two countries in such fields, as economy, society and culture will be provided. In addition, the Center will be fully utilized for exchange programs between the two countries.*

The Center has offered 335 events in last five years as well as provided books and videos introducing Japan. More than 10,000 participants have attended the events. Visitors to the Center have totaled more than 121 thousand since the inauguration (see table below). The content of events on UJC is attached as ANNEX 3.7.

	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Number of events	22	41	64	145	63	335
Number of participants	528	1,469	2,604	4,563	1,811	10,975
Number of UJC Forum		4	5	10		19

\* Note: Year "2005" indicates data as of June 2005.

UJC Forum was held 19 times until the end of 2004 since April 2002



mk

9.3

## **4. RESULTS OF EVALUATION**

### **4-1 Relevance**

The first purpose of the Project was to build private sector human resources to accommodate transition to market economy. It was compatible with the needs of Uzbekistan, both in market and policy context. The evaluation team identified the needs for comprehensive MBA type management training for the working professionals whose opportunities to learn that otherwise would be limited.

Policy-wise, the Project objective broadly meets Uzbek policy objective of enhancing transition to a market-oriented economy and promoting small and medium enterprises (SMEs) listed in the Annual Plans of the State expressed as the presidential decision. Government of Uzbekistan and Japan through the bilateral policy consultations in November 1998 and those of subsequent years agreed to foster human resources that serve economic development as one of the priority areas in Uzbekistan. The priority area was consistent with the official development assistance (ODA) and diplomatic policy of Government of Japan.

The second purpose of the Project was to promote mutual understanding between the peoples of two countries through exchange activities. Both governments recognize the importance of exchange activities to promote mutual understanding. It was compatible with diplomatic policies of Japan towards Central Asian countries.

### **4-2 Effectiveness**

As mentioned in 3-2, UJC plays an important role in human resource development through conducting Business Course, Japanese Language Course and Exchange activities.

The Evaluation team observed that the Project has provided the target group with services appropriately based on the initial planning and results of the needs survey. The number of applicants and participants has increased steadily in each course and activities. Results of interviews with related organizations and group discussions with course participants, it is confirmed that UJC has been establishing a high reputation. The Center has also contributed to improve their knowledge and ability as well as to attract their interests toward Japan. Therefore, the Project purpose has been achieved to a satisfactory degree.

Through the questionnaire and interview survey, it is confirmed that most of participants are satisfied with business Course, Japanese language Courses and exchange activities at the Center.

#### **(Business Course)**

The course has contributed to upgrading knowledge and skills of young and middle age

nk

Y.J

professionals, and managers at a high degree. The trainees of the 4th and the 5th rounds of core PMP rated the courses, lecturers and course material as 23.75 points on average where the highest point is 25.

#### **(Japanese Language Course)**

The language ability of participants has been steadily improved through high quality of courses. Questionnaire survey results revealed that satisfaction rate of courses was 94 per cent. Furthermore, 99 per cent of the participants were satisfied as its usefulness and 74 per cent of the participants self estimated that their proficiency of the Japanese-language has been improved. Furthermore, the Center contributes to the development of the Japanese language teaching society in Uzbekistan.

#### **(Exchange Activities)**

UJC has provided the Uzbekistan people with an opportunity to learn more about Japan through a variety of events, exhibitions and forum. The activities have been offered to particular targeted people, such as children, disabled and young people according to their specific needs. Questionnaire and interview survey revealed that the participants were very satisfied with the activities and eager to attend them again.

#### **(Factors that facilitated achievement of project purpose)**

The common success factors within the Project activities include: a) placement of competitive lecturers with practical background/high qualification, both from Japan and Uzbekistan, b) placement of highly business-minded and competitive managers.

Additional success factors in Business Courses are: a) provision of “mini MBA” type curriculum at a highly affordable rate in insufficient existence of competitive MBA education in Uzbekistan; b) discipline and transparency enforced in the Course administration including rigorous selection of trainees who has a strong aspiration to develop oneself into an entrepreneur or a manager, and also strict performance evaluation before granting certificate; and c) continuous adjustments of course offering through feedback from trainees to better meet their needs.

Additional success factors in Exchange Activities are; a) Japanese Overseas Cooperation volunteers (JOCV) and Japanese who work or stay in Uzbekistan greatly supported to promote Exchange activities, and b) the Center has gained a good reputation through the broadcast about the Center.

#### **4-3 Efficiency**

According to the results of interview, study and observation, the inputs of Japanese side

were appropriate in terms of quantity and quality. Japanese experts have efficiently preceded planning and implementation of Business Course, Japanese Language Course and Exchange activities.

Uzbek lecturers were made able to orient his/her classes towards overall goal of the Course by gaining understanding of course contents and visions of other lecturers through gatherings of the Lecturers' Association.

Therefore, both Japanese and Uzbek inputs have been utilized efficiently for the intended outputs.

Regarding to UJC staff, they have been properly assigned, and been gradually upgrading their management skills and professional knowledge through on-the-job training at UJC and intensive training in Japan. Training in Japan for selected trainees and lecturers were customized to meet the specific needs of individuals.

#### **4-4 Impact**

The Center has generated much interest in Japan among various Uzbekistan people as well as generated competent people with practical business skills or Japanese language ability.

##### **(Business Course)**

It takes time to evaluate clearly the Project impact on development of Uzbekistan economy. However, on the individual level, several impacts listed below are observed.

First, the Center served as an eye-opener to young professionals and entrepreneurs regarding what the world-class business education is and how they should develop their career. Many trainees as well as lecturers appreciated the UJC Business Course as a scarce opportunity to international class business education in Uzbekistan. Second, many ex-trainees found themselves advantageous both in job hunting and performing their professional tasks. In addition, some of trainees started new business or developed investment/loan projects by applying acquirement through the Business Course

Third, the good reputation of the Business Course from ex-trainees and others has brought new participants to the course.

Forth, the UJC Business Courses helped trainees and lecturers network. The intensive interaction for the duration of five months, much longer than the Business Courses of other Japan Centers, trainees develop respect to lecturers and each other and sense of community. It sometimes leads to job opportunities after completion of the training.

##### **(Japanese Language Course)**

The size of Japanese-language community has expanded more than 1.6 times in the last 4 years (numbers of students was 1,160 in 2,000 to 1,853 in 2004). Under such expansion

tendency, UJC have played a significant role in the development of Japanese language education in Uzbekistan. One of the contributions is the establishment of Japanese-language teachers' network and producing Japanese Language teaching materials.

#### **(Exchange Activities)**

More than 10,000 people participated UJC's Exchange activities and the participants are very curious to know about Japan. The activities have not only been contributing Uzbekistan people to understand Japanese traditional culture, but also have present feature image of Japan through multi-sectoral information and seminars like UJC's forum.

This indicates UJC has a growing popularity and reputation in Uzbekistan.

#### **4-5 Sustainability**

Sustainability analysis of UJC activities is divided into two aspects: 1) technical sustainability, and 2) financial sustainability.

##### **(Technical Sustainability)**

There are two levels concerning technical sustainability: lecturers' level, and staff level. The technical sustainability at lectures level is in progress for both Business and Japanese Language Course. At lecturers' level, it is observed that Uzbek lecturers of the Business (a few of them) and Japanese Language Courses have been acquiring knowledge and technical skills from Japanese expert-lecturers and applying them to their teaching. Japanese language lecturers have been learning pedagogical skills as well.

At staff level, administrative staff in the area of Japanese Language Course has consolidated the capacity and knowledge to run the courses through on-the-job training at UJC and intensive training in Japan. On the administration of Business Course, one out of three administrative personnel received training in Japan. However, UJC management sees necessity to further improve their professional conduct of work in order to transfer more managerial responsibilities to them.

##### **(Financial Sustainability)**

With regard to financial sustainability, current level of the Center revenue is quite insufficient to cover the administration and operation cost. Source of the revenue is mostly course fee, but also includes membership and Internet user fee at the Center.

A preliminary analysis of financial data suggests that the cost recovery ratio oscillated between 6 to 12 per cent even after excluding cost of Japanese expert-lecturers and managers (average ratio is 9 per cent). A low cost of recovery ratio is mostly an inherent characteristic of programs such as UJC. In particular case of Business Course, major

factors affecting low cost recovery ratio are: a) an inexpensive fee considering the Center's role of providing public service b) high ratio of Japanese experts. Trainees indeed feel that the current UJC fee is at a subsidized rate for the international level of education it provides with.

To reduce total cost of the Center the localization of course lecturers and managers can be a solution. However, this localization should be considered deliberately, not to deteriorate the quality of training and the reputation of UJC. In the case of Business Course, as seen in the technical sustainability analysis above, the Uzbek lecturers and administrative staff are not yet ready to assume responsibilities of Japanese counterparts. Trainees appeared more supportive to the current ratio of Japanese and Uzbek lecturers, which is 50:50. All in all, the training at Business Course is valuable opportunity for most of young professionals and entrepreneurs who cannot afford to study abroad. Hence, putting priority in improving cost recovery may not be a good strategy at least in a short run.

In conclusion, it is possible for UJC staff to develop sufficient technical and administrative capacity in near future under proper supervision of Japanese managers. On the other hand, achieving long-term financial sustainability remains a challenge. Whether to increase fee level and/or localize the Courses' lecturers and managers without deteriorating the quality of Courses and the reputation of UJC is a strategic question to be discussed together with institutional options in near future.

## **5. CONCLUSION/ LESSONS LEARNT AND RECOMMENDATIONS FOR THE SECOND PHASE OF THE PROJECT**

### **5-1 Conclusion**

From the above analysis, it is confirmed that the Project has met the policy and the needs of Uzbekistan and their activities had been implemented effectively and efficiently. Both Business and Japanese Language Courses have contributed to upgrading knowledge and skills of the participants and most of participants are satisfied with the activities at the Center.

This indicates that the Project has facilitated the development of human resource necessary for transition to market economy in a certain level. As one example of such impact, the cases in which ex-trainees of Business Course became leaders in workplace and started new business, is observed. Through Japanese Language Course and Exchange activities, the Project has also been promoting mutual understanding between the people of Uzbekistan and Japan.

The Center has generated much interest in Japan among various Uzbekistan people as well as generated competent people with practical business skills or Japanese language



ability.

In the final evaluation, it is identified that the demand for UJC activities has been very high. As a proving factor, the number of visitors has been increasing continuously and the public awareness of UJC has been gradually growing.

As for the sustainability of UJC, its technical feasibility appears to be especially high for each provided course. Yet in order to ensure their future self-reliance, continuous guidance from Japanese experts as well as development of staff's ability based on strategic training plan in the Center will still be indispensable. On the other hand, in financial aspect, the sustainability of the Project cannot be at a sufficient level at this stage. Future strategy concerning this matter should be further discussed.

Thus, it is concluded that the Project has attained the purpose in satisfactory degree. From the perspective of pursuing the overall goal, continuous implementation of the Project and the engagement of the Japanese side in the Project are necessary.

## **5-2 Lessons Learnt and the Recommendations for the Second Phase of the Project**

The second phase project should be implemented developing the output of the first phase project and also based on lesson derived from the project. The activities should be more improved in quality and expanded into some regions in order to produce more impact.

### **5-2-1 General Issues**

#### **(Interface Among the Three Activities)**

Interface among the three pillars of the Center activities, namely Business Course, Japanese Language Course and Exchange Activities, should be strengthened in order to raise synergy effects.

#### **(Planning and Monitoring of the Project)**

In order to operate the project more result-oriented, the detailed annual plan of the project should be elaborated. And monitoring of the progress of activities should be conducted for continuous improvement of the project.

### **5-2-2 Activities**

#### **(Business Course)**

- (1) Regarding Business Course, the MBA type A course which aims to raise young professionals and entrepreneurs has been achieving good reputation in Uzbekistan. However there are rooms for improvement in designing and operating the courses corresponding to various target range and the diversified issues and problems which SMEs in Uzbekistan are facing. Thus, the courses should be improved continuously through constant monitoring on the outcome of

each course in various measures, and the results should be fed-back to the course design and operation. According to the needs which the Center has already grasped, “business course for disabled person”, “support for business women” and “tourism promotion” would be included in the target industry fields and topics of Business Course.

- (2) In order to expand the impact of Business Course, the courses which introduce Japanese business experience and management system should be conducted through the cooperation with Uzbekistani related organizations such as Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan and so on. In addition some technical support and advice toward such organizations should be provided to help them implement programs on management improvement of SMEs of Uzbekistan.

#### **(Japanese Language Course)**

- (1) The Center has been offering various kinds of courses targeting from elementary to advanced students to meet the diversifying needs. However, in terms of quantity, the courses been provided, are not enough to fulfill the growing needs. Thus it is necessary to increase the number of course.
- (2) Although the Center has played a key role for Japanese Language Education in Uzbekistan, it is expected that the function of the Center should be enhanced. From this point of view, the following activities should be conducted / strengthened for the second phase; 1) developing and compiling of Japanese language text in Uzbekistan language, 2) promoting to foster Japanese language teachers, 3) providing technical support for Japanese language teachers and 4) enhancing networking of them.
- (3) Since the opportunity to contact with Japanese people and to use Japanese language is quite few for Uzbekistan people, it is hard for them to keep the motivation to study Japanese language. Diversified courses aiming for the students to participate in the class itself, such as “Studying Japanese through Animation/drama”, “Reading Japanese Literature”, should be provided.
- (4) It is observed that there are few Uzbekistan people who has enough Japanese language ability as professionals. For the Japanese language learners who aim to earn income using Japanese, courses for translators and interpreters should be implemented with full-scale.

#### **(Exchange activities)**

- (1) Exchange activities has been emphasized on providing information on Japan toward Uzbekistan in the first phase, however, for promoting mutual understanding between both countries, it is indispensable to provide information of each country dual-directionally. On top of this, the connection between the

Center and organizations/groups in Japan which has been contributing to good relation between both countries should be enhanced.

- (2) The Center should be wider open to the public of both Uzbekistan and Japan. Since the information on Japan is not so accessible in local area in Uzbekistan, Exchange Activities should also be implemented in other regions than Tashkent. And information providing function of the Center should be enhanced in terms of quality and quantity. The contents of information on Japan which the Center provides should be solid and with more variety.
- (3) The information on study in Japan should be collected and provided at the Center. In addition pre-orientation and training of Japanese language to Uzbekistan people who is to study in Japan should be conducted depends on necessity.

### **5-2-3 Management and Operation of the Center**

#### **(Plan of human development of the Center)**

Although the administration and operation capacity of the Center staff has been developed through OJT and trainings in Japan in the first phase, it is estimated that their capacity is not yet sufficient to manage and operate the Center effectively and efficiently.

Therefore, the staff should be fostered adequately through several types of trainings. In this point of view, the human resource development plan of the Center should be elaborated.

#### **(Expenses for the Center)**

##### **(1) Preference on Taxation**

The preference on taxation for the Center should be given by the Uzbekistan authorities concerned, as it is in the first phase, in order to manage the Center efficiently.

##### **(2) Use of "Counter Part Fund"**

The management fees and utilities of the building where the Center is located will be disbursed by the Uzbekistan authorities concerned by using the "Counter Part Fund of Non-Project Grant Assistance" based on the Minutes of Meetings on Implementation of the first phase of the Project. As a financial resource for the above expenditure and other activities of the Project, the use of "Counter Part Fund" should be positively considered between two Governments of Uzbekistan and Japan. "Counter Part Fund of Non-Project Grant Assistance" is the fund stocked in the special account of the Ministry of Foreign Economic Relations, Investments and Trade through the bilateral cooperation of Government of Japan toward the Government of Uzbekistan.

## Project Design Matrix for the Uzbekistan-Japan Center

Duration : 2000. 12. 1 - 2005. 11. 30 ( 5 years ) Main Target Groups : professionals both in private and public sectors / students / the general public.

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal:</b> 1 The process of transition to a market economy in Uzbekistan will be enhanced. 2 Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.			
<b>Project Objectives:</b> 1 The Center will play an important role in human resources development of Uzbekistan toward a market economy. 2 The Center will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number of applicants for the courses</li> <li>- Post evaluation by the course participants</li> <li>- Reputation among the business society</li> <li>- Reputation among the citizen</li> <li>- Accessibility for the citizen to utilize the Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire and Interview</li> </ul>	Interests and efforts of Uzbekistan to adapt the market economy will not be reduced.
<b>Output:</b> 1 The Center will be effectively managed and accessible for the general public. 2 Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be gradually localized. 3 Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of general public, professionals in business and the public sectors and Japanese language teachers. The implementation of the courses will be gradually localized. Publication and visual materials related to the two countries in such fields as economy, society and culture will be provided. In addition, the Center will be fully utilized for exchange program between the two countries.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Number and capabilities of the Center staff</li> <li>- Balance between income and expenditure</li> <li>- Number of the courses and participants</li> <li>- Degree of satisfaction by the participants</li> <li>- Number of the courses and participants</li> <li>- Degree of satisfaction by the participants</li> <li>- Achievement of Japanese language</li> <li>- Proficiency of the participants</li> <li>- Number of events and participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organization chart</li> <li>- Annual report</li> <li>- Balance sheet</li> <li>- Course curriculum</li> <li>- Annual report</li> <li>- Questionnaire to participants</li> <li>- Course curriculum</li> <li>- Annual report</li> <li>- Questionnaire of participants</li> <li>- Annual report</li> </ul>	Continuous support to the Project by both government will be ensured.
<b>Activities:</b> 1-1 To establish and operate the Joint Coordination Committee 1-2 To secure necessary personnel and establish the organization of the Center 1-3 To make the Plans of Operations of the Japan Center for entire cooperation period and each individual year. 1-4 To establish effective management for facility utilization and equipment maintenance. 1-5 To conduct publicity activities concerning the Japan Center. 1-6 To train Uzbekistan personnel for the sustainable management of the Center 2-1 To set up and operate the advisory group for consultation on business courses. 2-2 To conduct needs surveys on business courses. 2-3 To make a basic design of business courses based on the result of the needs surveys. 2-4 To make annual implementation plans for business courses. 2-5 To advertise for applicants and select participants to implement the courses 2-7 To train Uzbekistan personnel who will manage and implement the business courses. 2-8 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses. 3-1 To conduct needs surveys on Japanese language courses 3-2 To make basic design of Japanese language courses based on the result of the needs surveys. 3-3 To make annual implementation plans for Japanese language courses. 3-4 To advertise for applicants and select participants. 3-5 To implement the courses. 3-6 To train Uzbekistan personnel who will manage and implement the Japanese language courses. 3-7 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses. 4-1 To provide services such as publication and visual materials, and organize activities to enhance mutual understanding between the Uzbekistan and Japanese peoples. 4-2 To promote various activities for deepening mutual understanding.	<b>Input :</b> ( Japanese side ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experts</li> <li>1) Long-term Experts</li> <li>2) Short-term Experts</li> <li>-Uzbekistani course lectures</li> <li>-Special training course in Japan for selected Uzbekistani personnel.</li> <li>- Equipment: computers, AV, copy machines, printing machines, Fax and etc.</li> <li>-A portion of expenses</li> </ul>	<b>Input :</b> ( Uzbekistan side ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Space and facility for the Center</li> <li>- Uzbekistani counterpart personnel</li> <li>- Running expenses for the Center</li> </ul>	Preconditions

# The Project for the Uzbekistan-Japan Center for Human Development

## Evaluation Grid

(This Grid was prepared by Japanese Evaluation Team.)

July 2005

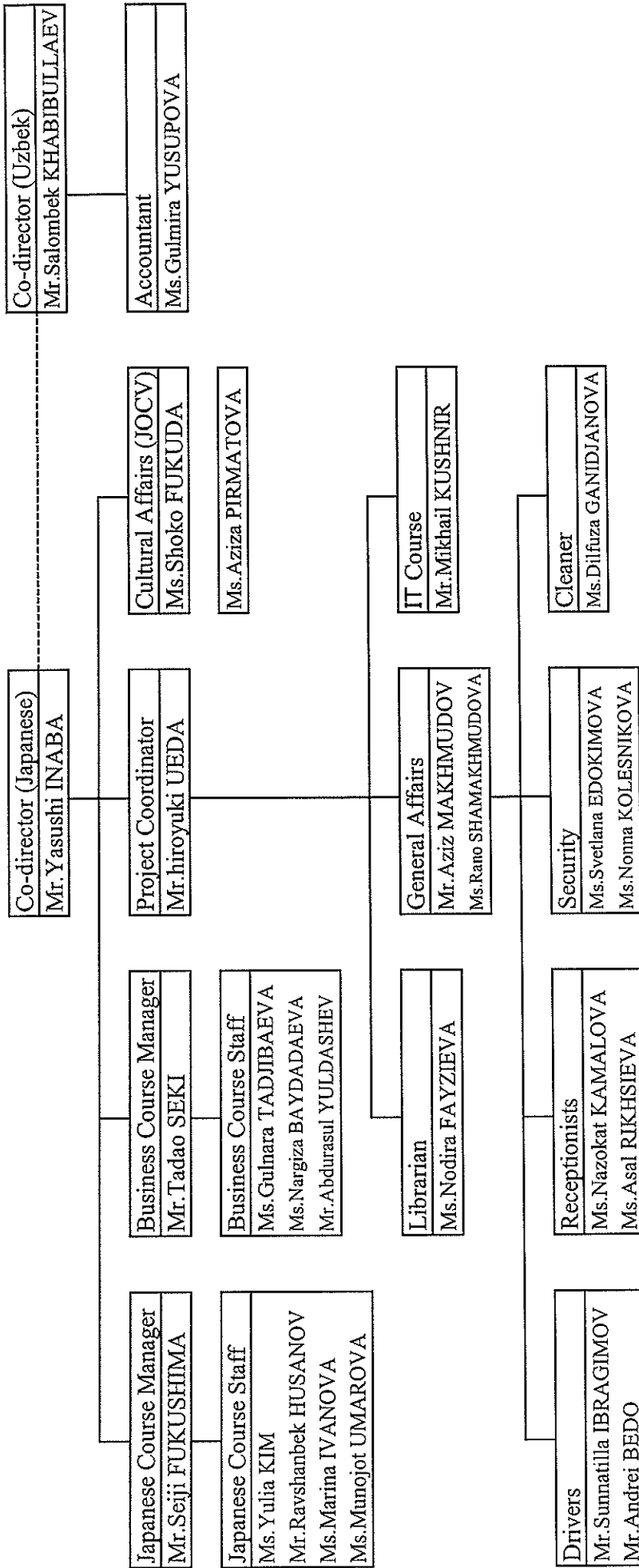
Criteria	Indicators	Source of Information	Method
Relevance	1. Relevance of the Project for Uzbekistan government's policy	National Policy Papers, Personnel Training System, Human Resource Development Plan & Education Policy Papers, Interview with Govt institutions & C/Ps, JICA office in Uzbekistan	To confirm as to whether the Project is still meaningful along with the current national policy
	2. Relevance of target group		
	2.1 Relevance of the Project for the needs of target group	Needs Assessment Results, Project documents, J/E Reports, Monitoring Report, Interview with J/E	To confirm as to whether the Project is still meaningful for the current situation of target group (e.g., Response to the needs of the target group)
	2.2 Relevance of the identification and selection of target group	Needs Assessment Results, Project Documents, J/E Reports, Interview with C/Ps and J/E	To confirm as to whether the identification and selection of target group (beneficiaries) were appropriate
Effectiveness	3. Consistency with the Japanese aid policy	Project Documents, Country Strategy Paper, Interview with JICA Office & J/E	To confirm as to whether the Project is relevant for the Japanese aid policies
	4. Others		
	e.g., Relevance of Project planning	PDM, APO, Monitoring Report, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the Project is logical & consistent or not
	Relevance of Project strategy	Project Documents, Interview with Govt Ministries, C/Ps and J/E	To review as to what is the relevance on the concepts and strategy on the Project; confirm the advancement and proper methodology of the technical cooperation
Effectiveness	1. Achievement of Project Purpose	Final Results on Training & Courses (numbers, level of satisfaction, etc), Project Documents & Materials, PO, Monitoring Report, Interview with Govt institutions & C/P and J/E	To confirm as to whether project purpose was achieved as expected
	2. Analysis of the factors		
	2.1 Promoting factors	Project Documents, J/E Reports, Monitoring Report, Interview with C/P and J/E	To confirm as to what are the positive factors that encouraged the achievement of project purpose
	2.2 Hampering factors	Project Documents, J/E Reports, Monitoring Report, Interview with C/P and J/E	To confirm as to what are the negative factors that inhibited the achievement of project purpose
Effectiveness	3. Important assumption	PDM, Project Documents, J/E Reports, Interview with C/P and J/E	To confirm as to what were the big influence by important assumption, such as government supports and progress of market economy

Efficiency			
1. Efficiency of the Equipment and Machinery			
1.1 Efficiency of Equipment Provision (amount, quality and timing)	Project Documents (Equipment Records Sheet), Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the procurement of equipment was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality
1.2 The degree/level of utilizing of equipment			To confirm as to whether the equipment allocated to the Project were appropriately utilized for the Project
2. Efficiency of the Inputs & the utilizing the inputs			
2.1 Business Course			
(1) Quality of the inputs (Professional area, Communication ability, Leadership, Course Planning & Management ability)	Inputs Data, Project Documents, J/E Reports, Training Reports, Business Course Results, Questionnaire, Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the Business Course was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing
(2) Quantity of the inputs (amount, number)			
(3) Timing of the inputs (timing, duration)			
(4) Training in Japan (amount, quality)			To confirm as to whether the training was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality (Training for lecturers, Staff training, Best student)
2.2 Japanese Language Course			
(1) Quality of the inputs (Professional area, Communication ability, Course Planning & Management ability)	Inputs Data, Project Documents, J/E Reports, Monitoring Report, Training Manuals & Reports, Questionnaire, Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the Japanese Language Course was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing
(2) Quantity of the inputs (amount, number)			
(3) Timing of the inputs (timing, duration)			
2.3 Information Services & Exchange Activities (include Computer Course)			
(1) Quality of the inputs (dispatch of personnel, Management ability, contents of the information services and exchange activities)	Inputs Data, Project Documents, J/E Reports, Monitoring Report, Training Reports, Questionnaire, Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the Information Services & Exchange Activities were carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing
(2) Quantity & Timing of the inputs (amount, number, timing, duration)			
3. Project management			
3.1 Support and management system for the Project	Project Documents, PDM, PO, APO, Interview with Govt. institutions, C/Ps and J/E		To confirm as to whether the support and management system functioned efficiently

Impacts	1. Degree of Direct/Indirect Impacts through the Project and Prospect of influences in Uzbekistan		To expect as to the degree to what impacts will be derived and achieved through the Project implementation
	1.1 Business Course		
	(1) Direct impacts to the business course participants, such as business skills and competences		Project Documents, Monitoring Report, Interview with Govt institutions, Questionnaire, Training Participants, C/Ps and J/E
	1.2 Japanese Language Course		
	(1) Level of language ability and its utilization into the career		Project Documents, Monitoring Report, Interview with Govt institutions, Questionnaire, Course Participants, C/Ps and J/E
	1.3 Information Services & Exchange Activities (include Computer Course)		
	(1) Influence of the events/seminar & Understanding of Uzbekistan & Japan		Project Documents, Monitoring Report, Interview with Govt institutions, Questionnaire, Facility & Library users, C/Ps and J/E
	2. Other unexpected impacts		Project Documents, Monitoring Report, Interview with Govt institutions, Training Participants, C/Ps and J/E
	1. Institutional / Organizational aspects		
	Sustainability	1.1 Administrative and Management System (focus on the Center 's role & function)	
1.2 The Strategy and Cooperation stance toward Japan Center by Japan side		To ask as how the Japanese Government is likely to continue policy, strategy and vision to sustain the Center	
2. Technology/know-how aspects			
2.1 Level of capability and technical knowhow to handle the Project activities and to utilize the training courses		To check as to how C/Ps will be able to utilize the acquired skills and experiences through the Project. Check continuity of the Project outcome from interviews with trainees /participants.	
3. Finance aspects			
3.1 Financial condition of the Center		To expect as to whether the financial condition will be stable or secured.	

Abbreviation; C/Ps=Counterpart Staff, J/E=Japanese Experts, PO=Plan of Operation, APO=Annual Plan of Operation

Organization Chart of The Uzbekistan-Japan Center for Human Development (UJC)



MX

4.3



## List of Japanese Experts

Delegated Experts (Jan 2001 –June 2005)

Total: 52 persons

## 1) Long-term 9pers

	Name of Expert	Instructing Field	Dispatch Period
1	Ms.Tomoe TAMIYA	Project coordinator	2001.Jan.19~2003.Jan.18
2	Mr.Shinichiro FUKUDA	Business Course Management	2001.Feb.15~2003.Jul.12
3	Mr.Tsutomu KUROTAKI	Japanese Course Management	2001.Jul.27~2003.Aug.09
4	Mr.Kazutoshi IWANAMI	Co-director	2001.Aug.10~2004.Aug.09
5	Mr.Kiyomi SUZUKI	Project coordinator	2003.Mar.28~2004.Sep.28
6	Mr.Tadao SEKI	Business Course Management	2003.Jun.20~2005.Dec.02
7	Mr.Seiji FUKUSHIMA	Japanese Course Management	2003.Jul.29~2005.Dec.02
8	Mr.Hiroyuki UEDA	Project coordinator	2004.Jul.27~2005.Dec.02
9	Mr.Yasushi INABA	Co-director	2005.Jan.14~2006.Jan.14

## 2) Short-term 41pers

	Name of Expert	Instructing Field	Dispatch Period
1	Mr.Seiichi FUJITA	Production Management	2002.Jan.04~15
2	Mt.Katsuhiko TAKEHARA	Organizational Behavior & HRM	2002.Jan.14~22
3	Ms.Etsu INABA	Japanese Management	2002.Jan.23~Feb.02
4	Mr.Keinosuke ONO	Business Course Seminar	2002.Mar.30~Apr.09
5	Mr.Hiroyuki NAKURA	Marketing (Theory)	2002.May.28~Jun.18
6	Mr.Yuichi NISHITANI	Marketing (Solution)	2002.May.28~Jun.18
7	Mr.Yutaka IWATATE	Financial Management	2002.Jun.28~Jul.23
8	Mr.Seiichi FUJITA	Profitability Analysis	2002.Jul.14~20
9	Mr.Osamu UENO	Marketing	2002.Aug.02~11
10	Mr.Hajime SUZUKI	Production Management	2002.Aug.02~Sep.03
11	Mr.Shinichirou KAWAGUCHI	Organization & HRM	2002.Sep.07~24
12	Mr.Yasuhide SHIGEMATSU	Japanese Management	2002.Aug.30~Sep.10
13	Mr.Jo SATO	Project Management	2002.Nov.06~26
14	Mr.Masayuki ISHIKURA	Project Management	2002.Nov.08~13
15	Mr.Hiroshi TANAKA	Project Management	2002.Nov.08~13
16	Mr.Tadao TAKASHIMA	Project Management	2002.Nov.06~26

	Name of Expert	Instructing Field	Dispatch Period
17	Mr.Katsuhiko TAKEHARA	Marketing	2002.Nov.25~Dec.01
18	Mr.Naoki NISHIO	Marketing	2003.Feb.21~Mar.02
19	Mr.Seiichi FUJITA	Profitability Analysis and KAIZEN	2003.Feb.28~Mar.16
20	Mr.Keizou NINOMIYA	Theory of TQM	2003.Mar.08~21
21	Mr.Shigetsugu NAMIKI	Practice of TQM	2003.Mar.08~21
22	Mr.Yutaka IWATATE	Financial Management	2003.Mar.22~29
23	Mr.Shinichirou KAWAGUCHI	Organization & HRM	2003.Apr.05~May.20
24	Mr.Hajime SUZUKI	Production Management	2003.Apr.29~May.20
25	Mr.Watami KOMADA	Japanese Management	2003.May.16~26
26	Mr.Katsuhiko TAKEHARA	Marketing	2003.Jun.19~29
27	Mr.Shinichirou KAWAGUCHI	Organization & HRM	2003.Oct.15~29
28	Mr.Souichi ONOZUKA	Lecturer on IT Course	2003.Oct.17~25
29	Mr.Yutaka IWATATE	Financial Management	2003.Oct.24~Nov.01
30	Mr.Chousaku TODA	Marketing	2003.Dec.03~2004.Jan.06
31	Mr.Hajime SUZUKI	Production Management	2003.Dec.16~2004.Jan.06
32	Mr.Watami KOMADA	Japanese-Style Management	2004.Jan.02~13
33	Mr.Katsuhiko TAKEHARA	Marketing	2004.Jan.18~25
34	Mr.Makoto TAKEI	Japanese Management & Philosophy	2004.Sep.04~14
35	Mr.Chousaku TODA	Marketing & Market Research	2004.Sep.17~Oct.12
36	Mr.Shinichirou KAWAGUCHI	Production Management	2004.Oct.25~29
37	Mr.Shinichirou KAWAGUCHI	Organization & HRM	2004.Nov.01~12
38	Mr.Kunimasa NISHIGAYA	Financial Management	2004.Nov.20~30
39	Mr.Norihiro NOSE	The Japanese top executive study 1	2004.Dec.03~14
40	Mr.Makoto TAKEI	Japanese Management & Philosophy	2005.May.25~Jun.07
41	Mr.Chousaku TODA	Marketing & Market Research	2005.Jun.10~Jul.05

### 3) Equipment installation engineers – 2 pers.

	Name of Expert	Instructing Field	Dispatch Period
1	Mr.Kiyoshi YOSHIDA	Equipment Installation	2001.Apr.25~May.29
2	Mr.Ryoichi ABE	Equipment Installation	2001.Apr.25~May.29

List of Counterpart Trainings in Japan  
Received trainees(March 2002~June 2005)

Total: 19 persons

As of June 2005

	Name	Company/position	Title	Period
1.	Mr. Ivan Kopytov	Center staff, General Affairs	Japan Center Management	2002.03.30 – 2002.04.12
2.	Mr. Durbek Mukhamedov	Business Course Lecturer	Business Course Administration	2002.11.13 - 2002.11.28
3.	Mr. Mikhail Kushnir	Center staff, IT specialist	Japan Center Management	2003.01.26 – 2003.02.08
4.	Ms. Gulmira Yusupova	Center staff, Accountant	Japan Center Management	2003.01.26 – 2003.02.08
5.	Mr. Bakhodir Salakhutdinov	Business Course Trainee	Business Administration	2003.03.16 – 2003.04.09
6.	Ms. Firuza Abdurakhmonova	Business Course Trainee	Business Administration	2003.03.16 – 2003.04.09
7.	Mr. Kakhramon Rakhmanov	Business Course Lecturer	Business Administration	2004.03.14 – 2004.03.26
8.	Ms Guzal Sadikova	Business Course Trainee	Business Administration	2004.07.14 – 2004.08.06
9.	Ms. Tamara Khalmatova	Business Course Trainee	Business Administration	2004.07.14 – 2004.08.06
10.	Mr. Iskandarbek Rasulov	Business Course Trainee	Business Administration	2004.07.14 – 2004.08.06
11.	Ms. Rano Shamakhmudova	Center staff, General Affairs	Japan Center Management	2004.07.20 – 2004.08.08
12.	Ms. Nodira Fayzieva	Center staff, General Affairs	Japan Center Management	2004.07.20 – 2004.08.08
13.	Ms. Gulnora Tadjibaeva	Center staff, Business Course	Business Course Planning	2004.10.05 – 2004.10.22
14.	Mr. Qudrat Nurmatov	Business Course Lecturer,	Business Administration	2004.10.05 – 2004.10.22
15.	Mr. Azim Raimbaev	Business Course Lecturer,	Business Administration	2004.10.05 – 2004.10.22
16.	Mr. Mikhail Kushnir	Center staff, IT specialist	Seminar on Creating a New Methodology for the Knowledge Society	2004.11.13 –2004.11.24
17.	Ms. Saida Gazieva	Business Course Trainee	Business Administration	2005.03.08 – 2005.04.01
18.	Mr. Rashid Salyukov	Business Course Trainee	Business Administration	2005.03.08 – 2005.04.01
19.	Mr. Tulkin Yusupov	Business Course Trainee	Business Administration	2005.03.08 – 2005.04.01

## Local Activities Expenditures Borne by Japan and from the UJC income

		Local Activities Expenditures Borne by Japan				(in USD)
Fiscal year		2001	2002	2003	2004	2005
Total		200,068	223,849	260,952	317,070	144,430

Total 1,146,369 USD

## Local Activities Expenditures Borne from the UJC income

		Local Activities Expenditures Borne from the UJC income				(in USD)
Fiscal year		2001	2002	2003	2004	2005
Total		3,168	12,928	30,095	28,979	7,260

Total 82,430 USD

Grand Total: 1,228,799 USD

### Details of the Business Course

#### Course subjects:

Examples of popular subjects in the core *PMP* classes include: strategic management, business planning, business and trade law, Japanese management and philosophy, human resources management, accounting and financial management, and marketing and market research. Course subjects and contents have been regularly adjusted through evaluation of course and lecturers by trainees and occasional needs surveys. Some of the resulting adjustments include: expanding evening *A-2* courses to the same curriculum of daytime *A-1* to meet the demand of trainees, changing *A-1* from full day to half-day to accommodate more working professionals, splitting profitability analysis class into accounting and financial management classes, and introducing IT and presentations skills as pre-course training. Table below shows a sample of PMP course structure.

Pre-Class Courses
P-1 Basic Accounting
P-2 IT Skills
P-3 Presentation Skills (including business manner)
PMP Courses
4 Introduction (entrance ceremony & lecture)
5. Business Management (2 weeks)
6 Managerial economics (1 week)
7 Japanese management philosophy (1 week-Japanese lecturer)
2-day introduction to 18 Business Plan
8 Trade Business & Government Roll (3 days)
9 Marketing & Market Research (3 weeks-Japanese lecturer)
10 Counseling (1 week-Japanese)
11 Entrepreneurship and SME (1 week)
12 Accounting (2 week)
13 Financial management (1 week-Japanese)
14 Production management (1 week-Japanese)
15 Organization & Human Resources Management (2 week-Japanese)
16 Counseling (1 week-Japanese)
17 Business & Trade Law (1 week)
18 Business Planning (4 weeks)

On top of that, *C Course* introduced Japanese management in very practical ways such as exclusive seminar on Matsushita-style management, and productive investment of Japan in Malaysia.

Client Outreach:

274 trainees have been awarded certificates of the *PMP* and 1,152 audiences attended *B, C and R Courses* (both on accumulative basis), summing up to a total of 1,426 beneficiaries to date (see table below). Geographic coverage has initially been concentrated in Tashkent, but later extended on pilot basis to the regions such as Bukhara, Navoi and Andijan.

Number of Trainees by Course and Period

Mar.03, 2005

Course Name	Number by Period						Total
	First Period (Oct.2001-Jul.2003)			Second Period (Sep.2003-present)			
	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th (on-going)	
1*	Oct.2001-Mar.2002	May.2002-Nov.2002	Jan.2003-Jun.2003	Sep.2003-Feb.2004	Aug.2004-Jan.2005	May 2005-Oct.2005	
A-1	21	22	18	17	19	21	118
A-2	Nov.2001-Mar.2002	Jun.2002-Nov.2002	Jan.2003-Jul.2003	Sep.2003-Feb.2004	Aug.2004-Jan.2005		
	23	22	26	29	26	30	156
Sub-total	44	44	44	46	45	51	274
2*	B Course	(5 times)	129	(once)	14	(more planned)	143
3	C Course	(5 times)	377	(5 times)	450	(more planned)	827
4	R Course	(none)	0	(3 times)	182		182
	Sut-total	(10 times)	506	(8 times)	646		1,152
	Total		638		788		1,426

\* Numbers of 1st to 5th PMP and B Course indicate numbers of trainees who successfully met requirements and received certificate.

## Japanese Language Courses Implemented

Contents	Period	Attendants	Comments
Japanese Language Course (Elementary1,2)	Oct. 2001-Jul.2002	62	36weeks, 144hrs
Japanese Language Course (Junior 1)	Jan. 2002-Dec. 2002	18	36weeks, 144hrs
Japanese Language Course (Advanced)	Jan. 2002-Jun. 2002	18	2hrs x 2times per week
Japanese Language Course (Elementary1,2,Intermediate1)	Sep. 2002-Jul. 2003	72	36weeks, 144hrs
Japanese Language Course (Junior 1,2)	Jan. 2003-Dec. 2003	30	36weeks, 144hrs
Training Course for Japanese Language Teachers	Jan. 2003-Mar.2003	21	12 lectures, 3 practices
Japanese Language Course (Elementary1,2,Intermediate1,2)	Sep. 2003-Jul. 2004	120	36weeks, 144hrs
Japanese Language Course (Junior 1,2,3)	Jan. 2004-Dec. 2004	34	36weeks, 144hrs
Japanese Language Course (Junior 0)	Jan. 2004-Jun. 2004	11	24weeks, 96hrs
Japanese Language Course for JDS	Jun. 2004-Mar. 2004	10	90min x 1time per week
Japanese Language Course (Elementary1,2,Intermediate1,2,Advanced1,Junior1)	Sep. 2004-Jul. 2005	114	36weeks, 144hrs
Interpreters' Training Course (Pilot Course)	Sep. 2004-Nov. 2004	11	90min x 2time per week
Japanese Language Course (Junior2,3)	Jan. 2005-Dec.2005	18	36weeks, 144hrs
Interpreters' Training Course	Jan. 2005-Jul. 2005	17	90min x 2time per week
Japanese Course for Children who have lived in Japan	Jan. 2005-Jul. 2005	25	2 groups (60min x 1, 80min x 1 per week)
Japanese Language Course for JDS family	May 2005-Nov. 2005	5	80min x 3times per week
Preparation Course for JLPT (Pilot Course)	Jul. 2005-Aug.2005	13	160min x 5 times per week
<b>Total Numbers</b>		<b>599</b>	

## Events of Japanese Language Course

Contents	Date	Attendants	Comments
10th Uzbekistan Japanese Speech Contest	2 Mar. 2002	320	Co-Organized by Japanese Teachers' Association in Uzbekistan
1st Japanese Language Contest for junior students	5 May 2002	200	
UJC's Japanese Proficiency Test	27 Jul. 2002	246	
11th Uzbekistan Japanese Speech Contest	1 Mar. 2003	600	Co-Organized by Japanese Teachers' Association in Uzbekistan
7th Central Asian Japanese Language Speech Contest	19 Apr. 2003	600	Co-sponsored by Japanese Teachers' Association in Uzbekistan
2nd Japanese Language Contest for junior students	17 May 2003	200	
Quiz About Japan!	31 May 2003	300	
1st Japanese Language Festival	May 2003	50	Co-Organized by Mr. Tanaka (Economy University)
Traveling Seminar on Japanese Language	25-28 Nov. 2003	90	Co-Organized by The Japan Foundation
UJC's Japanese Proficiency Test	14 Dec. 2003	333	
2nd Japanese Language Festival	Jan. 2004	80	
12th Uzbekistan Japanese Speech Contest	6 Mar. 2004	280	Co-Organized Japanese Teachers' Association in Uzbekistan
3rd Japanese Language Contest for junior students	15 May 2004	330	
1st Japanese Essay Contest in Uzbekistan	May 2004	38	
Seminar for Japanese Education in Uzbekistan 2004	4-8 Sep. 2004	80	Prof. Yoshikazu Kawaguchi (Waseda Univ.)
Uzbek-Japanese Dictionary for Japanese Learners	Dec. 2004		300prints
UJC's Japanese Proficiency Test	12 Dec. 2004	405	
13th Uzbekistan Japanese Speech Contest	12 Mar. 2005	443	Co-Organized by Japanese Teachers' Association in Uzbekistan
2nd Japanese Essay Contest in Uzbekistan	Apr. 2005	46	Co-Organized by Japan Embassy in Uzbekistan
4th Japanese Language Contest for junior students	28 May 2005	221	Co-Organized by Japanese Teachers' Association in Uzbekistan
Seminar for Japanese Education in Uzbekistan 2005	23-26Jun. 2005	166	Prof. Satoshi Miyazaki (Waseda Univ.)
<b>Total Numbers</b>		<b>5,028</b>	

## Report of events of Uzbekistan-Japan Center

Year	Events quantity	Number of participants	Main events
From August 2001 till March 2002	22 times	528 persons.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calligraphy class (4 times); Participants: public; - 12 persons.</li> <li>- Film demonstration; Participants: children; - 70 persons.</li> <li>- Photo-exhibition of Sanae Numata; Participants: public; place: lobby</li> <li>- Ikebana lesson; Participants: public; - 80 persons.</li> <li>- Origami lesson; Participants: public; - 90 persons.</li> <li>- Painting exhibition of disabled children; Participants: public; place: lobby</li> <li>- Digital camera lesson; Participants: children; - 15 persons.</li> <li>- 1<sup>st</sup> forum of UJC «Japan. 19th century. Problem of self-isolation and Meiji Restoration» Participants: public; - 45 persons.</li> <li>- Karaoke contest; Participants: Japanese Language Courses - 29 persons.</li> <li>- Tea ceremony lesson; Participants: public; - 32 persons.</li> <li>- Festival with Mitaka city citizens; Participants: public; - 170 persons.</li> <li>- Ikebana lesson; Participants: Tashkent women's club; - 80 persons.</li> <li>- Tea ceremony course (6lessons) Participants: public; - 10 persons.</li> <li>- Events dedicated to Children's Day; Participants: public; - 250 persons.</li> <li>- 5th forum of UJC «Newest tendencies of Japan ODA» Participants: public; - 135 persons.</li> <li>- 1<sup>st</sup> Japanese Language Festival; Participants: Japanese Language learners - 78 persons.</li> <li>- Sushi making class; Participants: public; - 25 persons.</li> <li>- Japanese traditional games contest; Participants: children; - 65 persons.</li> <li>- 2<sup>nd</sup> Ikebana lesson; Participants: public; - 120 persons.</li> <li>- Kimono wearing class; Participants: public; - 43 persons.</li> <li>- Origami lesson; Participants: children; - 60 persons.</li> <li>- 3<sup>rd</sup> Performance of Japanese Language learners in Uzbekistan; Participants - Japanese Language learners; - 330 persons.</li> <li>- Paper dolls making class; Participants: public; - 18 persons.</li> <li>- Japanese traditional games contest; Participants: children - 100 persons.</li> <li>- Cultural exchange with SFC club (Niigata); Participants: public; - 70 persons</li> <li>- 3<sup>rd</sup> Ikebana lesson; Participants: public; - 292 persons.</li> <li>- Tea ceremony course (10 lessons) Participants: members of Center - 10 persons.</li> <li>- Concert dedicated to International Day of Disable persons; Participants: public; - 170 persons.</li> <li>- 1<sup>st</sup> contest of origami; Participants: public; - 95 persons.</li> <li>- 19<sup>th</sup> forum of UJC «Thinking about architecture and earthquake» Participants: public; - 98 persons.</li> <li>- Japan introduction class; Participants - Children Center of Yunusabad district - 20 persons.</li> <li>- Ikebana lesson; Participants: - Business Courses Participants, Center's members; - 20 persons.</li> <li>- 1<sup>st</sup> contest "Japan" between schools; Participants - school pupils; - 252 persons.</li> <li>- Aikido demonstration (Bukhara); Participants - public; - 140 persons.</li> <li>- Forum of UJC «Sound of the Silk Road»; Participants: public; 65 persons.</li> <li>- DVD demonstration Only one knock»; Participants: public; 50 persons.</li> <li>- 4<sup>th</sup> Performance of Japanese Language learners; Participants - Japanese language learners; - 222 persons.</li> </ul>
From April 2002 till March 2003	41 times	1,469 persons.	
From April 2003 till March 2004	64 times	2,604 persons.	
From April 2004 till March 2005	145 times	4,563 persons.	
From April 2005 till June 2005	63 times	1,811 persons.	



「ウズベキスタン日本人材センター」評価グリッド

評価項目	調査大項目	調査小項目	判断基準・方法	必要な情報・データ	情報源	データ収集・調査方法
実績	投入実績 (ここはあくまで実績のみ記載)	長期、短期専門家	各分野、人数、派遣期間、時期の投入内容	長・短期専門家派遣実績、専門家報告書	R/D、四半期報告書等の各種報告書、専門家報告書、JCC議事録、実施運営総括表、UJCの活動経緯表・投入実績表、UJCのHP、その他	資料調査
		調査団派遣実績	各分野、人数、派遣期間、時期の投入内容	調査団派遣記録、関連調査団報告書		
		機材供与	投入機材の種類や数量、さらに目的	資機材供与実績、専門家報告書		
		研修員受入	研修内容	日本研修記録、研修員受入実績、専門家の観察		
		現地活動費	活動予算額と支出内容	現地業務費投入実績、専門家の観察		
		プロジェクトの管理、支援体制	支援体制	JCC開催実績記録、専門家の観察		
		ウズベキスタン側投入	C/P配置、ローカルコスト負担	PO、C/P及び支援スタッフの配置状況、専門家の観察		
投入は計画通りだったか	投入計画、投入実績	PO、専門家の観察				
実施プロセス	活動進捗状況	活動は計画通りに進捗したか	プロジェクトの活動状況は計画通りであったか	R/D(PO&APO)と進捗実績との比較、専門家の観察	R/D、プロ形・実施協議・中間評価調査報告書、四半期報告書等の各種報告書、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	モニタリングの実施状況	モニタリングの仕組みは適切であったか	プロジェクト内部の取組み意欲・努力は？ プロジェクト進捗の報告はどうか？ (頻度、方法) モニタリングの内容は適切だったか、役立ったか？	プロジェクト活動実績報告、事業進捗報告書、JCC開催実績記録	JCC議事録、専門家・C/P、本部	
	専門家とC/Pとの関係	コミュニケーションの状況は良好か？ 共同して問題に対処したか？	定期的な意見交換、会議の開催？ 意見交換や情報共有が関係者に十分になされたか？ 信頼関係の確立度？	コミュニケーション機会の設定・開催実績 日常業務におけるコミュニケーション方法と実績	専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	C/Pの責務と役割	先方実施機関に自助努力が見られたか(全体計画・実施・モニタリング機能)	プロジェクトのなかでのC/Pの役割、また「主体性、積極性」という面での変化は？ C/Pへの技術移転(本邦研修、OJT、個別研修の実施) 第1フェーズの実施体制(C/Pの位置づけ、配置、JCCメンバー)・運営体制(責任者、ステータス)	モニタリングの実績報告、専門家の観察	専門家報告書、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	相手国実施機関のオーナーシップ	予算の手当て、相手側の関与は十分か？	ウズベキスタン側はどの程度負担しているか	相手方の投入実績	四半期報告書、投入実績表	資料調査
	C/Pの配置は適正か？	C/Pの配置はプロジェクト実施に十分であったか	C/Pの配置はプロジェクト実施に十分であったか	事業進捗報告書、専門家報告書	C/P配置一覧、専門家	資料調査、インタビュー
	他のODA事業との連携	関連するJICA事業あるいは我が国の他の支援との協力、連携はあったか？	事実確認による有無と必要性(文化無償、Japan Foundation、大使館、在留邦人、JBIC、JETRO、JOCV、国際交流団体NGO等)	事業進捗報告書、専門家の観察	四半期報告書、専門家報告書、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	その他	プロジェクト期間中の試行錯誤	当事業の当該国での位置づけ、プロジェクトの広がり等の有無、その他留意事項	事業進捗報告書、専門家の観察	四半期報告書、専門家報告書、専門家、C/P	インタビュー
妥当性	相手国ニーズとの整合性(国家目標・開発政策との整合性)	上位目標は当該国の開発政策や開発ニーズに合致していたか？	上位目標は、当該国が目指す方向と共通であったか？(また、一環性があつたか) プロジェクトが目指す目標について、関係者の理解が得られていたか？	ウズベキスタン開発政策、人材養成の国家プログラム計画	国家開発計画・人材養成の国家計画資料、ウズベキスタン政府機関(対外経済関係者・大学長他)、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	ターゲットグループの選定は適切か	プロジェクトはターゲットのニーズに合致しているか？(支援事業の選定、特に支援方法・アプローチは適切であったか)	現場ニーズにあつたものか？ 事業の選定、その支援アプローチは妥当であったか？ ターゲットは明確であったか？	ニーズ調査結果、ニーズ対応(受講生からの要望、事業展開)、プロ形・実施協議・中間評価調査報告書、関係者の意見	R/D、四半期報告書、専門家報告書等の各種報告書、中間評価調査報告書(草案)、相互理解促進実績、受益者、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	日本の援助政策・国別事業実施計画の一環であるか	協力内容は我が国及びJICAの重点方針に合致(整合)しているか？	プロジェクト開始時及び最新の援助方針	我が国のウズベキスタン援助政策	外務省国別援助計画、平成16年度JICA国別事業実施計画(重点分野)、日本センター戦略会議、専門家	資料調査
	妥当性に関する、その他情報、考察等	JICAが進めようとしている日本センターのコンセプト(ビジョン)からみた妥当性、事業実施上の適切性	事実確認と適正度判断	JCCでの議題・内容、関係者の意見	日本センター戦略会議、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
例:	■ウズベキスタンには「人材育成」と「二国間交流事業」を同時に実施してきた類似機関が存在しないことから、差別化という観点から競争力が潜在すると考えられる。 ■C/P機関が大学であり、また立地も大学敷地内にある事から、本件は(高等)教育分野に含まれるプロジェクトという位置づけも可能。本件を「入選り・制度選り」という課題のみに属させるのか、高等教育分野の一プロジェクトという位置づけともするのか、関係者間(含む本部、事務局)での検討要。なお14年度版JICA事業実施計画では、「経済発展のための中心的役割を担う人材育成」が教育の開発課題の一つとして挙げられている。					
有効性	プロジェクト成果はプロジェクト目標を達成するのに十分であったか？ 成果発現から上位目標に至るまでの論理構成の適切性	プロジェクトの実施によって、受益者/ターゲットグループは適切なサービスを受けることができたか？	成果の確認と論理性(なお、プロジェクト全体及び下記3つの事業毎にも検証) ＜事業全体＞実施体制、運営体制の有効性 ＜ビジネス＞教材の適切性、実践度も評価。ウズベキスタンビジネス社会での評価。 ＜日本語＞教材の充実度、適切性、実践度も評価。弁論大会・日本語能力試験などのイベント実施状況、日本語教育の質の向上、生徒の語学力向上 ＜相互理解促進事業＞イベントや事業の有効性を評価(有識者によるフォーラム等を含む)。一般市民による認知度・評判(図書、ビデオ、インターネット等での情報提供)	各コースの受講生の推移(人数、受講者の傾向)、受講生・利用者(図書館等の満足度、施設利用度(利用者数、稼働率の推移)、教材開発・活用、他類似機関との比較、事業進捗報告書、関係者の意見 マスコミでの取り上げ、広報資料、日本への留学生の日本センター立ち寄り度	R/D、四半期報告書等の各種報告書、ビジネスコース設計報告書、中間評価調査報告書、受益者、専門家、C/P、市商工会議所、類似機関からの聴取	資料調査、インタビュー
	目標達成の促進・阻害要因	目標達成にかかる促進・貢献要因にどんなものがあるか 目標達成にかかる阻害要因は何か	ニーズに応じた事業実施と柔軟性(例:帰国子女コースの開催、JICAの開発福祉支援とタイアップした聴覚障害者ITコース、地方出張講座) 関連機関の支援や協力体制の構築(例:在留邦人の協力、日本の市民団体による交流事業など) ?コース受講生の進路、講師の給料、ウズベキスタンの漸進的改革路線	R/D、四半期報告書等の各種報告書、関係者の意見	ウズベキスタン政府機関、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	外部条件の変化や影響	外部条件が発生したか、またプロジェクトにどんな影響があつたか？ 変化があつたとすれば、それに対する対応は適切であったか？	政府の支援、市場経済化の動向その他	PDM、APO、短期調査・実施協議・運営指導・中間評価調査報告書、関係者の意見	実施運営総括表、仮評価表、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	各投入(ビジネス、日本語、交流事業)は適切であったか？ 投入に見合った成果が達成されているか？	＜日本語＞* 協力量、SVとの連携の視点も考察。 ＜コンピューターコース＞ ＜相互理解促進事業＞*センターには「青少年活動」JOCV隊員も配属(折り紙、書道、茶道)。また日本文化月間(大使館主催)での連携なども考察。	●質(投入タイミング) ●量(総投入コストの妥当性、各コースのユニットコスト) *さらにセンターの活用度(セミナールーム、図書館、ビデオ・インターネットコーナー他) ●投入の質(専門分野、コミュニケーション能力、指導力、企画能力、現場要求との合致度合い)*日本側・相手国側双方(なお、短専等研修講師、ウズベキスタン人講師のリクルートや定着のための方法は適切か、C/Pの配置も考察) ●派遣時期+投入タイミング ●量(人数、期間) ●研修受入の成果や効率性(専門分野、選考方法、派遣時期、人数、期間) ●投入の質(専門分野、コミュニケーション能力、コース企画立案・実施能力、ニーズとの合致度合い)*日本側・相手国側双方(なお、短専等研修講師、ウズベキスタン人講師のリクルートや定着のための方法は適切か、C/Pの配置も考察) ●派遣時期 ●量(人数、期間) ●投入の質(人材配置、ニーズとの合致度合い) ●投入タイミング(開催時期) ●量(人数、期間、また視聴覚機材の活用) ●質(人材配置) ●交流事業の活動範囲 ●情報発信の内容(日本からウズベキスタンあるいは、ウズベキスタンから日本) ●投入タイミング(開催時期) ●量(開催回数と参加人数、また視聴覚機材の活用)	【事実確認による有無と適正度判断、実績と計画との比較】 投入・派遣あるいは投入実績、専門家の観察、JCC隊員報告書、関係者の意見	R/D、四半期報告書、長・短専門家報告書、中間評価調査報告書、C/P研修レポート、現地業務費支出実績表、研修実施機関、専門家・C/P・元研修員、類似機関(ビジネスコースの場合、TACIS/UNDP等)からの聴取	
運営管理の効率性	プロジェクト目標達成に向けて、インプットが適切に運営管理されたか？	プロジェクト計画、実施内容、センター内ミーティングの開催度、JCC会議の開催と決定事項、チーム運営と管理方法	事業進捗報告書、JCC開催記録、関係者の意見	JCC議事録、専門家・C/P	資料調査、インタビュー	
インパクト	プロジェクト実施による効果は何か、その他の波及効果はあるか？(コース受講後の様子?)	*以下、各事業別に整理				
		＜ビジネスコース＞	受益者/ターゲットは、コース受講後、業務上、就職活動の上で変化を得たか？(就職、起業状況その他) その他機関(ビジネス関係)への影響あるいは注目度？ コース受講生やコース倍率、リピーターの数			
		＜日本語＞社会面への波及効果 日本への理解・関心が高まったか。	受益者は、コース受講後、どのように業務(特に通訳コース)、あるいは就職に活かしたか？あるいは留学状況は？ 日本語学習熱(教師、学習者の人数や傾向) *5年前に比べ2.5倍 センターの位置づけ(ウズベキスタンでの日本語教育の拠点としての地位、あるいはその他影響や期待度？ 現地・日本人講師への影響、語学教授法他)	四半期報告書等の各種報告書、JCC隊員報告書、アンケート結果、関係者の意見、専門家の観察	R/D、四半期報告書、専門家報告書等の各種報告書、中間評価調査報告書、受講者評価表、日本語コース受講者アンケート、日本語クラス数の変遷表、相互理解事業実績、入館者数表、JCC議事録、政府機関、受益者、施設利用者、専門家、C/P、類似機関からの聴取	資料調査、インタビュー
		＜コンピューターコース＞	デモンストレーションシステムによる効果、受講生の能力向上他			
		＜相互理解促進事業＞ 社会面への波及効果 日本への理解・関心が高まったか。	日本ファン(興味・関心や日本理解、子供の関心も)、センターからの情報発信(ウズベキスタンにおける「日本」のプレゼンス向上)、イベント数・新規入会者数			
		予期されなかった正負の影響や波及効果はあったか。	予期していなかった好影響あるいは悪影響があったか？(例:地方展開)			
自立発属性(見込み)	(1)制度・政策・組織の側面					
	事業の持続性	事業実施の現地化(実施体制) 事業継続性の確保(自立発展のための条件は何か、その条件整備)	組織体制(経営基盤や人材・経営手腕、コース運営、ステアリング・コミティメンバーの機能・位置づけ、独立採算制、日本センター内の人事・採用・教育計画) 今後の事業展開(地方への事業展開、ビジネスコースの競争相手、相手国の市場経済化政策他) 日本センターの理解度 相手国側の当事者意識(プロジェクトへの参画の度合い)	R/D、プロ形・実施協議調査報告書、専門家の観察、関係者の意見	政府機関、C/P、専門家、本部	資料調査、インタビュー
	日本側の今後の戦略や協カスタンス	日本センターの今後の動向	フェーズIIIに向けて(ビジョン、事業・活動計画、管理・運営計画、日ウ支出負担事項の見直し、活動モニタリング・評価機能、評価に用いる指標設定)	JCC開催記録、日本センター戦略会議報告書、対処方針会議資料、専門家の観察	日本センター戦略会議、政府機関、専門家、C/P	資料調査、インタビュー
	(2)ノウハウ・技術的側面					
研修成果を確実なものにするためのフォローアップや強化策	C/P、現地講師陣の技術・ノウハウの定着度 研修コースの多様化やコース内容の向上 留学アドバイスや成績優秀者の表彰、留学無償教材作成実績	C/P、現地講師陣の技術向上、定着度 研修コース後のフォロー(受講生の学習モチベーションの継続のため)	四半期報告書等の各種報告書、関係者の意見、専門家の観察、UJC教材	専門家、C/P	資料調査、インタビュー	
(3)財政的側面						
センターの財政状況	センターの財政運営状況	センターの財政状況(運営の透明性、事業の収益性も検証) 大学側の意思や予算確保の可能性	専門家の観察、関係者の意見	仮評価表、C/P、専門家、財務諸表	資料調査、インタビュー	





