

ウズベキスタン日本人材開発センター
プロジェクト
中間評価調査報告書

平成 16 年 4 月
(2004 年)

独立行政法人国際協力機構
アジア第二部

公 共
J R
10-005

**ウズベキスタン日本人材開発センター
プロジェクト
中間評価調査報告書**

平成 16 年 4 月
(2004 年)

**独立行政法人国際協力機構
アジア第二部**

序 文

日本国政府は、ウズベキスタン共和国（以下、「ウ」国と記す）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（UJC）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（2003年9月30日までは国際協力事業団）が独立行政法人国際交流基金（2003年9月30日までは国際交流基金）の協力を得て、2000年12月1日から2005年11月30日まで、この技術協力を行っています。

当機構は、本件協力期間が半ばを過ぎたことから、2004年3月2日から3月17日まで、中間評価調査団を「ウ」国に派遣し、「ウ」国と合同でこれまでの活動実績並びにその成果と効果について総合的な評価を行うとともに、今後のプロジェクトの活動の方向性について協議しました。

これらの評価結果および今後の方向性に関する協議結果については、協議議事録に取りまとめられ、署名交換が行われました。

この報告書は今回の評価調査および協議結果を取りまとめるとともに、市場経済移行国を対象に当機構が実施する日本センター事業全体を視野に、日本側プロジェクト関係者との意見交換の結果を併せて取りまとめたものであり、今後の日本センター事業を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す。

終わりに、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16年4月

独立行政法人国際協力機構

アジア第二部 田口 徹

略 語 集

略 語	正式名称	日本語訳
C/P	Counterpart	カウンターパート
EU-TACIS	Technical Assistance to Commonwealth of Independent States	独立国家共同体に対する技術支援
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
KOICA	Korean International Cooperation Agency	韓国国際協力団
ML	Mailing List	メーリングリスト
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング、実地訓練
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PM	Project Manager	情報処理に関する国家資格の一つ。プロジェクトの開始から終了までを指揮・監督する統括管理責任者
PMP	Professional Management Program	実務家対象ビジネスコース
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SE	System Engineer	コンピューターシステムの開発・設計・運用に携わる技術者
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
UJC	Uzbekistan -Japan Center for Human Development	ウズベキスタン日本人材開発センター

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国 名：ウズベキスタン	案件名：ウズベキスタン日本人材開発センター
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：アジア二部東アジア・中央アジア課	協力金額（評価時点）：483,899千円
協力期間	(R/D)：2000年10月12日
	協力期間：2000年12月1日～2005年11月30日
先方関係機関：対外経済関係庁	
日本側協力機関：国際協力基金	
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>ウズベキスタン共和国（以下、「ウ」国と記す）は1991年の独立以降、カリモフ大統領の強力な指導のもと「上からの改革」を進めているが、その手法は漸進的である。急進的改革を進める旧ソ連邦の他の独立国と比較して改革による経済への負の影響は少ないが、他方為替管理をはじめとした各種規制により、90年代後半以降は民間部門の投資は大幅に後退した。かかる状況のなか、本年5月以降、為替の一本化のための諸施策を取り始めており、IMF・世銀との関係改善の兆しも見え始めているところで、本格的な改革への移行が実現すれば市場経済化のための人材需要が飛躍的に高まることが予想され、将来を見据えた人材育成を進めていく必要がある。</p> <p>一方、我が国政府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」協力の実現をめざして、アジアの市場経済移行国を対象として、いわゆる「日本センター」を設立する計画を進めており、「ウ」国にもこれを設置する準備を進めてきた。</p>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 「ウ」国の市場経済化への移行が促進される。 2) 「ウ」国と日本との相互理解と友好関係が強化される。 <p>(2) プロジェクト目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 日本センターが、「ウ」国の市場経済化に必要な人材を育成するうえで重要な役割を担うようになる。 2) 情報サービス、その他の日本センターで行われる各種プログラムを通じ、両国国民の相互理解が促進される。 <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 日本センターが適切に運営管理される。 2) 実践的なビジネスコースが継続的に実施される。 3) 日本語コースが継続的に実施される。 4) 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。 	

(4) 投入(評価時点)		
日本側投入 長期専門家 : 6名 短期専門家 : 21名 現地講師 : 23名(含む6名パートタイム講師) 現地職員 : 8名 研修員受入れ : 5名 機材供与(95百万円)	「ウ」国側投入 日本センター施設 (改修費用38百万円は日本側負担) 要員の配置 : 副所長、会計担当職員 運営費用負担 : 施設賃貸料金	
2. 評価調査団の概要		
担当分野	氏名	所属
JICA派遣調査団員		
総括	魚屋 将	独立行政法人国際協力機構アジア第二部 東アジア中央アジア課 課長代理
副総括(有識者評価)	弦間 正彦	早稲田大学社会科学部 教授
協力企画	田邊 秀樹	独立行政法人国際協力機構アジア第二部 東アジア中央アジア課 職員
ビジネスコース運営評価	大久保 信一	(財)国際開発センター
評価・分析	黒田 康之	(財)国際開発センター
通訳	菊次 厚子	(財)日本国際協力センター研修監理部
国際交流基金調査団員		
日本語コース評価	吉岡 英幸	早稲田大学大学院日本語教育研究科委員長 日本語研究教育センター 教授
日本語コース企画	高橋 裕一	独立行政法人国際交流基金日本研究部日本語課
日本国際協力センター(JICE)派遣調査団員		
相互理解促進	岩崎 薫	(財)日本国際協力センター開発業務部開発課
調査期間 : 2004年3月2日 ~ 3月20日	評価種類 : 中間評価	
3. 評価結果の概要		
3-1 評価結果の要約		
(1) 妥当性 市場経済化に資する人材育成との観点からは、「ウ」国の開発政策におけるニーズ(国家人材育成プログラム等)と、我が国の対「ウ」国援助政策(2000年の経済協力総合調査の結果等)に合致しており、本事業は妥当であると結論された。		
(2) 有効性 ビジネスコース・日本語コースともに、現地講師を育成するためのトレーナーズ・トレーニングと、一般受講者への直接授業方式の組み合わせが、変化するニーズへの対応を可能にして高い効果を生んでいる。また、日本センター事業の実施により受講生および来館者		

への便益がもたらされており、かつ日本センターが「ウ」国のビジネススクール・日本語教育業界の底上げとレベルアップに協力していることから、本事業は有効であるとの結論に達した。

(3) 効率性

タイムリーに投入された質の高い専門家が、現地職員および現地講師を指導しつつ質の高いコース運営を行ってきたことから、投入に見合った成果が実現されており、本事業は効率的であるとの結論に達した。

(4) インパクト

日本センターは、その活動を通じてビジネスおよび日本語能力の高い人材を輩出してきているとともに、「ウ」国の人々の日本への関心を高め、対日理解を深めつつあることが確認された。また日本センターの運営自体が日本的経営によって実施されていることが更なる日本理解につながっており、本事業は「ウ」国の人々の対日理解に大きな正のインパクトを与えていると結論された。加えて、ビジネスコースの受講生の中から日本センターで学んだ知識を活かして新会社を設立し、ビジネスとして成功させつつある事例も複数見出された。彼らは日本センターで学んだお陰で自信をもって自分のビジネスに取り組めるようになったと異口同音に述べていることも、特筆すべき点であると思料される。しかしながら、「ウ」国の市場経済化や経済発展へのインパクトを評価するには、さらに時間を要するものと考えられる。

(5) 自立発展性

日本センターの現地講師や現地職員が専門家からの指導を受けてビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の計画と実施に際してより重要な役割を果たしつつあることが確認された。すなわち技術移転の効果が現れつつあり、さらに将来の地方への活動の展開は議論されていることなどから、これらの点では次第に自立発展性を高めつつあるものと結論された。ただし、財務的な自立発展性を高めることが今後の課題として指摘し得る。

3 - 2 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- 1) 現地講師を育成するためのトレーナーズ・トレーニングと一般受講者への直接授業方式の組み合わせが、変化するニーズへの対応を可能にして高い効果を生んだ。
- 2) 質の高い専門家がタイムリーに投入された

(2) 実施プロセスに関すること

- 1) 本案件に対し「ウ」国政府側が極めて強い関心を示し、先方のニーズに一致したプロジェクトとして事業が開始したこと。
- 2) 政府内で強い権限および権威を有し、かつ我が国援助の受入れ窓口機関でもある対外経済関係省を先方政府の実施機関としたことにより、各種の特権免除等の便宜供与や問題解決にあたり先方政府内で指導力が発揮されたこと。
- 3) 同省のイニシアチブで公布された政令（大臣会議令）により、日本センターに独立公益法人としての法的なステータスが保障され、かつ「ウ」国内の独立公益法人（NPO）として保有すべき各種の特権免除が明確に規定されたこと。

4)「ウ」国側および日本側から各1名の共同所長が任命され、「ウ」国側所長が法人としての日本センターの運営および施設管理を日本側所長が各種事業の実施を担当することにより、両者の責任範囲と役割分担が明確に規定されたこと。

5)「ウ」国側所長を補佐する人材として、「ウ」国側から同国内の法令や規則に基づく日本センター運営のための事務、特に法務および会計業務を担当する経験豊富な職員が常勤で任命され、法人としての日本センターの円滑な運営が可能となったこと。

3 - 3 結 論

5項目評価の結果もおおむね肯定的な結果が得られ、受講生や来訪者が日本センターの活動におおむね満足していることが判明した。さらに、今次協力期間終了後も引き続き日本センターの活動を継続してほしいとの極めて強い要望が「ウ」国政府側および受講生などの来訪者からなされ、日本側・「ウ」国側の双方で本プロジェクトがおおむね順調に進捗していることの共通認識が得られた。

3 - 4 提 言

(1) ビジネスコース

成果に向けて着実に実績を積み重ねており、現地講師育成をはじめとするこれまでの活動の自立発展性の向上、裨益者の拡大に重点を置きながら継続することが求められる。

長期的な視点からは、他国の支援を受けたビジネスコースを有する大学の設置等、日本センターのビジネスコースとの競合の可能性が高い機関の状況および新たな教育制度の下で教育を受けた世代が徐々にビジネスコースの対象になってくることなど、ビジネスコースを取り巻く環境に留意する必要がある。

(2) 日本語コース

従来どおりの一般日本語学習者層の需要への対応を行いつつ、他機関の日本語教師への支援を強化し、日本語教育の核となる高い日本語能力または日本に関する専門的能力をもった人材の育成をめざすことが求められる。

(3) 相互理解促進事業

事業の目的意識を共有するため、JICA、国際交流基金、外務省文化交流部との間で、活動内容、可能なサポートおよび協力関係について協議する必要がある。またそれに基づきパフォーマー、講師の派遣等のサポート体制を整える必要がある。

また、日本センター事業の三本柱の一つとして本格的な事業展開を求めるのであれば、相互理解促進事業専属の長期専門家の配置が必要である。

その他、日本国内における日本センターの広報および「ウ」国に関する情報の発信が有益である。

(4) 地方展開

ビジネスコースを念頭に、実施中のニーズ調査を踏まえ実施都市および科目を決める。その試行結果を見ながら科目と地域を増やしていく。

(5) ITコース

ヨーロッパ市場を視野に、IT産業支援として、システムエンジニア、プロジェクトマネー

ジャーの育成を行うことは有益である。

(6) 協力期間終了後の協力継続と日本センターのあり方

日本センター事業が従来技術協力プロジェクトと異なる点を明確にし、これを関係者間で共有する必要がある。具体的には、日本センターの目標(理念)、協力終了の条件、運営体制、財政、裨益対象、PDMの役割等について整理することが求められる。

3 - 5 教 訓

(1) 事前調査の段階でビジネスコースおよび日本語コースのコースデザインを策定したことにより、ニーズに適したコースを提供することができた。

(2) 特に、ビジネスコースについて現地の企業や工場を訪問してのニーズ調査およびビジネス教育機関の訪問による既存のビジネスコースとの差別化を意識した方法が適切であった。

(3) また日本語コースについて、国際交流基金が事前調査団を派遣して、日本語教育の現状およびニーズを把握したうえで専門家を派遣したことが適切であった。

目 次

序 文

略語集

評価調査結果要約表

第1章 中間評価調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯	1
1 - 2 調査の目的	1
1 - 3 調査団の構成	1
1 - 4 調査日程	2
1 - 5 対象プロジェクトの概要	3
1 - 6 評価調査の基本方針	5
1 - 7 重点評価項目	5
第2章 調査結果の概要	7
2 - 1 これまでの活動のモニタリング結果	7
2 - 2 評価5項目による評価結果	7
2 - 3 日本側関係者との意見交換の結果	8
2 - 4 ブハラ視察結果	10
2 - 5 団長所感	12
2 - 6 有識者評価の結果	13
第3章 プロジェクトの実績に関する調査結果	16
3 - 1 投入の実績	16
3 - 2 活動の実績	17
3 - 3 成果・プロジェクト目標の達成見込み	19
第4章 評価結果	20
4 - 1 評価手法	20
4 - 2 情報の入手先	21
4 - 3 評価5項目による評価結果	21
第5章 考察・提言	24
5 - 1 成功要因の分析	24
5 - 2 ビジネスコースの今後のあり方	25
5 - 3 日本語コースの今後のあり方	34
5 - 4 相互理解促進事業の今後のあり方	37
5 - 5 協力期間終了後の協力継続とその後の日本センターのあり方	42

補章 ビジネスコース

1 . 総括評価	47
2 . プロジェクト（ビジネスコース）の実績に関する調査結果	49
3 . 評価結果	56

付属資料

1 . 主要面談者リスト	69
2 . M/M	71
3 . 評価グリッド	87
4 . 当初のPDM	89

第1章 中間評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

- (1) ウズベキスタン日本人材開発センターは、2000年10月に討議議事録(Record of Discussions: R/D)を締結、2001年8月に開所して以来、ビジネスコース、日本語コースの開講および相互理解促進事業の実施を行ってきており、これまでの総入館数が延べ7万人に達するなど現地での評判は非常に高い。
- (2) 本格的な活動が開始されて以降、ウズベキスタン共和国(以下、「ウ」国と記す)の経済状況の変化などにより開所当時に調査・想定した現地ニーズにも変化が生じている。R/Dにて合意した協力期間の後半に向けて、より効果的な事業を実施していくためにも、これまで実施してきた各コースについて検証を行うとともに必要に応じて改善を行う必要がある。
- (3) また日本センター事業については、通常の技術協力プロジェクトとは異なり、共同事業として中長期的に実施することが求められており、今後の事業実施について先方政府と協議を行う必要がある。
- (4) さらに現在、首都であるタシケントにて日本センターを設置し事業を実施しているが、先方政府からはタシケントのみならず地方での日本センター事業の実施を要請してきていることから、日本センターの地方展開についても検討・協議を行う。

1-2 調査の目的

プロジェクト開始から約3年5か月、開所から約2年7か月を経過した日本センターのこれまでの活動および運営について先方政府と協議、プロジェクト関係者等からのヒアリング等を通じて、その活動の中間評価を行うとともに、当面の懸案事項や今後の協力のあり方について協議し、先方との合意事項について協議議事録(Minutes of Meetings: M/M)で確認を行い、残り1年7か月間の活動の方向性およびその後のプロジェクト継続の必要性・妥当性について関係者間で共通認識を醸成することを目的とする。

1-3 調査団の構成

(1) JICA派遣調査団員

担当分野	氏名	所属
総括	魚屋 将	独立行政法人国際協力機構アジア第二部 東アジア中央アジア課 課長代理
副総括(有識者評価)	弦間 正彦	早稲田大学社会科学部 教授
協力企画	田邊 秀樹	独立行政法人国際協力機構アジア第二部 東アジア中央アジア課 職員
ビジネスコース運営評価	大久保 信一	(財)国際開発センター
評価・分析	黒田 康之	(財)国際開発センター
通訳	菊次 厚子	(財)日本国際協力センター研修監理部

(2) 国際交流基金派遣調査団員

日本語コース評価	吉岡 英幸	早稲田大学大学院日本語教育研究科委員長 日本語研究教育センター 教授
日本語コース企画	高橋 裕一	独立行政法人国際交流基金日本研究部日本語課

(3) 日本国際協力センター (JICE) 派遣調査団員

相互理解促進	岩崎 薫	(財) 日本国際協力センター開発業務部開発課
--------	------	--------------------------

1 - 4 調査日程

	月日	曜日	時間	日程					宿泊				
				魚屋、田邊、 岩崎、菊次	弦間	黒田	大久保	吉岡、高橋					
1	3月2日	火	13:30 16:10 17:20 21:00			成田発 (OZ-101)			タシケント				
			ソウル着										
			ソウル発 (OZ-573)										
			タシケント着										
2	3月3日	水	AM PM							JICA事務所訪問			タシケント
										日本センターとの打ち合わせ			
3	3月4日	木	終日								現地調査		
4	3月5日	金	終日			現地調査			タシケント				
5	3月6日	土	終日			現地調査			タシケント				
6	3月7日	日	終日			資料整理			タシケント				
					13:05 ミネア ポリス発 (NW-019)								
7	3月8日	月	AM PM			現地調査			タシケント				
					21:05 ソウル 着	日本センターとの打ち合わせ							
8	3月9日	火	13:30 16:10 17:20 21:00	成田発 (OZ-101) ソウル着 ソウル発 (OZ-573) タシケント着		現地調査	成田発 (OZ-101) ソウル着 ソウル発 (OZ-573) タシケント着						
9	3月10日	水	AM PM			大使館表敬			タシケント				
						対外経済関係庁表敬							
						JICA事務所打ち合わせ							
						日本センター打ち合わせ							
10	3月11日	木	終日			現地調査			タシケント				
11	3月12日	金	終日			現地調査		17:00 タシケ ント発 (HY-761) 19:40 アルマ ティ着	タシケント、 アルマティ				
12	3月13日	土	終日			現地調査		資料整理	タシケント、 アルマティ				

13	3月14日	日	終日	資料作成			タシケント アルマティ	資料整理	タシケント、 アルマティ	
14	3月15日	月	AM	対外経済関係庁との協議			日本センター 打ち合わせ	日本センター 打ち合わせ	タシケント、 アルマティ	
			PM	合意文書署名			現地調査			
15	3月16日	火	AM	大使館報告			現地調査 (終日)	13:55 アルマ ティ発 (HY-764) 14:45 タシケ ント着	タシケント、 アルマティ	
			PM	JICA事務所報告						
			22:30	タシケント発(OZ-574)						
16	3月17日	水	8:50	ソウル着			現地調査 (終日)	8:25 タシケ ント発 (HY-527) 19:00 成田着	アルマティ	
			11:30	ソウル発 (OZ-104)	10:40 ソウル 発(NW-008)	ソウル発 (OZ-104)				
			13:40	成田着	10:50 ミネア ポリス着	成田着				
17	3月18日	木				現地調査 (終日) アルマティ フランクフル ト フランクフル ト 成田着		アルマティ		
18	3月19日	金								
										機内泊
19	3月20日	土								

1 - 5 対象プロジェクトの概要

(1) 背景・経緯

「ウ」国は1991年の独立以降、カリモフ大統領の強力な指導のもと「上からの改革」を進めているが、その手法は漸進的である。IMFをはじめとする西側援助機関の構造調整を導入し、急進的改革を進める旧ソ連邦の他の独立国と比較して改革による国内の混乱は少なかったが、為替管理をはじめとした各種規制により、90年代後半以降は民間部門の投資は大幅に後退した。

我が国政府は、実務人材の育成に積極的に取り組むとともに、アジアの市場経済移行国を対象に日本の「顔が見える」協力の実現をめざし、いわゆる「日本センター」を設立する計画を進めてきた。ウズベキスタン日本人材開発センターもかかる構想に基づき、「市場経済移行支援」をめざし設立されたものである。

一方、「ウ」国の経済発展に関しては、依然として多くの問題が残る。

「ウ」国は、2003年10月に為替交換性を確立しIMF 8 条国に移行したが、国内の経済活動には様々な障害があり、これをもって本格的な改革が始まったとはいえない状況にある。

しかしながら、「ウ」国の経済発展に関して、将来を見据えた人材の育成は重要な意義をもつ。かかる人材には将来的な改革に移行する原動力としての役割が期待されるとともに、本格的な改革への移行が実現すればその需要はさらに飛躍的に高まることが予想される。

(2) 上位目標

- 1) 「ウ」国の市場経済化への移行が促進される。
- 2) 「ウ」国と日本との相互理解と友好関係が強化される。

(3) プロジェクト目標

- 1) 日本センターが、「ウ」国の市場経済化に必要な人材を育成するうえで重要な役割を担うようになる。
- 2) 情報サービス、その他の日本センターで行われる各種プログラムを通じ、両国国民の相互理解が促進される

(4) 成 果

- 1) 日本センターが適切に運営管理される。
- 2) 実践的なビジネスコースが継続的に実施される。
- 3) 日本語コースが継続的に実施される。
- 4) 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。

(5) 活 動

- 1-1 スタッフを配置し、日本センターの組織づくりを行う。合同調整委員会等の意思決定機関を設置し、運営する。
- 1-2 日本センターのステイタスを確立する。
- 1-3 現地スタッフを育成する。
- 2-1 ニーズを的確に把握し、コース・カリキュラムを設計する。
- 2-2 受講生を募集し、コースを実施する。
- 2-3 実施結果を評価し、コースデザインにフィードバックする。
- 2-4 上記マネジメント、講義の実施が可能な現地人材を育成する。
- 3 日本語コースを継続的に実施する。(おおむねビジネスコースの例に同じ)
- 4 日本に関するインフォメーション・サービスの実施、その他各種交流プログラムの誘致、実施支援業務を実施する。

(6) 投 入

- 1) 日本側投入
 - ・長期専門家 (共同所長、業務調整員、ビジネスコース運営指導、日本語コース運営指導)
 - ・短期専門家 (ビジネスコース講師)
 - ・機材供与 (視聴覚教材、パソコン、図書類等)
- 2) 「ウ」国側投入
 - ・要員の配置 : 共同所長、会計士兼業務調整員
 - ・施設の提供
 - ・管理運営費の支払い
 - ・その他 : 機材輸入に対する免税措置

1 - 6 評価調査の基本方針

- (1) インドシナ、中央アジア、モンゴルを含む体制移行国を対象に展開している日本センター事業全般に関し、国ごとの特殊性を踏まえつつ事業の基本コンセプトや共通課題の見直しの必要性を検討する一助とするため、可能な限り日本センター事業の「共通目標」と「ウ」国における「個別目標」を峻別すべく検討を行う。
- (2) 「ウ」国の経済改革や市場経済化の進展度を踏まえ、日本センターを取り巻く環境や期待される役割についてプロジェクト開始当初との差異を明確化し、今後の活動の目標および方向性の検討のための指針とする。
- (3) これまでの活動実績のモニタリング結果を評価の出発点としてとらえ、R/Dで合意したプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) をもとに評価5項目による評価グリッドを作成すると同時に、今後の日本センターの活動や展開の指針とすべき重点評価項目を「1 - 7」のとおり設定し、重点的な調査および協議を行う。
- (4) 先方政府、日本センター関係者、日本大使館、JICA事務所、日本貿易振興機構 (Japan External Trade Organization : JETRO) 事務所、駐在日本企業、コース修了者、他のビジネスコース実施機関、他の日本語教育機関、聴講生予備軍、一般市民など幅広い層の人々から日本センターの活動に対する意見や評価を聴取するとともに、日本センターの存在を知りつつ活用してこなかった人々の意見も併せて聴取する。
- (5) プロジェクト全体を包括的にとらえるため、プロジェクト実施にかかわるJICA、国際交流基金、JICE事務局から団員が参団してそれぞれの役割の見直しあるいは再確認を行うとともに、「ウ」国の現状に詳しい外部有識者を団員に加えて客観的な評価および今後の活動への建設的な提言を行う。

1 - 7 重点評価項目

- (1) ウズベキスタン日本人材開発センターは総じて日本センター事業の成功事例の一つとして認識されてきているが、その成功要因の分析と同認識の妥当性を検討する。
- (2) これまでに実施してきたビジネスコースに関しては、「ウ」国ビジネス教育市場におけるポジショニング、ターゲットグループの設定、本邦からの人材の投入および現地人材の活用状況の妥当性を検討する。今後のビジネスコースの活動の対象層、活動地域、目標、内容、方策等について検討し、提言を行う。
- (3) これまでに実施してきた日本語コースに関しては、「ウ」国日本語教育市場におけるポジショニング、活動・支援対象、本邦からの人材の投入および現地人材の活用状況の妥当性。また、日本センターが設定している今後の日本語教育業務の活動の対象、目標、内容、方策の妥当性を検討する。
- (4) これまでに実施してきた相互理解促進事業に関しては、他先進国の文化センター等との比較における優位性、ターゲットグループ、活動地域、活動内容および水準、本邦からの投入〔4月に赴任予定の青年海外協力隊員 (JOCV) の配置のTORを含む〕の妥当性を検討する。また、日本センターの優位性を活かした今後の相互理解促進事業のニーズ、展開の可能性、必要な措置、方策等について検討し、提言を行う。

- (5) 日本センターの活動のインパクトの観点から、日本センターが行う「人材育成」とプロジェクト目標として当初PDMに明記された「『ウ』国の市場経済化の促進」および「両国間の相互理解促進」の達成度との因果関係を整理する。その評価指標およびプロジェクト期間終了時までの目標値設定の可能性について検討し、提言を行う。
- (6) 他のODA事業との連携および役割分担の考え方を整理する。特に本邦JICA国際研修センターの海外版として、本邦研修による人材育成との住み分けのあり方について検討する。また、新規協力案件の発掘機能の活用状況について確認する。
- (7) ウズベキスタン事務所が提案する今後の日本センターの事業展開・新機軸案（特に、地方展開、サブプロジェクトの実施、活動の4番目の柱としての「IT」人材育成事業）の可能性と方向性。またそのために必要な更なる投入の必要性和妥当性を検討する。
- (8) 後日、別途終了時評価を経て決定されるプロジェクト期間終了後の協力継続の必要性、妥当性を予備的に検討する。また自立発展性の観点からは、日本センター運営の現地化の可能性と妥当性、JICAプロジェクト予算および国際交流基金予算による投入以外の日本センター独自の財源確保の可能性と方策を予備的に検討する。

第 2 章 調査結果の概要

2 - 1 これまでの活動のモニタリング結果

2000年10月13日に締結されたR/Dの中で合意されたPDMに基づき、これまでの日本センターの活動実績を踏まえてプロジェクトの成果、プロジェクト目標、上位目標の達成状況について「ウ」国側と共同でモニタリングを行った結果、日本センターの運営および三大事業であるビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業においてそれぞれおおむね効果的な活動が行われた結果、期待された成果を上げつつあることが確認されるとともに、2つのプロジェクト目標の達成に向けて順調に進捗しているとの認識で一致した。

2 - 2 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性 (Relevance)

市場経済化に資する人材育成との観点からは、「ウ」国の開発政策におけるニーズ (国家人材育成プログラム等) と、我が国の対「ウ」国援助政策 (2000年の経済協力総合調査の結果等) に合致しており、本事業は妥当であると結論された。

(2) 有効性 (Effectiveness)

ビジネスコース・日本語コースとともに、現地講師を育成するためのトレーナーズ・トレーニングと一般受講者への直接授業方式の組み合わせが、変化するニーズへの対応を可能にして高い効果を生んでいる。

また、日本センター事業の実施により受講生および来館者への便益がもたらされており、かつ日本センターが「ウ」国のビジネススクール・日本語教育業界の底上げとレベルアップに協力していることから、本事業は有効であるとの結論に達した。

(3) 効率性 (Efficiency)

タイムリーに投入された質の高い専門家が、現地職員および現地講師を指導しつつ質の高いコース運営を行ってきたことから、投入に見合った成果が実現されており、本事業は効率的であるとの結論に達した。

(4) インパクト (Impact)

日本センターは、その活動を通じてビジネスおよび日本語能力の高い人材を輩出してきているとともに、「ウ」国の人々の日本への関心を高め、対日理解を深めつつあることが確認された。また日本センターの運営自体が日本の経営により実施されていることが更なる日本理解につながっており、本事業は「ウ」国の人々の対日理解に大きな正のインパクトを与えていると結論された。

加えて、ビジネスコースの受講生の中から日本センターで学んだ知識を活かして新会社を設立し、ビジネスとして成功させつつある事例も複数見出された。彼らは日本センターで学んだお陰で自信をもって自分のビジネスに取り組めるようになったと異口同音に述べていることも、特筆すべき点であると思料される。

しかしながら、「ウ」国の市場経済化や経済発展へのインパクトを評価するには、さらに時

間を要するものと考えられる。

(5) 自立発展性 (Sustainability)

日本センターの現地講師や現地職員が専門家からの指導を受けてビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の計画と実施に際してより重要な役割を果たしつつあることが確認された。すなわち技術移転の効果が現れつつあり、さらに将来の地方への活動の展開は議論されていることなどから、これらの点では次第に自立発展性を高めつつあるものと結論された。

ただし、財務的な自立発展性を高めることが今後の課題として指摘し得る。

2 - 3 日本側関係者との意見交換の結果

(1) 日本センターの活動と市場経済化の因果関係

「ウ」国における市場経済化が遅々として進んでいないとの現状認識に立って、日本センターの活動が上位目標である市場経済化の促進にどのようなインパクトを与えているか、またそれをどのように評価するべきかについて、JICA事務所および日本センター関係者から問題提起があった。日本センター事業の基本コンセプトや評価のあり方と併せ、JICA本部にて明確な方針を打ち出していく必要があるとの認識で一致した。

(2) ビジネスコースのあり方

ビジネスコースの目玉である実務家対象ビジネスコース (Professional Management Program : PMP) コースについて、全日制のA-1に比べ夜間のA-2への日本人講師の投入が少ないこと、A-2コースに対する受講生側のニーズが増加していることを踏まえ、A-1およびA-2コースの構成、日本人講師の投入を見直し、夜間コースにも日本人講師がより厚く参画するコースとすることが提案され、第5回PMPコースから導入することとなった。今後、そのための詳細設計を行う必要があり、またJICA本部での講師専門家の人選方法が原則として公示型になることへの対応などから、コースの開始は7月後半以降に想定される。

また、問題解決型Bコースおよび日本的経営Cコースについても積極的に実施していく必要があるとの認識で一致した。

(3) 日本語コースのあり方

現地関係者からは、通訳養成講座の実施などに際して追加的な人員の短期投入が必要との強い要望があり、また「ウ」国側からも増加するニーズに対応するため受講者数を増やすことが要望されたものの、日本語コースを担当する国際交流基金からの追加投入は当面困難との見通しであることから、現地人日本語講師のレベル向上に注力する(現在の非常勤講師中心の構成を常勤講師主体にシフトするなど)とともに、通訳養成講座など通常の日本語教育とは異なる特殊なニーズに対しては、JICAベースでの専門家の派遣やボランティアスキームで対応する可能性を、JICA本部および国際交流基金にて検討していくこととなった。

(4) 相互理解促進事業

これまで相互理解促進事業を専管する長期専門家が派遣されておらず、短期的にも本邦からの人的投入がないなかで、業務調整専門家が現地人材などの限られたキャパシティを活用して

実施してきている。生け花、茶道などいくつかのテーマでは定期的かつ継続的な実施が強く要望されているものの、現在の実施体制では対応は極めて困難との問題意識が提示され、同事業を担当する人材の長期（あるいは短期）派遣の必要性が指摘された。

また、本事業を通して「ウ」国における対日理解は相当のインパクトをもって進みつつあることが確認された。今後、同事業の対象を一般市民とし幅広く対日理解を促進することに加え、知日家（更には親日家）を育成していく必要性が指摘された。

他方で、日本人の対「ウ」国理解が進んだとは言い難い部分があり、「相互」ではなく「対日理解促進」に限定すべきではないか、あるいは本邦における日本センター事業の広報促進やターゲットの関心層への明確化が必要といった議論もなされた。

なお、土日を休館日としている現状では仕事を持つ人々が日本センターを利用できないとの一部利用者からの強い要望を踏まえ、1か月程度のあいだ土曜日の開館を試行する予定とのことであり、その間に専門家の勤務時間とローテーションのあり方や現地職員の配置を含む実施体制の確立に向けた検討を行うこととなった。

さらに、相互理解促進事業を日本センター事業全体の中でどのように位置づけるのかという根本的な面で当初より十分な方針が提示されていないことから、今後日本センター事業の基本方針や基本コンセプトの中で明確化していく必要があり、他の国の日本センターとの調整を含めて関係者間でコンセンサス形成を図る必要があるとの結論に達した。

（５）地方展開の必要性

タシケントでの活動が軌道に乗ってきていることを踏まえ、日本センターの開所当初から大統領をはじめとする「ウ」国側関係者から強い要望のあった地方展開について検討する時期に来ているとの問題意識が提示され、その具体的な可能性について協議を行った。

将来的には地方の数都市程度に支部機能を持つ拠点を置き、現地職員および可能であれば日本人を常駐させて定期的な活動の展開を図ることが求められるが、そのためにはプロジェクトへの更なる人的予算的な投入が不可欠である。当面の措置として、2004年度に数箇所の地方都市でビジネスコースを試行的に実施し、その結果や経験を踏まえて検討することとなった。

「ウ」国側との協議では、先方から具体的にウルゲンチ（ホレズム州）、プハラ、フェルガナがその候補地として提案され、そのうちのプハラを今回調査期間中に訪問してニーズの確認および実施体制の確保可能性を検討した（詳細は「2 - 4」を参照）。

なお、「ウ」国第二の都市であるサマルカンドについては既に日本語教育も実施されており、日本に関する情報へのアクセスがある程度可能となっていることから他の都市を優先させたいとの先方意向であった。

（６）情報技術（IT）コースの開始

本年度派遣されたIT専門家のコース設計に沿って、2004年度の実施に向けて早急に着手することとなった。

（７）日本センター事業の継続

「ウ」国側から、両国民間の相互理解と友好関係の促進というニーズは将来にわたってなく

なることはないとの指摘があったとおり、「ウ」国においては日本センターの存在自体への期待やニーズが極めて大きく、また市場経済化のための人材育成においても変化するニーズに柔軟かつ的確に対応することが求められることから、5年ごとのPDMの見直しやR/Dの更新を行うことは必要であるものの、長期にわたる継続的な協力を念頭に事業を展開していく必要性について改めて共通認識を得た。

日本センター事業が技術協力プロジェクトとしての位置づけ以上に、国内のJICA国際センターの海外版としての役割を期待されているとおり、人材育成および相互理解促進の「場」としての役割を明確化し、日本センターの基本コンセプトの中に位置づけていくことが必要と思料される。

2 - 4 プハラ視察結果

(1) 地方展開の候補地視察

今後の地方展開のニーズの把握および実施体制確保の可能性を予備的に検討するため、調査団員の一部（魚屋団長、弦間団員、田邊団員、菊次団員）、浅見JICA事務所所員、日本センターの関係者（岩波所長、関専門家、グルミラ「ウ」国側所長代理、現地職員1人）合計9人により、「ウ」国側から提案のあった地方展開先候補地の一つであるプハラ市を3月12～13日の2日間にわたって訪問し、対外経済関係庁が提案した日程および訪問先に従って、プハラ州副知事等との面談・協議、国立プハラ大学および国立プハラ繊維軽工業大学の視察を行った。

(2) プハラ市庁訪問（3月12日 17:00～19:00）

プハラ市庁において、アリモフ・プハラ州対外経済関係担当副知事 兼 対外経済関係庁プハラ局長、ハムダモフ・プハラ州経済担当副知事、サファロフ・プハラ市副市長、イサコフ・プハラ州輸出投資家支援センター所長と面談し、日本センター事業の概要を説明するとともに、プハラにおけるビジネス人材育成のニーズについて聴取した。

その結果概要は以下のとおり。

- 1) プハラ州は農業地域であるとともに、多くの外国投資家との合弁会社（35社）を有する産業地帯として発展してきており、特に軽工業（繊維）、エネルギー（石油の精製および航空燃料）、商業、観光、食品加工、靴製造業などが主要産業となっている。
- 2) 「ウ」国は世界経済への統合の過程にあり、プハラでもビジネス人材育成を重視している。プハラ市内にある主要3大学のうち医科大学を除く2大学に経済学部を新設し、ビジネス・マネジメントやマーケティングなどを教え始めている。
- 3) しかし、新設のフェルメル（小規模自営農場）の経営者や合弁企業で働く人材などが、より多くの経験や知識を学ぶ必要があり、日本の経済発展の経験を含めビジネス・コースのニーズは非常に高い。
- 4) もし、プハラに日本センターが設立される場合には、対外経済関係庁のプハラ支局をはじめプハラ州政府をあげて最大限の協力を行う用意がある。形態はタシケントのセンターの支部という形でも独立したセンターという形でも構わない。スペースについても無償で提供する用意があり、その候補地としてプハラ州庁舎内にあるプハラ州輸出投資家支援センター、国立プハラ大学、国立プハラ工科大学（食品・軽工業）の3か所を提案するので、明日現地を見てもらいたい。

(3) 国立ブハラ大学 (3月13日 9 : 30 ~ 11 : 00)

ムキモフ学長と面談し、協議および視察した結果概要は以下のとおりである。

- 1) ブハラ国立大学は1930年に教育大学として設立。1992年に大統領令により国立の総合大学となった。その後、経済学部、農業学部をはじめとする10の学部を新設し、現在では学生数5,500名 (加えて通信教育1,500名) を数える。
- 2) うち経済学部はフランス、英国、米国、EU-TACIS (Technical Assistance to Commonwealth of Independent States : 独立国家共同体に対する技術支援)、テンポス・プログラムなどとの協力関係を築いている。農業学部は米国メリーランド大学と協力関係を有し、国外からも高い評価を得ている。ビジネススクールもあり、アカデミックリツェ (普通高校) やプロフェシヨナル・カレッジ (高等専門学校) の教員の再訓練も実施している。
- 3) 日本センターで実施しているビジネスコースの内容は本学の経済学部の目的・方向性とも合致しており、非常に関心がある。是非センターのブハラ展開の拠点には本学を選択してほしい。
- 4) 経済学部の1階にはパリ・センター、韓国センター、イタリアセンターなど各国に対応した協力拠点があって機能し始めている。韓国センターでは韓国国際協力団 (Korean International Cooperation Agency : KOICA) のボランティアがパソコンを教えており、近い将来別のボランティアが着任次第、韓国語コースも開始予定である。また、パリ・センターはフランス第11大学との協力で遠距離授業と講師派遣を組み合わせる各種コースを開講する予定である。
- 5) 日本センターのスペースとして、同じ建物の同じ階の奥の2 ~ 3部屋を無償で提供することが可能である。
- 6) (視察結果) 大学の立地はブハラ市新市街の中心部から遠くなく、地理的アクセスは比較的よい。大学構内への一般人の入構の容易さは十分確認できなかったが、提案されたスペースは大通りに面した正門のそばの学棟の1階にあり、他のドナーの提供するコースやプロジェクトと同じ階に隣り合わせる形であり、アクセスはしやすい。改修工事をほぼ終えており、内装は比較的きれいで清潔。候補地として検討は可能。

(4) 国立ブハラ工科大学 (食品・軽工業) (3月13日 11 : 30 ~ 13 : 00)

ホジャエフ学長以下合計10人の大学幹部が調査団の訪問を出迎え、協議と視察を行った。その結果概要は以下のとおりである。

- 1) 1977年設立。食品・石油ガス・軽工業・繊維分野の人材を養成している。学生数2,500名 (加えて通信制2,200名)。教育と産業の統合をめざす。
- 2) ビジネス経営学部を新設し、経済・マネジメント・マーケティングを教えている。教授陣の65%がそれに必要な学位を持つ。
- 3) ビジネススクールは設立3年目。主としてフェルメルを対象にビジネスプラン作成を指導。教員の再訓練・再養成センターとしても機能。企業の要請でオーダーメイドの人材育成も実施。国内の産業部門と人材育成協定を締結。
- 4) ビジネスコースでは食品産業、繊維分野、石油ガスの各部門にビジネス・マネジメント人材を提供していく必要があるが、十分な数の人材を養成ができる状況にない。
- 5) 研究センターでは外国語 (英、仏、独) の学習が可能。これに日本語も加えたい。

- 6) 日本センターの活動は本学のニーズに合致しており、ブハラ支部を設立するならば是非本学を選定願いたい。必要なスペースを無償で提供するほか、最大限の協力を行う用意がある。
- 7)(視察結果 1) 視察した大学は国立ブハラ大学から 1 ブロック南側に広がっており、新市街の中心部からの距離はより離れている。キャンパスへの入構は比較的容易と思われるが、提示されたスペースは本部棟の語学研究センターと同じ 3 階でアクセスは比較的不便と思われた。必要に応じ 3 部屋まで無償で提供が可能とのことであった。
- 8)(視察結果 2) ブハラ旧市街に別棟があって、そこで教員の再訓練を実施中と聞き、そこも訪問して視察した。観光地のブハラ城の裏手にあたり、ブハラ旧市街の中心にある。授業は行われていなかったが、ある程度の施設と設備が自己資金による調達で整っており、教える内容のコンテンツを現在引き続き開発中。内装もきれいで清潔。本学を候補とする場合には本部キャンパスよりも別棟の妥当性が高いとの結論。ここでも必要に応じスペースの無償提供が可能。ブハラで視察した候補地の中では最も可能性が高いものと見受けられた。

2 - 5 団長所感

- (1) ウズベキスタン日本人材開発センターは派遣された専門家の尽力並びに「ウ」国側の支援もあり、これまで順調に活動を行ってきており、受講生本人、受講生を派遣した企業関係者および交流事業参加者等にモニタリングした結果からも、とても高い評価を得ていることが確認できた。
- (2) 日本センターの運営に関しては、日本側専門家とナショナルスタッフの連携が取られ、各コースの実施および行事等の運営において極めてスムーズに業務を行っているとの感触を得た。今後活動が継続・拡大していくなかで、将来の財務面での自立発展を視野に入れて、受講料等の収入の用途および規模に関して日本側と「ウ」国側で検討する必要があると思料する。
- (3) 活動の三本柱に関しては以下のとおりの所感である。
 - 1) ビジネスコース
受講生の中から企業を立ち上げ実際のビジネス界に飛び込んでいった事例が複数あることは、日本センターの功績であると考え。また起業した元受講生からも日本センターでの受講を経て自信をもってビジネスを始めることができたとの指摘を受けている。今後はコース構成の若干の組み換えも検討されているが、これまでの良い評判（修了証の価値など）をさらに高めるようにする工夫が必要であると考え。
 - 2) 日本語コース
現地人講師を使った効率的な事業展開をしており、タシケントでの日本語教育関連機関との連携も図りつつ効果的な事業を実施していると感じた。「ウ」国側からは受講可能者の人数増について要望があるが、これについては現在の施設規模、講師の稼働可能性とも合わせて検討する必要があると思う。また、ハイレベルな通訳の養成に関してもニーズが指摘されており、投入を含めて検討すべきであると考え。
 - 3) 相互理解の促進事業
当該分野担当の専門家が不在のなか、在留邦人の協力も得て苦心しながら実施している状況が確認できた。今後JOCVの派遣も予定されているが、本邦から人・物の支援が必要であ

ると感じた。日本人向けの対「ウ」国理解促進に関してはターゲットを絞りつつも本部事務局の支援を得て、今後実施していく必要があると感じた。

(4) 今後の展開

協力開始当初から要望がある日本センターの地方展開に関し、当面は複数の地方都市においてビジネスコースのモジュール的な実施によりニーズを確認しつつ、活動範囲を拡大する方向で進めるべきと考える。調査期間中候補地の一つであるプハラ市を訪問したが、カウンターパート（Counterpart：C/P）機関である対外経済関係庁の出先機関の支援も得られるようであり、ポテンシャルもあると感じた。変化の早いIT分野に関しては既に派遣された短期専門家の報告に基づき、System Engineer（SE）、Project Manager（PM）を育成することを想定したコースを早期に着手する必要があると思料する。

協力期間に関して、先方から長期的に継続してほしいとの要請があった。また、関係者との協議を経て、現状の日本センター事業が市場経済化に資する人材の育成と両国国民の相互理解増進が活動の目的となっており、活動の成果が発現するまでに少なからず時間がかかること、また現地のニーズに適応して活動の中身、投入形態も変化する可能性があり、日本センターとしての使命、協力期間のあり方について見直しの必要性を認識した。

2 - 6 有識者評価の結果

(1) 有効性について

ビジネスコースと日本語コースの受講生、そして相互理解事業の現地参加者の満足度は高く、受講者・参加者に十分に便益がもたらされてきたものとする。今後の更なる有効性向上のための一つの可能性として、ビジネスコースにおいては独自教材の開発・公開（本、ビデオなどの形で）があるものと考えられる。これにより多くの人が将来にわたって利用可能となる形で知識・情報を蓄積する、つまりフローで実施してきたものをストックに変えていくことができるのではないと思われる。さらに、「ウ」国の他の教育・研修機関の教師、そしてその学生が日本的経営の成功事例について学習し得るような情報発信センターとなることも可能である。そのような機能に対するニーズと期待は「ウ」国において非常に高い。

また、日本語コースに関しても同様で、「ウ」国の高等教育機関が日本語のクラスを設け、運営する場合にはカリキュラムや教材について相談にのれるような体制を整備することができたとしたら、より多くの人が間接的ではあるが便益を享受できるようになるものと思われる。

しかし、これらの追加的な業務を実施するためには、派遣専門家のもつ高度な専門性が必要になるため、派遣専門家がこれまで担ってきた直接教える業務を現地講師にこれまで以上に移管して、派遣専門家の業務調整をすることが必要になってくるものとする。このことにより、研修事業の更なる現地化が同時に可能になるものとする。

さらに相互理解促進事業においては、文化紹介のための10人から20人募集のコースに100人以上の応募があることもあり、実施事業に対する現地の関心は高い。そして、小中学校における訪問展示などに対するニーズも高い。これらは広く日本の文化・社会について知ってもらう絶好の機会となっている。極めて有効性の高い事業となっている。そして、文化紹介のプログラムでは、より高度の知識を得たいと考えている過去のコース参加者がいることがわかった。これらのニーズに答えることができるような体制をつくることも今後重要になってくるもの

と考える。

(2) 効果について

市場経済化を、このプロジェクト単独で、また短期間で達成することはできない。ただし、本案件を通じて、市場経済の中で活躍できる人材が確実に輩出されてきており、中長期的に「ウ」国の市場経済化を助け、今後の経済発展につながる形でプロジェクトが運営されている。また、「ウ」国における我が国への理解は本プロジェクトを通じて進んでおり、この面での効果も確実に上がっていると高く評価する。

(3) 自立発展性について

経済協力案件であり、恒常的に資金を投入し続けるためには明確な理由をもつことと、日本の納税者に対して継続的実施の必要性に関して説明をすることが重要になる。日本センター（JC）はJICAにとって、これまで直接手がけてこなかった日本語研修事業や交流事業を含むことと、そして事業内容を現地ニーズに応じて柔軟的に変えることができる点で新しいタイプの事業であると考えられる。確かに我が国と「ウ」国との交流に終わりはなく、日本語研修事業や相互理解促進事業においては今後も現地ニーズにあった形での事業展開が継続して求められていくものと考えられる。そしてビジネスコースにおいても、今後経験するであろう経済発展と市場経済化の違ったステージで必要になる知識や技能を提供することに対するニーズは継続して存在していくものと考えられる。ただし、経済協力に配分される政府予算は限られており、この事業が生み出す累積的な便益がこのプロジェクトを実施するために不採用になった同一費用のプロジェクトの生み出したであろう便益に比べ格段に大きくないことには、継続してこのプロジェクトを実施して政府開発援助予算を使うことを正当化できないと思う。そして、この費用対効果を上げるためには、便益をより大きくするための工夫も必要になるが、同時に費用を最小化する努力の必要も生じる。

「ウ」国の日本センターは現地の独立公益法人になっており、将来において我が国政府からも、また「ウ」国政府からも財務的に独立して、一部の事業を実施していくことも制度的には可能である。中長期的には、事業の収益性を高めると同時に、ODA予算以外の財源を求め、多くの機関・組織・企業・個人から支援を受けるような組織となり、できる限り財務的な独立を確立していくことも自立的な発展を考えるうえでの課題となると考える。この方向で将来のあり方を考えることは、広く「ウ」国、そして我が国のNGO、NPO、企業、また個人の参加を得ることにのみならず、本当の意味で我が国と「ウ」国の国民の相互理解をはかることにつながるものと考えられる。また、組織の公共性を高めることは運営の透明性を高めることにつながり、一部の業務の運営が現地機関・組織に移管された場合にも健全な運営が約束されるものと考えられる。

(4) 効率性、有効性の高い理由

日本側の所長、専門家、調整員はそれぞれの分野で経験と知識が豊富であり、また高い専門性、交渉力、管理能力を備えている。このことが、プロジェクトの実施に際して、効率的な企画・運営を可能にして、なおかつ有効な成果を達成することも可能にしたものと思う。また、日本語習得者や日本への留学経験者のプールが首都タシケントにあったことも円滑な業務運

営に関して貢献したものである。そして、縁故関係が就職、就学、昇任に際して幅をきかず現地社会で、公正で透明性の高い運営を実施したことも、プロジェクト実施の効率性、有効性を高めることに大きく貢献したものである。

さらに、先方C/Pの役割が運営の実施よりも、法務・会計・総務業務を中心とする調整・事務処理業務に止まり、日本側との役割分担がはっきりと確立していたことが、プロジェクトの効率的な実施に役立ったものである。そして、現地のニーズの変化に対応して、柔軟性をもってプログラムの企画・運営を実施できるような体制になっていたことも高い有効性を得るのに役立ったと考える。今後は運営面でも、実施の効率性、有効性を保ちつつ、先方C/Pに運営を委譲する可能性について、またそれを可能にする実施体制などについて深化して考えていくことも自立発展性を高めるうえで必要になってくるものと思う。

(5) 地方展開の可能性

今回聞き取り調査を実施したブハラ州においては、大きな農村人口(約70%)を抱え、この人口のかなりの部分を吸収するような雇用機会の創出が中長期的に必要なになっている。現地の対外経済関係庁の関係者は、輸出産業(ことに資本と技術を外国に依存したもの)の中でも、投入要素の現地調達比率の高いものの振興を考えているが、この部門の雇用・現地経済へのインパクトは当分の間小さいものと思われる。ある企業の進出が新たなサポーターインダストリーを生み出し、雇用の広範な増大、地域経済への正の効果を生み出すためには、まだ時間がかかるようである。

日本センターのビジネス分野の人材育成事業に関しては、現地関係者は合併企業の設置・運営に携わる人材の育成が急務であるという説明をしたが、これに対するニーズが爆発的に拡大するには現状では思えない。より一般的な中小企業(Small and Medium-sized Enterprise : SME)が創り出す雇用・経済効果のほうが現時点でははるかに大きいように思われる。したがって、日本センターがブハラ州へ活動拡大をし、ビジネスコースの提供を始める場合には現在のカリキュラムと同様な形での一般的な基礎コース(Aコース)や問題解決型集中コース(Bコース)の提供が妥当だと思われる。

第3章 プロジェクトの実績に関する調査結果

3 - 1 投入の実績

ウズベキスタン日本人材開発センターはPDMの「投入」について長期派遣専門家、短期派遣専門家、現地講師、現地職員、研修員受入れ、機材供与を定めているが、その具体的な人数や機材供与額を定めていない。これは日本センターは、従来のプロジェクト方式技術協力と違い、向こう5年間の詳細な協力実施内容を定めて事業を開始するのではなく、日本センターが試行しながら事業を確立していくのが一般的だからである。「ウ」国の日本センターも協力開始（2000年12月1日）の後に派遣された長期専門家等が「走りながら考えて」実行した。

したがって、投入実績は長期専門家を除くと「予定された投入」ではなく、「結果として生まれた投入」という部分が多い。この投入実績はJICAと国際交流基金による日本側の「投入」と「ウ」国側の日本センターの施設提供等からなる。この「投入」実績を各コースごとにまとめると次のとおりである。

ビジネス コース	日本側投入	長期派遣専門家	2 experts: Mr.Fukuda and Mr.Seki	
		短期派遣専門家	Total 21 experts including Messrs. Ueno, Fujita and Kawaguchi	
		現地講師	14 local lecturers	
		現地職員	3 staff	
		日本での研修員受入	4 staff: Salakhutsivov Bakhadir, Abdurakhimova Firuza, Rimanov Azat, Mukhamedov Durb	
日本語コ ース	日本側投入	長期派遣専門家	2 experts: Mr.Kurotaki and Mr.Fukushima	
		短期派遣専門家	Zero	
		現地講師	2 full-time local lecturers, 3 part-time local lecturers and 3 part-time Japanese lecturers	
		現地職員	3 staff	
		日本での研修員受入	1 local lecturerキム・ユリア(Sep. 2003-Mar.2004)	
相互理解 活動	日本側投入	業務調整	2 staff: Ms. Tamiya and Mr.Suzuki	
		現地職員	2 staff	
3コース 共通	日本側投入	機器類、費用負担	computers, AV, copy machines, printing machines, fax and others (total cost 95 million yen)	
		ウズベキス タン側投入	センターの施設	6th flour at the International Business Center (but the renovation cost, 38 million yen, was paid by the Japane
		カウンターパート	Mr. Khabibullacv (Co-director), Ms. Yusupova (accountant)	
		運営費用負担	office rental fee	

3 - 2 活動の実績

上記の投入により、ビジネスコース、日本語コース、相互理解の活動を行った。

3コースの活動実績は次のとおり。これら3コースの活動実績は、既に述べたとおり、2000年12月の協力開始の後に派遣された長期専門家等が「走りながら考えてきた」結果である。ビジネスコースは、MBAタイプの20週間コースであるAコース(通称PMP: Professional Management Program)、問題解決型の短期コースであるBコース、トップマネジメント向けのセミナーであるCコースから構成されているが、Aコースについて昼間A-1・夜間A-2コースを立ち上げ、4学期継続実施した実績は、他の日本センターにはない大きな実績である。日本語コースは初級、中級、年少の3分野を実施、相互理解活動はこの3年間に78の活動イベントを実施し(7,000人の参加者)、日本センター来訪者は6万人以上という大きな実績を上げた(詳細は「補章」参照)。

表3 - 1 ビジネスコースの実績

コース名	学期			受講生合計(人)
	1期(01年10月-02年3月)	2期(02年5月-02年11月)	3期(03年1月-03年6月)	
1. PMP				
A-1	21	22	18	61
A-2	23	22	26	71
Sub total	44	44	44	132
2. B Course	6回			169
3. C Course	6回			498
受講生合計(人)				799

コース名	ターゲット	目的	内容/教育方法	期間
A-1(昼間) PMP(合計14科目)	若いビジネスマンと起業家	・国際基準に基づいたビジネススキル向上 ・議論、討論、練習、ケーススタディ、フィールドツアー	・MBAタイプのコースとビジネスプラン作成練習 ・講義、討論、練習、ケーススタディ、フィールドツアー	20週(800時間) 20人 年2回
A-2(夜間) PMP(合計6科目)	若いビジネスマン、 国営・私企業の従業員、 大学卒業者	同上	・MBA関連科目とビジネスプラン作成の練習・講義、討論、練習、ケーススタディ	10週(400時間) 20人 年2回
B 問題解決コース	中間管理職と起業家	問題の指摘と解決の能力向上 発表スキル強化	第1週は、基礎的な経営の考え方と問題発見・解決方法を習得するためのケーススタディ。第2週は、グループで問題発見、討論するためのフィールドツアー	2週間(80時間) 25人 年4回
C 日本の経営コース	トップマネジメントと工業・中小企業振興策の策定関連の国・地方の官僚	市場経済への理解強化と産業政策の重要性に対する理解	(例) 日本の産業政策の講義、日本的経営、マレーシア発展成功の鍵	1~2日 50~100人 年4回

表 3 - 2 日本語コースの実績

	応募者 数	受講者 決定	倍率	新規 クラス 数	総クラス 数	学習者 数	初級1	初級2	中級1	中級2	年少0	年少1	年少2	年少3
主教材							みんな の日本語I	みんな の日本語II	中級か ら学ぶ 日本語	中級か ら学ぶ 日本語	なし	みんな の日本語I	みんな の日本語II	J- Bridge
到達レベル							初級前 半	初級後 半	中級前 半	中級後 半	日本文 化に触 れる	初級前 半	初級後 半	初中級
2001年10月	292	62	4.71	4	4	62	32	30						
2002年1月	18	18	1.00	1	5	82	32	30				18		
2002年9月	250	33	7.58	2	7	90	33	20	19			18		
2003年1月	18	18	1.00	1	8	102	33	20	19			18		
2003年9月	168	48	3.50	3	11	150	44	24	29	23		18	12	
2004年1月	48	26	1.85	2	13	132	35	18	15	19	11	15	12	7

表 3 - 3 相互理解活動の実績

	2001年度～ (2001年8月～)	2002年度	2003年度 (2月末現在)	合 計
活動(イベント数)	21	30	31	82
活動への参加者(数)	497	3,265	3,004	6,766
日本センター利用者	4,662	26,205	33,565	64,432

3 - 3 成果・プロジェクト目標の達成見込み

成果・プロジェクト目標の達成見込みを次の表にまとめる。

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Results	Remarks	Important Assumptions
Overall Goal: 1. The process of transition to a market economy in Uzbekistan will be enhanced.		市場経済化は進まなかった。		
2. Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.		ウズベキタン人による日本理解は進んだが、日本人によるウズベキスタンへは余り進まなかった。		
Project Purpose: 1. The Center will play an Important role in human resources development of Uzbekistan toward a market economy.	-Number of applicants for the courses -Post evaluation by the course participants -Reputation among the business society	・ウ国のビジネススクール業界において、センタ-は講師陣、授業内容等で群を抜いている。ウ国の日本語教育は、初期段階にあり、センタ-は「教会」の事務局等、日本語教育業界の底上げ、レベルアップに協力している。 ・センタ-はウ「国」のビジネススクール業界、日本語業界をリードしている。 ・センタ-はビジネスコース、日本語コースを継続的にやっている。 従って市場経済化に向けた人材育成に重要な役割を果たした。		Interests and efforts of Uzbekistan to adapt the market economy will not be reduced.
2. The Center will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.	-Reputation among the citizen -Accessibility for the citizen to utilize the Center	日本に関する本やビデオは揃えられ、また日本紹介の活動は幅広く、頻繁に行われた。しかし、日本がウズベキスタンを知るための活動は余り行われていない。		
Output: 1. The Center will be effectively managed and accessible for the general public.	- Number and capabilities of the Center staff - Balance between income and expenditure	センタ-は適正に専門家、現地講師、現地職員が配置され、事業が企画・実施され、効果的に運営されている。一般国民へのアクセスはセンタ-来館者、活動参加者も年々増えているが、一層努力の必要がある。	今後、開館の時間帯、曜日を考える必要がある。	Continuous support to the Project by both government will be ensured.
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.	- Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants	ビジネスコースはA-1, A-2, B, Cコースを継続的に実施してきた。現地講師、現地職員が自ら企画・実施する割合も高まり、現地化が進んだと言える。		
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.	- Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants - Achievement of Japanese language -Proficiency of the participants	初級・中級コースを継続的に実施してきた。現地講師、現地職員が自ら企画・実施する割合も高まり、現地化が進んだと言える。今後、通訳養成講座、日本語教師養成講座開催を検討する必要がある。		
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 program between the two countries.	- Number of events and participants	日本紹介の様々な本・ビデオ等が揃えられた。日本紹介活動はこの3年間に78の活動イベントを実施し（7千人の参加者）、センタ-来訪者は延べ5万人近くとなった。しかし、日本人がウズベキスタンを知るための活動は余り行われていない。		

第4章 評価結果

4 - 1 評価手法

この中間評価はプロジェクト・サイクル・マネージメント（Project Cycle Management：PCM）手法に基づき評価を行う。具体的には、PDMに定められている投入、活動、成果、プロジェクト目標、上位目標、最終目標等について、評価実施者が実績を調査する。この調査結果は「第3章 プロジェクトの実績に関する調査結果」で述べた。次にこの実績に基づき、「4 - 1 - 1」の評価5項目の観点から評価する。

また、本調査の基本方針に従い、5項目評価に加え、今後日本のセンターの活動や展開の指針とすべき「4 - 1 - 2」の重点評価項目について、重点的な調査および協議を行う。（その結果は第5章の考察・提言において記述する。）

4 - 1 - 1 評価5項目は以下のとおり。

- (1) 妥当性 (Relevance): 本事業が「ウ」国の開発政策のニーズ、また我が国の対「ウ」国援助政策に一致しているかを評価する
- (2) 有効性 (Effectiveness): 日本センター事業の実施により、本当にターゲットグループ（受講生、参加者）への便益がもたされたか、またビジネススクール・日本語教育業界に便益がもたらせるかを検討し、本事業が有効であるかどうかを評価する。
- (3) 効率性 (Efficiency): 投入された資源量に見合った成果が実現されているか、本事業は効率的であったかを評価する。
- (4) インパクト (Impact): 本事業の実施により、間接的・波及的效果はあったか、本事業は「ウ」国社会にインパクトを生み出したといえるかを評価する。
- (5) 自立発展性 (Sustainability): 本事業はJICA協力終了後も持続していくか、プロジェクト実施により得られた便益がプロジェクト終了後も自立的に続くことが可能かどうかを評価する。

4 - 1 - 2 評価重点項目

- (1) ウズベキスタン日本人材開発センターは、総じて日本センター事業の成功事例の一つとして認識されてきているが、その成功要因の分析と同認識の妥当性を検討する。
- (2) これまでに実施してきたビジネスコースに関しては、「ウ」国ビジネス教育市場におけるポジショニング、ターゲットグループの設定、本邦からの人材の投入および現地人材の活用状況の妥当性を検討する。今後のビジネスコースの活動の対象層、活動地域、目標、内容、方策等について検討し、提言を行う。
- (3) これまでに実施してきた日本語コースに関しては、「ウ」国日本語教育市場におけるポジショニング、活動・支援対象、本邦からの人材の投入および現地人材の活用状況の妥当性。また、日本センターが設定している今後の日本語教育業務の活動の対象、目標、内容、方策の妥当性を検討する。
- (4) これまでに実施してきた相互理解促進事業に関しては、他先進国の文化センター等との比較における優位性、ターゲットグループ、活動地域、活動内容および水準、本邦からの投入（4月に赴任予定のJOCV隊員の配置のTORを含む）の妥当性を検討する。また、日本

センターの優位性を活かした今後の相互理解促進事業のニーズ、展開の可能性、必要な措置、方策等について検討し、提言を行う。

- (5) 日本センターの活動のインパクトの観点から、日本センターが行う「人材育成」とプロジェクト目標として当初PDMに明記された「『ウ』国の市場経済化の促進」および「両国間の相互理解促進」の達成度との因果関係を整理する。その評価指標およびプロジェクト期間終了時までの目標値設定の可能性について検討し、提言を行う。
- (6) 他のODA事業との連携および役割分担の考え方を整理する。特に本邦JICA国際研修センターの海外版として、本邦研修による人材育成との住み分けのあり方について検討する。また、新規協力案件の発掘機能の活用状況について確認する。
- (7) ウズベキスタン事務所が提案する今後の日本センターの事業展開・新機軸案（特に、地方展開、サブプロジェクトの実施、活動の4番目の柱としての「IT」人材育成事業）の可能性と方向性。またそのために必要な更なる投入の必要性と妥当性を検討する。
- (8) 後日、別途終了時評価を経て決定されるプロジェクト期間終了後の協力継続の必要性、妥当性を予備的に検討する。また自立発展性の観点からは、日本センター運営の現地化の可能性と妥当性、JICAプロジェクト予算および国際交流基金予算による投入以外のセンター独自の財源確保の可能性と方策を予備的に検討する。

4 - 2 情報の入手先

この評価に用いた情報の入手先は次のとおりである。

- ・プロジェクト実施過程または以前に日本、「ウ」国双方が合意した文書
- ・R/D、過去のM/M
- ・長期および短期派遣専門家の報告書
- ・その他プロジェクト実施過程で合意または受け入れられた文書
- ・PDM
- ・日本、「ウ」国双方の投入記録や活動記録
- ・質問状への回答
- ・インタビュー結果

4 - 3 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

ソ連時代には各共和国はゴスプラン（国家計画委員会）の計画に従って地域的な分業体制が組まれていた。「ウ」国が与えられた主な役割は、綿花栽培という原料供給国の役割である。綿花の加工は「ウ」国では推奨されず、加工工業は他のロシア都市にまわされた。

当時から「ウ」国には航空機組立（ノックダウン）、印刷、革製品加工等の産業が存在した。しかし、その他の高度な近代的産業は大部分をロシアやウクライナに頼っていた。1991年の独立以来、「ウ」国は漸進的市場経済化を図ってきたので、急激に民間企業が成長するということにはなかった。したがって、市場経済化に適した人材を育成するという機能は、既存の産業・企業にはあまり存在しない。言い換えれば、日本センターがこのような人材を育成するという意義は大きい。

さらに今後、民間企業の成長が「ウ」国の経済成長のエンジンとなる。この民間企業振

興を人材育成面から支援するのが、日本センターの使命の一つである。

一方、「ウ」国政府は1997年10月、「The National Program of the Personnel Training System(人材養成の国家プログラム)」を策定した。この国家プログラムに基づき、2005年をめぐりに段階的な教育制度の改革を現在進めている。この構想は新たな経済体制を担い得る人材育成を重点課題として、初等教育から高等教育、職業訓練、公務員の量的・質的拡充等を図る計画である。日本センターでの人材育成はこの「ウ」国の人材育成を補完する。

他方、「ウ」国に対する日本政府の援助方針は以下の3つを重点分野としている(2003年政策協議)

- 1) 経済発展に資する人材の育成および制度技術の向上
- 2) インフラ整備
- 3) 社会セクターの再構築

このうち、本プロジェクトは1)の経済発展に資する人材の育成および制度技術の向上の中に位置づけられる。したがって、日本センターの人材育成は我が国の援助政策と整合している。

総じて、本事業は「ウ」国の開発政策のニーズ、また我が国の対「ウ」国援助政策に合致しており、妥当である。

(2) 有効性

JICAの多くのプロジェクト方式技術協力はトレーナーズ・トレーニング(訓練者養成)を行い、そのトレーナーが講義・訓練するという間接(二段階)訓練方式である。しかし本事業は、現地講師を育成するためのトレーナーズ・トレーニングを行うとともに、受講生を公募し、意欲のある人を選び、これらの人に直接授業等を行ってきた(直接方式)。この両方式の組み合わせは、「ウ」国の人々の変化するニーズにタイムリーに応えることができ、有効である。

これらビジネスコース、日本語コース、相互理解活動の受講者・参加者のアンケート結果によれば、受講生の9割以上が満足していると答えている。

一方、「ウ」国において、日本センターは講師陣、授業内容等で群を抜き、「ウ」国のビジネススクール業界をリードしている。また、センターは「日本語教師会」の事務局として「ウ」国の日本語教育業界の底上げ、レベルアップに協力している。

以上により、日本センター事業の実施によって受講生・来館者への便益がもたらされ、また日本センターは「ウ」国のビジネススクール・日本語教育業界の底上げ、レベルアップに協力しているといえる。したがって、本事業は有効である。

本事業の促進要因は、日本センターの活動に「ウ」国政府が協力的であること、C/Pが日本側に日本センターの運営を任せていること、カリモフ大統領等の政府要人が日本センターを来訪し、特に大統領は小学生等に日本センター見学を推奨したことなどである。阻害要因は在留邦人が少ないこと、日本企業が撤退しつつあること、日本・「ウ」国間のビジネスが活発でないことなどである。

(3) 効率性

ビジネスコースの今までの2人の長期派遣専門家は、タイムリーに派遣された。その両

名は5か月間継続するA-1、A-2コース等を企画、実行し、極めて質が高い。また短期派遣専門家は自ら専門科目を教える同時に現地講師への訓練を行っており、極めて質が高い。ビジネスコースの現地講師と現地職員の数は適正である。問題はJICA本部が今後公示制による選定によって、適正な短期派遣専門家を確保できるかということである。

一方、日本語コースは今までの2人の長期派遣専門家はタイムリーに派遣された。その両名は、自ら日本語を教えると同時に現地雇用の日本人、ウズベキスタン人教師への訓練を行っており、質が高い(ウズベキスタン人教師は、能力が向上し、初級・中級日本語を教えることができるが、上級日本語を教えることは難しい)。日本語コースの現地講師と現地職員の数は適正であるが、最大の問題は非常勤講師の継続的、タイムリーな確保である。

相互理解活動は今までの2人の業務調整担当者は、タイムリーに派遣された。その両名はこの3年間に78の活動を企画し、質が高い。現地職員の数は適正である。

したがって、本事業は投入された資源(人)に見合った成果が実現されており、効率的であったといえる。

(4) インパクト

日本語教師は98年以降の5年間で4倍に伸び、現地教師は5.6倍である。2001年に現地教師数は邦人教師数を上回った。日本語学習者も最近5年間で2.5倍増加した。日本センターはこの教師、学習者の増加に貢献している。

日本センターは、その活動を通じて日本語能力およびビジネススキルの高い人材を輩出してきた。また日本センターは日本に対する「ウ」国の人々の関心を高め、対日理解を深めつつある。また日本センターの運営自体が日本的経営により実施されていることが更なる日本理解につながっており、本事業は「ウ」国の人々の対日理解に正のインパクトを与えている。

加えて、ビジネスコースの受講生の中から日本センターで学んだ知識を活かして、新会社を設立し、成功しつつある事例も複数見い出された。彼等は日本センターで学んだお陰で自信をもって自分のビジネスに取り組めるようになったと異口同音に述べている。

したがって、本事業は日本への理解者やビジネススキルの高い人材を増やしたという効果はある。しかし、「ウ」国の市場経済化や経済発展に対するセンターのインパクトを評価するにはさらに時間を要する。

(5) 自立発展性

「ウ」国側のC/Pの当事者意識は醸成されていない。しかし、現地職員や現地講師が長期・短期派遣専門家からの指導を受けて、ビジネスコース、日本語コース、相互理解活動の企画・運営により重要な役割を果たしつつある。したがって、これら現地職員・現地講師に対する技術移転が進んだといえる。また実質上のC/Pはこれらの人々という見方もできる。

財務上の自立は、ビジネスコースや日本語コースは授業料収入があり、特に日本語コースはこの収入により、現地講師給料を賄えるほどになっている。また、今後地方展開やIT講座等の新たな展開が企画されている。

このように、本事業はプロジェクト実施が自立的に拡大深化していく途上なので、自立発展性があるといえる。今後の課題は財務上の自立を高めることである。

第5章 考察・提言

5 - 1 成功要因の分析

ここではウズベキスタン日本人材開発センターの成功要因について分析した結果を列挙し、他の国において展開する日本センター事業の実施に際して参考になるであろうポイントを提供することとしたい。ただし、参照あるいは活用にあたっては、国ごとの特殊事情の違いや日本センターを取り巻く環境を十分に考慮することが前提となる。

5 - 1 - 1 成功認識の妥当性の検証

ウズベキスタン日本人材開発センターは、日本国内の日本センター関係者の間で日本センター事業の成功事例の一つと認識されていたが、「ウ」国側と合同で実施した今回の中間評価調査の結果、調査団としてはその認識がおおむね妥当であるとの結論に達した。

その根拠としては、日本側・「ウ」国側の双方で本プロジェクトがおおむね順調に進捗しているとの共通認識が得られたこと、主な懸案事項や協議のテーマが日本センターの今後の活動の方向性に関するものであったこと、5項目評価の結果もおおむね肯定的な結果が得られたこと、受講生や来訪者が日本センターの活動におおむね満足していることが判明したこと、さらに今次協力期間終了後も引き続き長く日本センターの活動を継続してほしいとの極めて強い要望が「ウ」国政府側および受講生等の来訪者からなされたことなどが挙げられる。

5 - 1 - 2 プロジェクト実施体制

- (1) 当初は日本側からのオファー案件であったにもかかわらず、「ウ」国政府側から極めて強い関心が表明され、日本センタースペースの無償提供や適切な共同所長の任命等、「ウ」国側の負担も厭わない熱心な対応ぶりに示されるとおり、先方のニーズに非常に合致したプロジェクトとして出発した。
- (2) 政府内で強い権限および権威を有し、かつ我が国援助の受入れ窓口機関でもある対外経済関係省（のちに庁に改変したが権限は同等あるいはさらに強化）を先方政府の責任機関および実施機関（「ウ」国では共通）としたことにより、各種の特権免除等の便宜供与や問題解決にあたり先方政府内で指導力が発揮された。
- (3) 同省のイニシアチブで公布された政令（大臣会議令）により、日本センターに独立公益法人としての法的なステータスが保障され、その中でJICA技術協力プロジェクトを実施するために必要であり、かつ「ウ」国内の独立公益法人（NPO）として保有すべき各種の特権免除が明確に規定された。
- (4) NPO法人としての日本センター（NPO）の組織的な枠組みの中で、JICAの技術協力プロジェクトとしての日本センター事業が実施され、かつ両者が独立した会計機関としての機能（銀行口座を有し、契約行為を行うことが可能など）を有するに至った。
- (5) 「ウ」国側および日本側から各1名の共同所長が任命され、「ウ」国側所長が法人としての日本センターの運営および施設管理を、日本側所長が各種事業の実施を担当することにより、両者の責任範囲と役割分担が明確に規定された。
- (6) 「ウ」国側所長を補佐する人材として、「ウ」国側から同国内の法令や規則に基づく日本センター運営のための事務、特に法務および会計業務を担当する経験豊富な職員が常勤で

任命され、法人としての日本センターの円滑な運営が可能となった。

- (7) 日本側から4人の適切な長期専門家がタイムリーに派遣され、それぞれの担当業務で指導的な役割を果たした。
- (8) 日本センターの立地条件がタシケント市中心部から容易にアクセス可能で、かつ極めてプレステージの高いビルの中に位置していることから、市民にとって分かりやすく、プレゼンスを発揮しやすい環境にあること。なお、セキュリティの問題や一般住民にとっては敷居が高いビルとの印象があることから、一般の来訪者が立ち寄ることを忌避する可能性が当初から指摘されており、事実現在に至るまで同様の意見も聞かれたが、他方で真に関心のある層のみが日本センターへ来訪することで、サービスを提供する対象者の適度かつ自然なスクリーニングがなされているとの見解もある。

5 - 1 - 3 開所前の準備段階

- (1) 事前調査の段階でビジネスコースおよび日本コースのコースデザインを実施した。また、現地の企業や工場、ビジネスコースを実施する教育・研修機関を訪問しての徹底したニーズ調査と、既に存在するビジネスコースとの差別化を意識したその方法が非常に適切であった。
- (2) 日本語コース運営指導の長期専門家を人選・派遣することになっていた国際交流基金が、事前調査団を派遣して日本語教育の現状およびニーズを把握したうえで人材を派遣した。

5 - 2 ビジネスコースの今後のあり方

5 - 2 - 1 日本センターのビジネスコースを取り巻く環境

- (1) 今後のビジネス研修・教育市場動向で関係する事項
 - 1) 競争相手の出現

既述のように、2002年にビジネスコースを有する大学が2校、欧米政府の支援等を受けつつ設置されている。いずれも学位を授与するため、修了証を発行する日本センターのビジネスコースと受講生獲得という点では直接的競合関係にはならない。また大学の主たるターゲットは高校卒業生であるため、この点からも日本センターのビジネスコースと直接競合する可能性は低い。ただし、両大学のビジネスコースにおける主たる講師はウズベキスタン人であり、良質な現地講師の確保という点では日本センターのビジネスコースと競合する可能性が高く、対応準備は肝要であろう。

PMP4以後、日本人講師と現地講師の交流を深める工夫がとられている。また現地講師をアシスタントとして日本人講師の講義に参加させる一種のTeachers TrainingのOJTを開始している。これらの試みは現地講師にとって、新たな知識や講義手法を吸収する機会となり、日本センターのビジネスコースと良好な関係を保ちたいという動機づけとなり、仮に類似機関と講師の取り合いのような状況への対策として有効と考えられる¹⁾。

面談を通し、ドイツや韓国が高等教育分野にて「ウ」国を支援する考えがあることが判明した。支援の方法は必ずしも大学等の設置と限らないが、日本センターのビジネス

¹⁾ ここでの試みは、日本人講師にとっても「ウ」国事情や「ウ」国での講義の仕方を検討する場となることが期待されている。

コースとしては競争相手の出現可能性として情報収集を通じ動向把握は必要と考える²。
 2) 教育政策との関係への留意：新たな世代が出現する5年後に備える

「ウ」国政府が推進する国家人材育成プログラムは、「ウ」国が市場経済化を果たし、グローバルな経済の中で活力を保ちながら発展するための人材育成体制確立をめざすものであり、2009年までのプログラム完了をめざしている。「ウ」国のソ連からの独立が1991年であり、その年に生まれたウズベキスタン人が18歳、つまり高校卒業を迎える年（大学進学をめざす年）が同プログラム完了の2009年にあたる。

新たな教育制度の下で育った世代が急激に日本センターのビジネスコースの主たる受講生となる状況は直ちには至らないであろうが、現在の受講生と同じ基礎知識や資質をもつ若者ばかりが今後ともビジネスコースに応募するとは限らず、そのような状態に応じる準備は徐々に必要となろう。例えば、現在のコース内容をさらに噛み砕き、より基礎的な内容を盛り込むことや水準を簡易にする必要が出てくるという指摘もある。これはPMP受講生の平均年齢である20歳代後半（図5 - 1 参照）の層まではソ連時代の比較的高いレベルの基礎教育を享受しているが、新たな世代はより劣化した基礎教育を受けている可能性があるという見方がもととなっている³。

ビジネスコースの長期的なあり方を検討していく際には、このような社会変容等も念頭に置くことが有用だと考える。

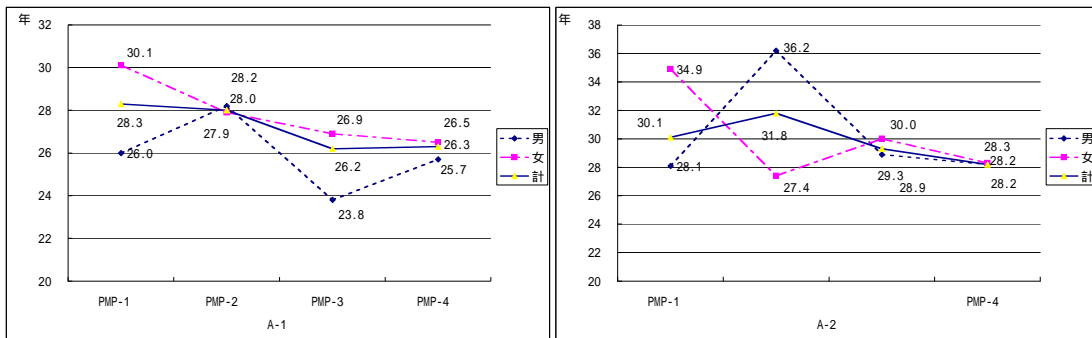


図5 - 1 PMP受講生の平均年齢

(2) これからの「ウ」国社会・経済環境：成功維持への課題、市場経済化の進展度の見通し

1) IMF 8 条国入りに対する期待と失望そして諦め

2003年10月「ウ」国はIMF 8 条国入りを果たした。具体的変化としては現地通貨と外貨交換の自由が期待されていたが、実際は十分には機能していない⁴。人々は外貨交換自由化だけでなく、投資の拡大、経済活性化、ビジネス環境改善等への期待をもっていた。しかし、本次中間評価実施の2004年3月時点、人々の期待は徐々に裏切られている模様であった。失望は同時にこれからも急激な変化は期待できないという「諦めムード」に

2 現地講師の一人はドイツ等ヨーロッパの大学と関係構築を進めている。例えば昨年、PMP修了生がドイツで開催されたMBA関係校のワークショップに招聘されている。

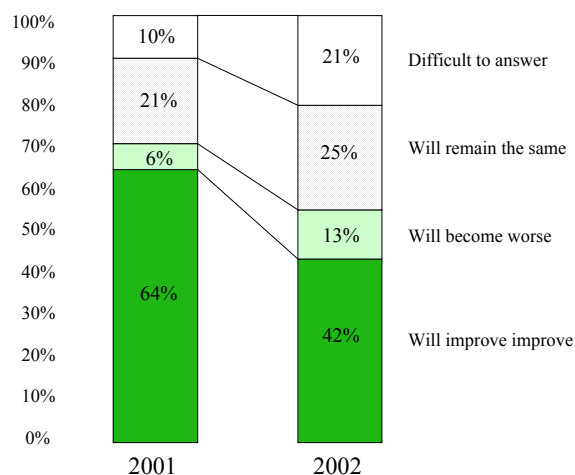
3 ある外資系企業ではこの数年の傾向として採用者の基礎力低下を指摘している。具体的には、数年前までは2か月であった入社後研修を、最近では1か月増やすことで基本知識を教え込む必要が起りつつあるのだという。

4 筆者もホテル内の両替所にて米ドルを現地通貨に換金しようとした際、現金不足で交換できないと断られたことが本次調査滞在中二度もあった。

変わりつつあるという意見がウズベキスタン人からだけでなく、「ウ」国をよく知る邦人を含めた外国人の間からも寄せられた。

2) 改善しないビジネス環境

前述の「諦めムード」はビジネスコース事前調査が実施された2000年初めから大きくは変わっていないと見られる。図5 - 2から「ウ」国中小事業者のビジネス環境に対する展望を示すが、作成者のInternational Finance Corporation (IFC)によれば、2003年調査ではさらに見通しが悪化しているという。

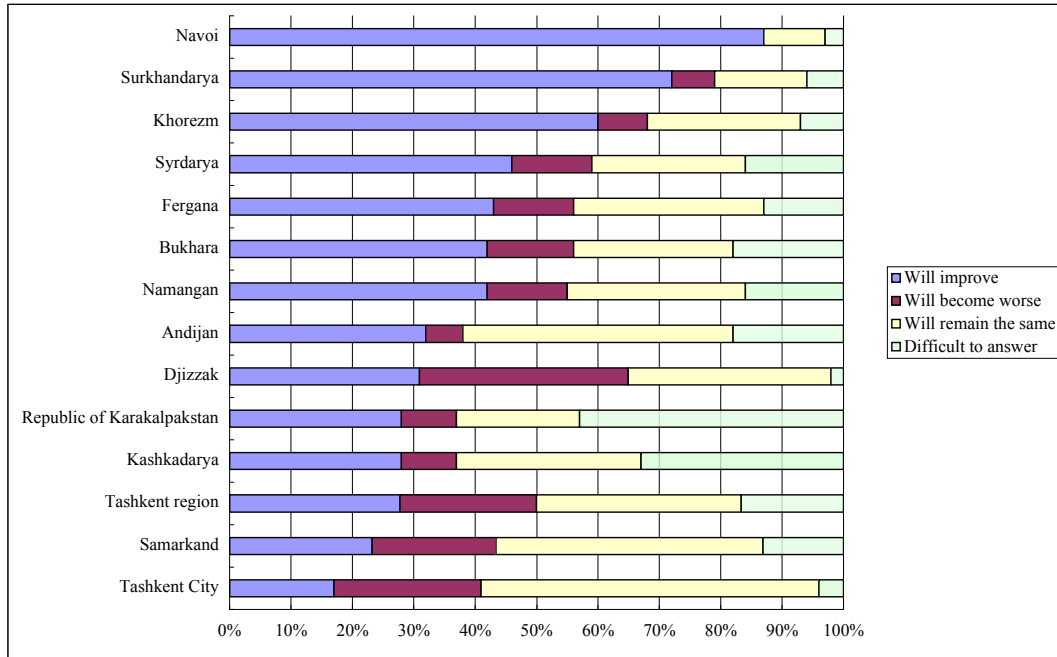


出所：IFCレポート

図5 - 2 SMEの「ウ」国ビジネス環境の見方：2001年と2002年の比較

ただし、図5 - 3が示すようにビジネス環境に関する認識は地域によって大きく異なることもわかる。本次調査では日本センター地方展開を検討するにあたり、ブハラ（Bukhara）市を訪問しているが、同市における中小事業者のビジネス環境の展望は、タシケントの中小事業者の展望と比べより明るい見通しをもっていることがわかる。

地方都市により、産業の種類、集積度合いが異なるため一概には言えないが、地方都市のほうがタシケントと比べて市場経済が進展しているという意見も多く、日本センターのビジネスコースの価値が地方都市でも十分活かされる可能性があるかと推察可能である。



出所：IFCレポート

図5-3 SMEの「ウ」国ビジネス環境の見方：2002年における地域間の比較

5-2-2 ビジネスコースの今後の活動への考察

ここまでの評価分析等を踏まえ、今後の「ウ」国日本センターのビジネスコースの活動に関する考察をまとめた。

(1) 総括：ビジネスコースの価値の維持が基本

ここまでの評価分析からもわかるように、「ウ」国日本センターのビジネスコースは、成果が具現化される方向で着実に活動を積み重ねつつある。また日本センターのビジネスコースを取り巻く外部環境がコース活動を開始した2001年と比べ大きくは変わっておらず、また今後も急激かつ大きく変化を遂げる可能性は高くはないと判断される。したがって、ビジネスコースの活動の展開はこれまでの活動の自立発展性を追求することが基本方針として妥当と考える。具体的には、PMPの充実と改善、BとCコースの検討と実施であるが、2003年6月に着任した二代目のビジネスコース運営指導長期専門家もこのような方向性で様々な活動を行っている。具体的には、PMPのA-2の充実、Bコースにて日本の経営を「ウ」国の企業家や起業家候補にわかりやすく伝えるための新たなコース立ち上げを準備中であるなど活発な活動を推進中である点を付言したい。

(2) ターゲットの捉え方

1) PMPのA-2を充実する事の意味

ビジネスコース関係者は、今後のPMPのA-2をより充実する方針で活動を修正する予定である。具体的には、A-1の授業時間数を半分に減らし、これまでほぼA-1一辺倒であった日本人講師の投入をA-2でも行う、というものである⁵。

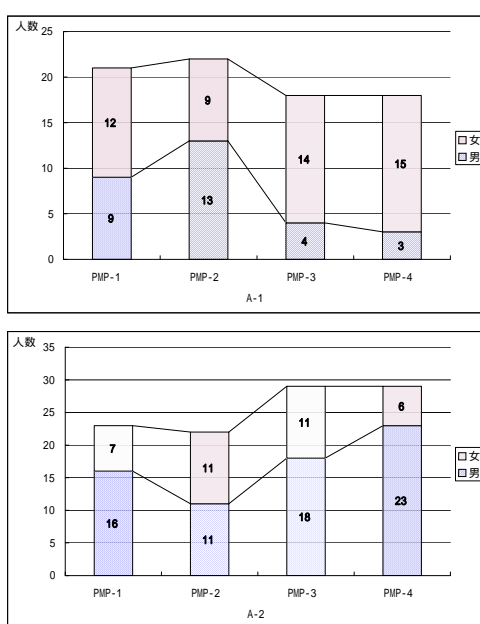
5 従来は昼間部が1日4コマ(1コマ90分)、週20コマ、全体で400コマ、また夜間部が1日2コマ(1コマ80分)、週10コマ、全体で160コマであったものを、昼間・夜間共に1日2コマ(1コマ80分)、週10コマ、全体で200コマにするというものである。日本人講師は昼間・夜間共に講義を担当するがA-2を主に講義する予定であるという。

既述のように、PMPは当初昼間時間帯に実施するA-1のみの実施を予定していたものの、実施機関側の助言により夜間部のA-2も並行して実施することとなった。A-1とA-2を並行して実施した結果、PMP全体としては応募者が伸びているものの、「A-2参加希望者のほうが多い」のが実体である。

図5 - 4 が示すように、A-1の受講生は女性の比率が圧倒的に高い。また、図5 - 1からは、平均年齢が3歳ほどA-1受講生のほうが低いことがわかる。したがって、A-2受講生の多くが、

- ・ 仕事をもつ社会人
- ・ A-2のほうが年齢が高い
- ・ 男性

ということになる。



出所：プロジェクト資料をもとに筆者作成

図5 - 4 PMP受講生男女構成

要約すると、A-1受講生は職務経験が少なく、またコース修了後仕事に必ずしも就くとは限らないため、PMPの講義を通し習得した知識等をすぐに実務に活かすことはないという見方が可能である。反対にA-2コースの受講生は、講義中から自らが仕事を通し抱える問題意識を講師に対し提示し、受講生同士でも実務的な意見交換が可能であるなど日本センターのビジネスコースで習得した事項が業務に直結されやすいという見方ができる。

以上より、PMP5以後はA-2をより充実させたいというビジネスコース関係者の方針は、プロジェクト目標と照らし、妥当であると考えられる。また日本センターの活動は現地の動向に合わせ、専門家を中心に修正していきながら実施していく性格だと見なされており、その観点からもプロジェクト関係者の判断で臨機応変に対処方法を考えることは妥当と考える。ただし、何度か触れているように、日本センターのビジネスコースは「ウ」国内の他機関また他国に日本センターでは見られない価値を既に創造しており、故に成功していると評価されることから、

その価値を喪失しかねない路線の変更には慎重さが求められると考える。特に、日本センターはODA予算を原資とする開発協力事業であり、短期的成果や費用対効果だけに絞った活動を期待されているわけではない点、認識が必要と考えられる。

以下、ビジネスコース評価を通じ、A-2を充実するに際して考慮に値すると思われるA-1にかかわる事項を記す。

a) 起業家は皆A-1出身：じっくりと考えることが可能なA-1コース

成果やインパクト評価の項にて説明済みのPMP出身の起業家は皆A-1コースの出身である。A-2受講生の多くは企業等に勤めている者や既に自らが起業した者であるため、A-1と比べ起業した修了生が少なくとも不思議ではない。修了生等との面談を通じ、A-1の良さには「講義が双方向」「じっくりと考えられる」「同級生と議論ができる」点が挙げられた。起業のアイデアをもち、既にある仮説を検証したいと思う受講生にとり、企業内の問題解決に重点を置いた講義だけでは十分ではないと考えられる。また、起業達は「あえて昼間部を選択したのだ」という。じっくりと物事を考えるには、夜間慌ただしく講義を受けることでは難しいと考えた、というのが共通した意見であった。

b) 日本人講師がいるから、A-2希望者が必ずしも増えたわけではない

PMPへの受講生を募集する際の広告には、日本人講師がA-1とA-2のどちらを中心に配置されているのかという情報は含まれていない。また、既述のように応募者の多くが口コミによりPMPに興味を示していることから、応募前からA-2の日本人講師数がA-1と比べて少ないことは情報として既に知り得ている可能性は高い。つまり、PMPの応募者が「日本人講師」の存在に惹かれてPMPの夜間部であるA-2を希望しているとは必ずしもいえない、という推定は可能であろう。

c) 日本人講師投入のA-2受講生にとってのデメリット

日本人講師が講義をする場合は「英語 - ロシア語」通訳が講師と受講生の間に入る。同じ内容を一つの言語で伝える場合に比べて2倍の時間がかかる。A-2コースはこれまで講師のほとんどがウズベキスタン人であったため、原則ロシア語にて直接講義が可能であった。既述のようにA-2では実際の企業等における問題解決に議論が結びつくことが多く、故にA-2希望者が増えているという見方が可能である。しかし、日本人講師数が増えることによって、議論のための時間が半分になる可能性があり、A-2コース受講生のニーズに日本人講師の投入がどの程度符合するのか、アンケート等を通じ受講生からのフィードバックを得ることが今後大切となる。

d) 修了証の品質は維持が必要

「ウ」国日本センターのビジネスコースのPMP修了証は相応の価値をもちつつある。それはPMP応募者数の増加傾向から、またビジネスコースの評判が口コミによって拡がりつつある点からも推定される。既述のPMP 5 以後、A-1の講義時間数は半減する。したがって、削減される時間数を補う講義内容の変更等がなされなければ、PMP 4 までのA-1受講者が得てきた修了証とPMP 5 受講者が得ることになる修了証を同じ仕様のままとすることは、結果的にPMP修了証のもつ価値や評価を劣化させる可能性はある⁶。

⁶ 対応方法としては、A-1受講生にはBコースやCコースへの参加を修了証獲得の必須事項とすることで授業時間数を増やすなどの工夫が一案と考えられる。

(3) その他新たな受講生ターゲットの可能性

1) 行政官の取り込み

2000年2月実施のビジネスコース事前調査では、行政官への無料セミナーの実施の問題点が確認された。特に学習意欲の高い民間人と日当等を目当てに参加する行政官を同じ教室に置くことの危険については多くの人々から指摘を受けた。

PMPは行政官受講の排除はしていないが、厳格な選考過程を経たうえで受講生を選んでいる結果もあってか、行政官参加割合は低くなっている。

既述のように「ウ」国の市場経済化の進展は漸進的であり、背景に法整備の遅延や行政組織の制度運用にかかわる問題が指摘されている。行政組織の制度運用にかかわる問題の要因の一つとしては行政組織内幹部ポストにいまだソ連時代の人材が配置されていることが指摘されている。行政組織内幹部ポストの若返りは時間の問題という指摘もあり、そのような変化を睨み、現時点から日本センターのビジネスコースにおいても行政官育成を実施すべき意見もある。仮に実施する場合には、既存行政官研修を詳細に調査することから始める必要があるが、その場合もPMP成功の要素は踏襲することで行政官対象コースがPMP同様に成功することをめざすとともに、「ウ」国日本センターのビジネスコースの価値の維持にも心掛けるべきと考える^{7,8}。

2) 地方展開におけるターゲットの捉え方

ビジネスコースでは今後PMPと類似した活動を地方都市においても展開する予定であるが、中間評価時の日本センターのビジネスコース関係者との協議より、SMEをターゲットとする方向で準備を進めていることが確認された。先述のようにSMEによる事業環境に対する展望は地方都市のほうがタシケントと比べ明るいものがあるため妥当性があると考えられる。

なお、これまでのPMPの成果を見る限り、地方での活動においても、A-1で見られる受講生のような「若く」「起業を志す」これからの「ウ」国を背負うであろう層にも着目することは有効であると考ええる。このような層も地方展開におけるターゲットとし、優秀な修了生を特定した場合には、タシケントの日本センターのビジネスコースへの転入、また我が国への留学につながるべくフォローアップしていくことも一案と考える⁹。

3) Teachers Trainingによるインパクトの拡大：地方展開との関係において

日本センターが広くウズベキスタン人に開かれた機関であるという理念から、ビジネスコースにおいても今以上に多くのウズベキスタン人に対する学習機会を提供することが必要という意見がある。PMPが受講生数を25人程度とし長期の研修コースとしたことは、「ウ」国日本センターのビジネスコースの価値の創造と成功のためには有効であったことはこれまでの分析のとおりである。今後はこの基盤に立ち、さらに多くのウズベキスタン人が裨益可能な活動を展開することは妥当と考えるが、そのためには講師の数と質（投入）を増加させる必要がある。講義内容にもよるがターゲット数を増やすには日

⁷ 例えば、コース名称としてはPMPとの連関も考え“ Professional Administrator Program ” とすることも一案であろう。

⁸ 中間評価調査において訪問した労働・社会保障省では、市場経済化に伴う労働・社会保険制度のあり方、保険料徴収のあり方等実務的な課題への対応を考えるための研修の必要性を訴えていた。

⁹ 一種の「地方の優秀な生徒の青田狩り」といえ、優秀なウズベキスタン人を知日派とすることにつながる。このような試みは、プロジェクト上位目標を超え、優秀な知日派を増やすきっかけとなるなど、我が国国益にも資すると思われる。

本人講師の投入だけでは足りず、現地講師数を増やす努力が必要となり、したがって日本センターのビジネスコースにおいても、Teachers Trainingを活動の一つとすることは今後の検討項目として適切と思われる¹⁰。先述の地方展開においても現地講師の活躍範囲が今以上に増えるものと見られ、そのような点からも現地講師育成を活動の一つとすることは有効と考える^{11,12}。ただし、そのための投入(専門家、現地職員、活動費)の増大をJICA本部は検討する必要がある。ビジネスコースは既存Aコース(PMP)の活動をほぼ踏襲しつつ、BコースおよびCコースにおいては新たな活動を計画しているが、長期専門家1人と3人の現地職員はほぼ100%の稼働状態であるという。地方展開を並行させた場合でも、現在の投入では不足すると考えられるためさらにTeachers Trainingを実施する際には、新たな要員投入は確実に必要になると見られる。

(4) 効果的投入に有用な本部機能の拡充について

PMPへ投入している日本人講師は主として初代の長期専門家が直接連絡し、招聘している。PMP5以後も既述のように時間数の調整は行うものの科目構成、講義方式は踏襲するため日本人講師もこれまでの方々を活用することで当面は対応は可能だ。しかし、今後も安定的に同じ講師を招聘できるか否か定かではない。講師個々の事情、講師選定が原則公示方式へ移行することへの不馴れ感などいろいろな原因が想定されるが、いずれにしろビジネスコース運営指導の長期専門家が個別に講師に打診して招聘する形態は、投入の効率化、有効性の向上という観点から可能な限り少なくするほうがよいであろう。このために、JICA本部において、講師の探索、選定、評価等を積極化する必要がある。この問題意識は以前からあり、関係者は改善努力を地道に続けており、徐々に講師のデータベースという形で成果が発現し始めてはいるようである。今後はそのデータベース等を充実することが重要となるが、2004年4月以後は全日本センターが一つの部門の下に置かれることを受け、本部講師派遣機能の拡充につき以下の提案を行う。

1) 候補講師情報の集約

日本センターにて行われたビジネスコースの講師情報、講義・科目内容、評価のデータベースは徐々に作られていると聞く。さらにロシア支援委員会管轄であった日本センターのビジネスコースで実施された講義に関する同様の情報についても入手を試みるべきである。講師の評価につき情報が残っていない場合には当時の担当者から意見聴取を行い、可能な限り客観的情報を集める方法も有用である。

JICAではこれまで多くの研修員を受け入れており、様々な講師を活用している。それら情報も集めることはデータベースの厚みを増し効果的である。なお、情報収集の際の講義内容については、必ずしも「経営」に直結するものばかりである必要はない。現在はビジネスコースと命名されているが、今後は幅広い分野での人材育成のためのコース

¹⁰ 例えば、会計や税務であれば方法論を教えることに何か月もかからず、また教室内での教授が可能であるが、生産管理のように工場等の現場での一定期間の修練が必要な科目の場合には簡単に講師育成は容易ではないと考えられる。

¹¹ 商工会議所やUNDPは地方で起業セミナーや事業拡大支援セミナーを行っており、講師リソースを有していると思われるので情報交換を進めることも一案である。

¹² 特に、日本センターのビジネスコースの「価値を理解する現地講師の育成」という観点が重要である点は付言したい。

設置も起こり得るからである¹³。例えば開発経済、インフラ、教育等日本の経済発展を理解するうえで参考になると考えられる分野の講義も、「ウ」国日本センターのビジネスコースにおいてはBコースやCコースで実施することにより、さらに多くのウズベキスタン人に日本のことを理解してもらうという観点から有効と考えられるからである。

2) 講師リソース把握のための営業

1) で集まった講師情報のアップデートおよび日本センター講師の公示への応札可能性の確認のため個々の講師に対し面談を行い、情報を収集するべきである。評価の高い講師、また科目として講師数が手薄な科目や分野を担当する講師から優先することが一案である。訪問先において、講師の紹介を受けるようにすることも必要であろう。これは優秀な講師リソースの特定および確保を目的とするが、優良講師の確保は我が国において研修活動を行う他機関との競争であるという観点から、営業活動という意識で行動することが肝要であろう。

3) 広報体制の充実

上記のような活動だけでは幅広く講師リソースを特定することには限界がある。広告やJICAホームページ等で講師の必要性を広報することは大切だ。なお、講師派遣は原則公示方式となるため公示規約等に抵触する情報公開は不可能であるが、公示への注目、応札への意欲をもつようにメッセージを発信していくことが重要である。

5 - 2 - 3 他事業との連携の可能性

(1) JBICの職業校拡充プロジェクトとの連携強化

JBICが標記教育プロジェクトを実施中であり、JICA専門家も協力活動を行った実績がある。活動は全国におよび「ウ」国若者に良質な農業職業訓練環境を施すことが目的である。我が国が支援する職業訓練校にて日本センターのビジネスコースがセミナー等を実施することは、援助の相乗効果の発現、「ウ」国人材育成政策とも関連し妥当性は高いと見られる。

「ウ」国には優秀でありながら、様々な事情から大学進学のための普通高校への入学を果たせない若者が相応数いるといわれる。したがって、職業訓練校に日本センターのビジネスコースが出張ベースでセミナー活動等を通じてPMPの存在を広報し、将来PMP等に優秀な受講生が応募するための布石となるという観点からも有効な活動と考える。

(2) JETROとの連携

PMPの科目の一つにビジネスプラン作成がある。かなり具体的なビジネスプランを作成する場合もあり、起業を志す受講生の中には、作成したプランを日本企業に売り込みたいと考える者もいる。しかし、日本企業は提案されるビジネスプランに対してはかなり厳しい検証を加える。日本企業に目を通してもらいやすいビジネスプランには一定の書き方があり、世界各地から取引の誘いがくる日本企業にビジネスプランを読んでもらうためには工夫が必要である。

我が国企業と外国企業との取引増加を活動目的の一つとするJETROはタシケントに事務

¹³ 実際、インドシナの日本センターにおいては、「人材開発コース」という名称にて経営を一つの軸とした幅広い科目の実施を予定するところもある。

所を有し、日本人所長を配する。所長は月平均数件のビジネス提案書に目を通しており、「ウ」国のビジネスの可能性を探っている¹⁴。PMPの受講生が作成したビジネスプランで優れているものを、JETRO事務所にチェックを依頼することで、日本企業への提案の足掛かりとすることが一案だ。また、JETROはTrade Tie-up Promotion Program (TTTP) という企業検索・紹介、ビジネス提案登録データベースがある。TTTPに載せることを前提にビジネスプランを作成・指導することは、具体的な活用目的を有するビジネスプラン作成へとつながり、講義に実践性をもたらすだけでなく、受講生の動機づけにもなる。

(3) 大学等との連携による学位授与の検討

受講生アンケートや関係者との面談を通し、PMPでは学位授与を検討し始めることが数多く提案されている。就職や転職に際し、学位を有することが、修了証よりも有利に働くという根拠に基づく。しかし、「ウ」国日本センターのビジネスコースは修了証を発行するが、教育機関ではないために学位を自ら出すことはできない。

日本センターのビジネスコースが直接学位を授与できなくとも、大学との提携によりPMPを単位として認定すること、また他大学の学位に「日本センターのビジネスコース修了」という一行を加えることは可能であると現地関係者を述べている¹⁵。ただし、そのような提携先の大学を「ウ」国内に求めるのか、日本等先進国に求めるのか、注意が必要だ。なぜならば、「ウ」国の大学は先述のように「信頼性」が低く、「ウ」国内大学との提携は日本センターのビジネスコースの評価を下げることにもなりかねないからだ。

5 - 3 日本語コースの今後のあり方

(1) 日本語学習者の構成は図5 - 5のとおりである。

より深い理解

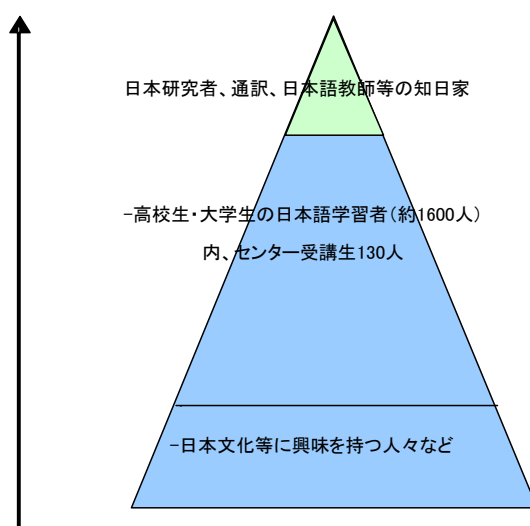


図5 - 5 日本語学習者の構成

¹⁴ 実際の提案数はもっと多いが、現地職員がスクリーニングをかけているため所長の元には脈のある提案だけが提出されるという。

¹⁵ カザフスタンで同様の質問を関係者に行った際、実施機関が大学であることから、極めて現実的かつ有効な方策であるという回答を得た。

図の中で、日本センターは従来のセンター受講生の日本語教育 日本語学習者全体の底上げに加え、今後は「ウ」国の現地教師養成事業を強化し、その中で日本語教育の核となる高い日本語能力または日本に関する専門的能力をもった人材の育成をめざす。

言い換えれば、従来どおりの一般日本語学習者層の需要への対応を行いつつ他機関の日本語教師への支援を強化し、少数の通訳養成、知日家養成にも着手する。具体的には、従来の日本語教師、一般的学習者の養成に加え、専任の日本語教師育成を強化する。また、通訳の養成を新たに検討する（表5 - 1 参照）。

表5 - 1 「ウ」国現地教師の今後の人材育成

カテゴリー	人材	常勤	非常勤	今後の人材育成のイメージ	現在 (人)	今後 (人)	備考
専門的日本語教師	センター現地職員			アドミ業務または専門的日本語教師	3	3	今後、常勤のみで（非常勤に頼らず）授業を行える体制を作る
	専任ウズベク人講師			専門的日本語教師に育成	2	4~5	
日本語教師	非常勤ウズベク人講師			他の大学から非常勤で雇用し、教育する	3	2~4	
	非常勤日本人講師				3		
一般的日本語学習者	センター受講生				130		
通訳				日本大使館・JICA 通訳		10~15	

1) 専門的日本語教師

将来の「ウ」国日本語教育の中核を担う層であり、日本語能力のみならず専門知識、学位、業績を伴った教師を養成する。日本センターが直接指導をするのは日本センター職員と専任教師である。他機関の教師については共同研究、勉強会などによって間接的に支援する。

2) 日本語教師

拡大する日本語需要に対応するために日本語講師の確保は必須となっている。日本センターでは経験が浅い日本語教師や中堅を担う教師を非常勤で雇うことによって教授レベルの向上を図る。また適宜セミナー、勉強会を企画することによって他機関の教師も間接的に支援する。

3) 一般的日本語学習者

日本センターは従来どおり多様な需要に応えるべく日本語学習の機会がなかった学習者を優先して直接指導する。これにより教育、工学、医学など今まで日本語を話せる者がいなかった分野の人材が初級から上級まで受講できるようになる。また、年少コースを設けるので5年、10年という長いスパンで学習をした人材が生まれる。

4) 通訳

「ウ」国の現状を踏まえて日本大使館・JICAの通訳の育成をモデルケースとする。現状では「ウ」国では日露通訳に多くの需要がないが、将来の変化に対応できるようJICA通訳養成をモデルとし、通訳養成のコースデザインのマニュアル化など、指導体制の整備も同時に行う。

(2) 上記の人材育成の到達度やそのための研修方法は表5 - 2のとおりである。

表5 - 2 人材育成の到達度および研修方法

	カテゴリー	到達度指標	方法
1	専門的日本語教師	日本語能力試験1級、学位、論文、業績	日本語クラス、研修、日本研修、能力給
2	日本語教師	教師数、学習者数、定着率	センター教師研修、OJT
3	一般的日本語学習者	日本語の習熟度、学習者数、満足度	日本語一般コース、日本留学
4	通訳	JICA基準（採用数・満足度）	研修、実習

1) 専門的日本語教師

日本センターの職員、専任講師など直接指導する人材に対しては日本語能力試験一級を最低のラインにし、その他日本語教育に対する学位、論文、業績を評価の指標とする。日本語教育業界が職業として成り立たせるには専門的日本語教師の層が厚くなる必要があるが、現在日本語能力の高い学習者は日本語教師を避ける傾向があるので、日本語の継続学習からはじめ職業意識・研究者意識の育成、留学などを考えるとリーダー層形成までには10年単位の期間を取る必要がある。まずは日本センター専属の7～8人ほどを対象に実施し、日本センターの専属教師を「ウ」国の専門的日本語教師の核の一つとして育成する。

他機関の中核的教師、特に東洋学大学の教師とは共同で研究を行ったり、研究会を催すことによって、間接的に支援していく。

2) 日本語教師

日本センターは経験の浅い講師などを非常勤講師に採用することによって日本語能力、教授能力の向上をめざす。また、定期的にセミナー等を企画し知識・技能の向上を図るとともにネットワーク形成にも寄与する。広く「ウ」国の日本語教育の裾野を拡大するうえで日本語教師の育成・支援は必要であり、拡大する日本語需要に対応できる教師の確保を目標とする。

3) 一般的日本語学習者

日本センターは毎年300人にも上る受講希望者に対応できていない。センターだけにとどまらず他機関と協力することによって日本語需要に対応する受け皿を検討する。多様化するニーズにも対応すべく、上級コース、インテンシブ講座など柔軟に対応する。

4) 通訳

まずはJICAの業務にターゲットを絞り、できる機能を拡大していく。一般にプロの通訳には上級修了者レベルのものに10年の経験・訓練が必要とされている。JICAでの実務を研修の場とし、座学・語学学習・ネットワーキングなど訓練を通し、ステップを上げていく。JICAでの業務評価を指標とし通訳講座そのものへのフィードバックを行い、通訳のみならず通訳養成者（コース）も併せて養成する必要がある。

通訳の養成の実施方法については、別途検討する。

5 - 4 相互理解促進事業の今後のあり方

5 - 4 - 1 現 状

これまで相互理解促進事業では日本の情報発信としての図書室機能を整備しつつ、交流事業や文化紹介事業を通じて、ウズベキスタン人が「日本」に触れる機会を積極的に作り、「一般市民にも広く開かれたセンター」というイメージをつくってきた。人員体制としては、業務調整員が相互理解促進事業を担当。現地職員2名は総務との兼任で各種イベントのロジ、通訳、広報、日本に関する多種多様な問い合わせへの応答を行っている(少数ではあるが、日本のNGO等から「ウ」国に関する問い合わせあった)。図書室の運営スタッフ1名が、貸出業務、留学情報の説明、来館者のリクエストを把握し、適宜図書、CD、DVD等の整備を行う。月3～4回のイベントを実施し、年間約3,000人以上の参加者を得ている。

ウズベキスタン日本人材開発センターがこれまで実施した事業概要は以下のとおり。

(1) 図書室の整備

現在蔵書は図書約3,500冊、ビデオ：450点、CD：80枚。図書貸出はIT担当現地職員が開発したシステムで順調に運営されている。6台のPCがインターネットに常時アクセスしており、質の良いサービスを比較的安価で提供している。奨学金や留学情報も整備中。

(2) 文化紹介事業

大使館との共催でプロフェッショナルな人材を招聘しての本格的文化事業(「日本映画祭」や「生け花講習会」等)を年に2～3回実施。センター独自では在留邦人の指導による小規模な茶道クラブや書道教室を開催。このような事業の結果、既に得た知識をステップアップさせ、さらに深い理解を得たいとする熱心な参加者が育ちつつある。また現地職員による小中学生や初等教育機関教師を対象とした折り紙教室を適宜実施。

(3) 小学校での日本紹介事業

在留邦人や日本語学生ボランティアの協力を得て、小学生へ日本の伝統的玩具等を使った日本紹介を実施。各教育機関や教育省児童会館との連携によって定期的の実施している。タシケントのみならず他の市の教育機関からも実施の要請が寄せられており、人気のイベントとなっている。2004年度から「青少年活動」のJOCV隊員が配置されることに伴い、内容の充実化など体制の強化が図られ、今後の「地方展開」にも一助を担う予定。

(4) 映画上映会、展示会、コンテスト

日本センターの大型スクリーンを利用した日本映画やドキュメンタリー映画の上映会、日本の年中行事ごとに「雛人形」や「七夕飾り」等を展示し、それに併せて日本に関するクイズコンテストやお茶会などのイベントを組み、文化月間を実施している。また、現地関係者と共同で「ウズベキスタンの日本人抑留者ミニ写真展」や「ウ」国の伝統文化紹介を目的とした「ウズベク伝統石膏彫刻展」を実施。

(5) ウズベキスタン日本人材開発センター(UJC)フォーラム

現地政府関係者、ビジネスマン、大学関係者等のオピニオンリーダーを対象に、高いレベ

ルで主に日本に関する様々なテーマについて講演会を実施。講師は大使館が招聘した著名人や、出張で訪れるJICA専門家、経済人、大学関係者にその都度、講演を依頼。

(6) NGOとの草の根交流

NPO三鷹市民交流協会のスタディーツアーに協力し、交流会の企画、現地でのPR、ツアーメンバーのホームステイ先の紹介などを行った。また、福島県ウズベキスタン文化交流協会と日本語学科生との交流会を実施。このような草の根交流は、日本・「ウ」国双方にとってまだ少ないが、イベント後も両者の交流が続くなど交流会の要望は大きい。

5 - 4 - 2 問題点

主な問題点として、相互理解促進事業についての当初からの明確な方針が示されていないこと、また事業のサポート体制が確立していないことが挙げられる。

相互理解促進事業は日本センター事業の三本柱のうちの本1本とされながらも事業概要やターゲットが明確でないまま事業を実施してきており、また限られた現地のリソースで実施可能な事業が行われているため、事業全体として内容的に偏らざるをえない状況である。「ウ」国一般大衆向けの対日理解を促進する「日本紹介事業」が活発に行われている一方で、日本人が「ウ」国を紹介する活動や交流事業はまだ少ない。大使館や基金の協力で実施している文化紹介事業以外は、本部からの人的投入がないため、限られた在留邦人のリソースやまた大学やNGOによる偶発的な出張や派遣に頼ってイベントを実施しており、日本センターが主体的に年間計画を立てることは困難。一方、現地ではこれまでの大使館や日本センターの事業によって日本に関心をもつ層が育ってきており、日本センターに対する相互理解促進事業の期待は大きい。バラエティーに富んだ日本事情紹介や交流イベント、華道や茶道といった分野で単発ではない定期的かつ継続的な教室の開講といった要望が寄せられている。他の2本の柱には長期専門家が配置されているのに対し、業務調整員が事業を担当しているが本部からのサポート体制が確立されておらず、事業の企画・実施の面で調整員の負荷は大きいことが挙げられる。

5 - 4 - 3 原因・課題(分析・考察)

現在、相互理解促進事業の指針やターゲットが明確でなく、事業の核となる部分についての議論が不十分。日本センターには様々な分野で日本に関心をもつ市民が集い、両国の相互理解は様々な分野、レベルで進むことが望ましいと考えるが、ターゲットを絞りつつも様々な分野、レベルでの相互理解を促していくにはどのような活動が考えられるのかといった基本的な問題に戻って考える必要がある。

日本センターの相互理解促進事業を以下のとおり大別する。

- (1) 一般大衆(潜在的な知日家)に対する日本理解の充実強化
- (2) 日本研究者等の知日家の支援・育成
- (3) 日本人の「ウ」国理解の促進

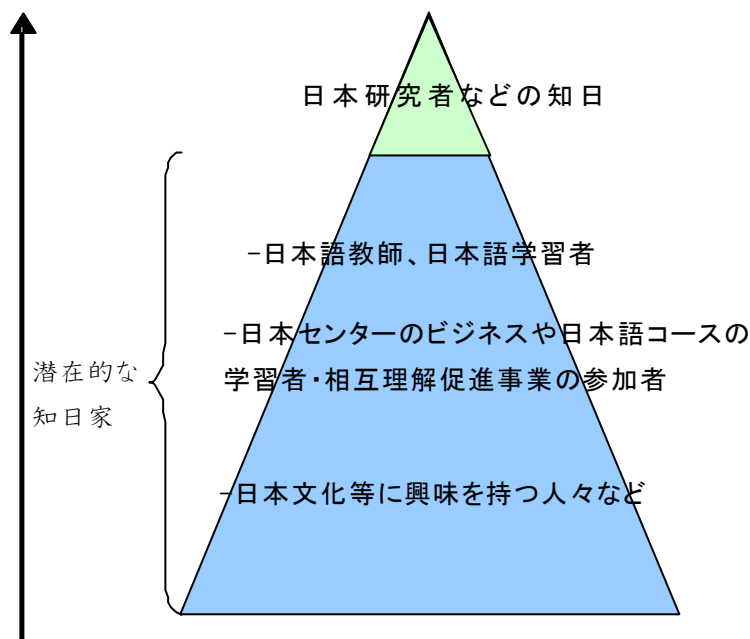


図5 - 6 「ウ」国での知日家の分布図

今後日本センターが強化していくポイントとしては

- 1) 一般大衆（潜在的な知日家）に対する日本理解の充実強化については
 - ・幅広い分野での日本紹介イベント
 - ・NGOや地方自治体との草の根交流
- 2) 日本研究者等の知日家の支援・育成については
 - ・現地のニーズに合わせ、様々な講師とテーマでのウズベキスタン日本人材開発センターフォーラムの実施
 - ・学会、経済界との知的交流
 - ・帰国留学生同窓会等を通じての知日家（親日家）との日本センターの関係強化
 - ・留学・奨学金情報の集積の強化
- 3) 日本人の「ウ」国理解の促進については
 - ・日本国内での日本センター広報
 - ・「ウ」国情報の日本への発信
 等の活動が挙げられる。

なお、今回の調査団で議論に挙げた日本・「ウ」国相互理解を促すための活動について、図5 - 7にまとめた。

より専門性の高い相互理解を促す活動

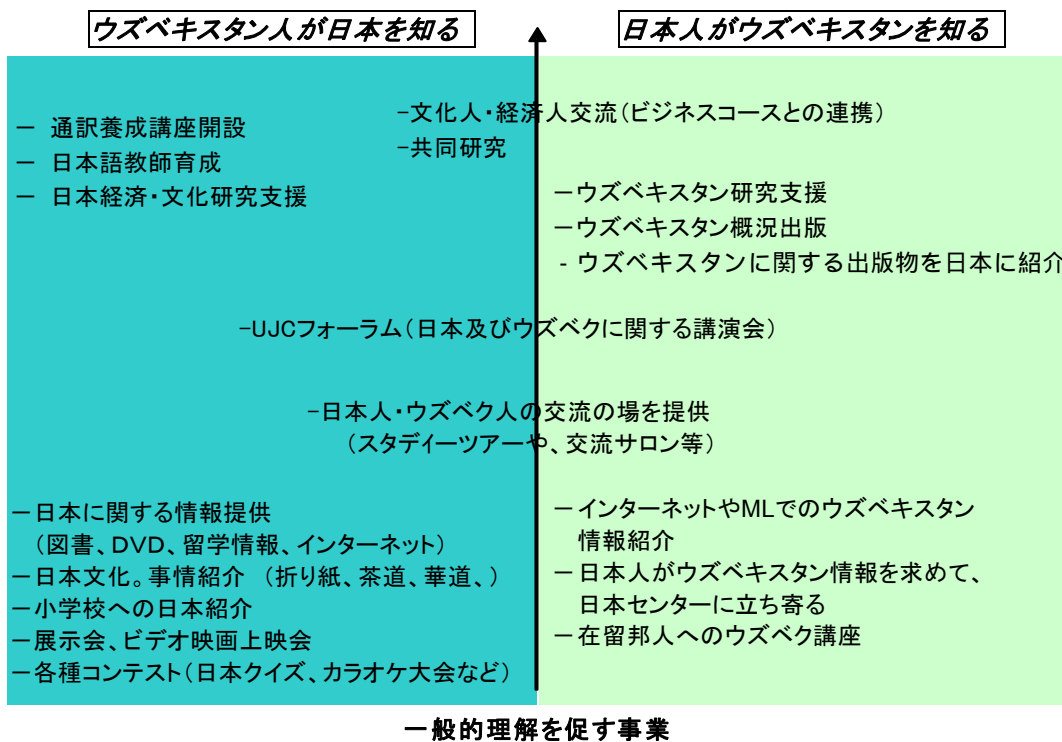


図5 - 7 日本・「ウ」国の相互理解を促すための活動

5 - 4 - 4 提言・計画

(1) 相互理解促進事業の位置づけ・事業内容についての議論

日本センターは「『ウ』国民に広く開かれて」おり、様々なカテゴリーの人々が年間を通じて、「ウ」国民が「日本」に触れることのできる「場」としての役割が期待されている。

「当該国と日本の相互理解」という課題の中で日本センターがその長所を活かし、日本センターが担っていくべき役割とは何かを議論し、日本センターとして実施可能な相互理解促進事業の中身は何か、どのような活動を核としていくべきか、といった問題を明確にするべく、JICA内部、また基金や外務省文化交流部とコンセンサスを形成し、双方からの可能なサポートおよび協力関係について協議することが必要である。目的意識をもって相互理解促進事業を進めることが重要である。

(2) 支援体制の確立

(1)の事業概要に基づいて、本部からの相応な人的および予算投入を行い、現地在地的に現地のニーズに合った事業を行えるようサポート体制を整える必要がある。具体的には

1) 事業実施に係るパフォーマー、講師等の派遣

今回、日本センターによって近隣のカザフスタン、キルギスの日本センターからも同様の要望がある場合に、パフォーマーの巡回について提案が出されており、他のセンターとの連携も含め検討することも有用である。

2) 現地業務費の相互理解促進事業に係る予算の計上

今まで在留邦人の協力を得て行う事業が主であり、事業実施に係る費用が少なく済ん

でいた。また外部からの出張者や派遣に人的要素を頼っているため、年間計画が立てることが難しく、そのため事前に予算確保せず、雑費から事業に係る会場借料費、広報費、人件費、材料費を支出している。今後日本センターが自主性をもって事業展開を行うためには相応な予算の確保が必要である。

(3) 相互理解促進事業の専属担当の配置を検討

現在、相互理解促進事業は他のコースに比べ長期専門家の不在とサポート体制の欠如により、「飾り物」的な印象があるが、「ウ」国では様々な日本への興味をもった市民が「日本」と触れあうことのできる唯一の場所として、相互理解促進事業に関するニーズ・期待は大きい。今後日本センター事業の三本柱の1つとして本格的に事業展開に取り組むのであれば、相互理解を専属に担当する長期専門家の配置が望ましく、今後本格的な事業展開が期待できる。

(4) 日本センター事業の国内広報

現在、日本国内での日本センターの広報活動および日本への「ウ」国情報の発信はほとんど行われていない。今後、本部と一体となって日本センター事業の国内広報をHP開設やMLの発信等通じて行い、国際交流を推進する日本のNGOや地方自治体等の団体、また当該国に関心を寄せる研究者等を積極的に発掘し、連携することが必要。様々な分野とレベルでの交流促進を行うことが可能になり、交流事業、また文化紹介事業の多様化を図ることができる。

(5) その他「気づき」の点

1) 図書室機能の強化

定期購読雑誌は順次整備されているが、その他の図書、DVD等についてはニーズに合った蔵書を定期的に整備する必要がある。例えば、毎月、購入を薦める新刊図書のリストを日本センターに配布し、そこから注文できるシステムをつくるなど、定期的な図書供給システムの確立のためのサポートが必要。また図書室運営スタッフをC/P研修などで司書のスキルを習得させ、魅力的な図書室づくりを行っていくことが重要であり、司書の短期専門家を派遣し、現地スタッフの司書技量を高め、図書室スペースに関するアドバイスを得ることも有効である。

2) 留学情報の整備

国費留学生や無償留学生試験の応募者数は年々増加しており、一部には奨学金を活用して私費留学する者も出てきているなど、日本留学へ関心が高まっている。現在、国費留学、留学生無償、奨学金・私費留学情報といった日本留学情報は、大使館、留学生無償の日本国際協力センター事務所、日本センターに分散しており、包括的な日本留学情報については一か所に集積されていない。今後、関係機関との協力によって日本留学全般についての情報を集積すると同時に、留学相談に対応できるような体制を本部と協力し、整えていくことが必要である。

3) 在留邦人との交流

今回のヒアリングで特に日本語学習者から要望が聞かれた。日本センターが在留邦人

にとって魅力ある場所であるよう例えば定期的な新刊図書の整備やウズベク語教室など、邦人のニーズも把握しつつイベント企画を行う工夫が必要である。

4) 日本紹介事業実施に係る特殊機材

JICA事業には馴染みのない、日本紹介事業で使用する小間物の材料（折り紙用色紙、和風飾り物、玩具等）については、現在携行機材としての申請がJICA内で理解が得られておらず事務局経費で入手している。これら事業実施に不可欠な小間物についても定期的な入手が必要であり、サポート体制を整える必要である。

5 - 5 協力期間終了後の協力継続とその後の日本センターのあり方

(1) 長期的な（本協力期間終了後の）日本センターのあり方（案）

前述のとおり、日本センターは試行しながら事業を確立していくなど従来の技術協力プロジェクト（技プロ）と違う点が多くある。そこで日本センター事業が従来の技プロとは異なる点を明確にし、この違いの認識をJICAの関係部署が共有する必要がある。以下はそのための試案であり、今後関係者の検討が必要である。

1) 日本センターの目標（理念）

従来の技プロの多くは、例えば当該援助受入れ国が未熟な水道技術、環境対策技術のために、高い漏水率や大量の二酸化硫黄が発生しているので、日本の技術を移転して、漏水率の向上や二酸化硫黄排出量の削減を図ろうとする試みである。言い換えれば「問題解決型」のプロジェクトといえよう。したがって、これらの日本の技術が移転され、問題が解決したとき当該プロジェクト実施のニーズは消滅する。

これに対し「ウ」国の日本センター事業は「市場経済移行支援」のための事業である。したがって、「ウ」国の市場経済化が終了するまで日本センター事業のニーズはあるといえよう。言い換えれば、「ウ」国の日本センター事業は「理想実現型」のプロジェクトといえよう。

これに加え、「ウ」国の日本センターは「日本の顔」を表現することを設立の目的の一つとしている。このため日本センターの運営に日本側が積極的に関与し、現地のローカルコストについても日本が応分の負担をしている。「ウ」国の日本センターは「相手国のため」だけでなく、「日本のため」にプロジェクトを行っているといえよう。

2) 目標（理念）の前提

従来の技プロの多くは、協力開始後向こう5年間、当該プロジェクトの環境は変化しないという前提でプロジェクトを開始する。例えば、漏水率の向上や二酸化硫黄排出量の削減の必要性やその対策技術は大きく変わらないという前提で協力を開始する。したがって開始時に、向こう5年間の詳細な協力実施内容を定めて事業を開始することが可能である。

しかし、「ウ」国の日本センターは「市場経済化支援」という目的は変わらなくても、その「市場経済化」の進展に応じて支援の内容が変化する。したがって、開始時に向こう5年間の詳細な協力実施内容を定めて事業を開始することが難しく、日本センターが試行しながら事業を確立していく。したがって、「ウ」国の日本センターの活動の企画・実施はJICA本部主導ではなく現地主導になる。

3) 協力終了の条件

前述のとおり、従来の技プロの多くは日本の技術が移転され、問題が解決したとき当該

プロジェクトのニーズは消滅する。これに対し、「ウ」国の日本センター事業は、「ウ」国の市場経済化が終了するまで日本センター事業のニーズはある。したがって、「ウ」国の日本センター事業の協力終了の条件は「ウ」国の市場経済化が十分な水準にまで進んだとき、または日本センターへの応募者や来館者が少なくなるなど、日本センターがニーズに応えられなくなったときであると考えられる。

4) 運営体制

従来の技プロの多くは、相手国政府（C/P）が事業の運営に責任をもっている。JICA本部はC/Pと協議し、協力開始時に向こう5年間の詳細な協力実施内容を合意する。この協力実施の指揮命令はJICA本部 JICA現地事務所 プロ技現場となることが多い。

一方、「ウ」国の日本センターは、日本センター自身が事業計画を作成する。JICA本部は日本センターのあるべき姿（哲学）の提示と日本での講師派遣等の実務を担当する。JICAウズベキスタン事務所の役割は「ウ」国の日本センター事業と他の事業の連携強化と相乗効果発現努力である。

5) 財政

前述のとおり、「ウ」国の日本センターは日本側が実質上運営を行っており、現地のローカルコストについても日本が応分の負担をしている。さらに、「ウ」国の日本センターはビジネスコース・日本語コースの授業料等の収入がある。この2点が従来のプロ技の多くと財政上違うところである。

「ウ」国の日本センターの具体的な費用負担は、日本側が日本センター事務所の共益費、現地講師雇用・コース実施等の現地業務費、長期派遣専門家・短期派遣専門家の費用を支払っている。「ウ」国側の負担は日本センター事務所の賃貸料のみである。C/Pの給料は授業料収入から賄われている。したがって、日本センター運営費用の大部分が日本側の負担となっている。

今後、日本センターの財政的自立を図るためには「ウ」国側負担の割合を大きくしていくことが必要である。その一案としては、日本側の負担は長期・短期派遣専門家費用のみにとどめ、その他の事務所賃貸料・共益費・現地業務費・「ウ」国側人件費は「ウ」国側または授業料収入により負担することが考えられる。

表5 - 3 「ウ」国の日本センター運営費用

発生費用	費用の負担		
	当所	現在	今後
日本センター場所（ビジネスセンター6F）賃貸料	ウ側	ウ側	ウ側・授業料収入
共益費	JICA	JICA	
現地講師雇用・コース実施等の現地業務費	JICA	JICA	
ウ側人件費	ウ側	授業料収入	
長期派遣専門家	JICA	JICA	JICA
短期派遣専門家	JICA	JICA	JICA

6) 裨益対象

従来のプロ技の多くは、裨益対象がC/P等、少数であるが、「ウ」国の日本センターは現地職員・講師・受講生・来館者等多数である。特に相互理解活動は裨益対象が多い。相互理解活動は、この多数の裨益対象と文化交流活動という性格から効果把握が難しい。

7) PDMの役割

従来のプロ技の多くは、PDMが開始時における事業の目標、成果、活動、投入の明確化とその後のモニタリングのツールとして機能している。しかし、「ウ」国の日本センターは開始時に事業の目標、成果、活動、投入を明確に定めることが難しい。

8) PDMの変更

「ウ」国の日本センターの「プロジェクト目標」はPDM上で「1. 日本センターは市場経済化に向かう『ウ』国の人材育成において重要な役割を果たす。The Center will play an important role in human resources development of Uzbekistan toward a market economy. 2. 日本センターは情報提供等により両国民の相互理解を推進する。The Center will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.」となっている。また上位目標は「1. 「ウ」国の市場経済化が加速される。The process of transition to a market economy in Uzbekistan will be enhanced. 2. 両国の相互理解と友好関係が強化される。Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.」となっている。しかし、「ウ」国の経済発展に関して、「ウ」国経済発展のあるべき姿を「市場経済化」と呼べるか否かについては、いまだ見極めが必要な状況である。

しかしながら、「ウ」国の経済発展に関しては一層の市場原理の導入が必要なことはいうまでもない。そのためには旺盛な企業家精神とともに、公平性、透明性のある経済活動の重要性を十分に認識できる人材の育成が不可欠である。そこで、今後PDMの変更を検討する。

一案として

- ・ PDMのプロジェクト目標を「『ウ』国の経済発展に貢献するために、人々のエンパワーメント（能力向上）を推進する」と変更する。
- ・ 上位目標を「『ウ』国の経済発展がSMEや民間企業等の多くのプレイヤーが参加することにより加速される」と変更する。

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Important Assumptions	変更案	Verifiable Indicators	Important Assumptions
Overall Goal: 1. The process of transition to a market economy in Uzbekistan will be enhanced.			Overall Goal: 1. Economic development in Uzbekistan will be enhanced with participation of many players such as SIEs and private companies.		
2. Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.					
Project Purpose: 1. The Center will play an important role in human resources development of Uzbekistan toward a market economy.	-Number of applicants for the courses -Post evaluation by the course participants -Reputation among the business society	Interests and efforts of Uzbekistan to adapt the market economy will not be reduced.	Project Purpose: 1. The Center will proceed with empowerment of people to contribute to the economic development of Uzbekistan.		Interests and efforts of Uzbekistan to adapt the market economy will not be reduced.
2. The Center will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.	-Reputation among the citizen -Accessibility for the citizen to utilize the Center				
Output: 1. The Center will be effectively managed and accessible for the general public.	- Number and capabilities of the Center staff - Balance between income and expenditure	Continuous support to the Project by both government will be ensured.			Continuous support to the Project by both government will be ensured.
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.	- Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants				
3. Japanese language courses will be continuously offered to fulfil 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.	- Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants - Achievement of Japanese language -Proficiency of the participants				
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 program between the two countries.	- Number of events and participants				

以上をまとめると次の表のとおりとなる。

	従来のプロ技	ウ国日本センタ - のあるべき姿	ウ国日本センタ - の現状	備考
目標（理念）	相手国のため	問題解決型	移行支援型（理想実現型）	PDM のプロジェクト目標を「ウ国の経済発展に貢献するために、人々のエンパワーメント（能力向上）を推進する」と変更する。
	日本のため		日本を売込む	上位目標を「ウ国の経済発展が中小企業や民間企業等の多くのプレイヤーが参加することにより加速される」と変更する。
目標（理念）の前提		向こう5年間、プロ技を取り巻く環境が変化しない。	市場経済化が進み、その進展に応じてニーズが変化する。	市場経済化が進まなかった。
協力終了の条件		問題が解決されたとき	日本センタ - へのニーズやそのニーズに応じて、日本が提供できるものがなくなったとき	
運営体制		相手国政府（C/P）が事業の運営に責任をもっている。JICA 本部（開始時に、向こう5年間の詳細な協力実施内容を定める） - JICAウ事務所 - センタ - 。	JICA 本部 - JICAウ事務所 - センタ - 。	同左。 日本が事業の運営に責任をもつ。センタ - は事業計画を作成。JICA 本部は日本センタ - のあるべき姿（哲学）の提示と日本での講師派遣等の実務。JICAウ事務所の役割はウ国のセンタ - 事業と他の事業の連携強化と相乗効果発現努力。
				センタ - は独立公益法人。
事業の進め方		問題解決型なので、開始時に、向こう5年間の詳細な協力実施内容を定めて事業を開始する事が可能。	移行支援型なのでセンタ - が試行しながら事業を確立していく。	同左
財政		収入なし	授業料収入	日本語コースは授業料収入で講師費用を賄える
裨益対象		C/P少数	現地職員・講師・受講生・来館者・来館者	同左
			特に相互理解活動は効果が測りにくい。	同左
PDM の役割		開始時での事業の目標、成果、活動、投入の明確化とその後のモニタリングのツールとして機能。	開始時に事業の目標、成果、活動、投入を明確に定めることが難しい。	同左

補章 ビジネスコース

1. 総括評価

日本センターのビジネスコースは「ナヴォイ劇場」のようなものである¹⁶。同劇場は高品質なオペラやバレエを低価格で一般市民に提供しており、良質の学習機会を妥当な価格で広く一般市民に直接提供する日本センターのビジネスコースは第二のナヴォイ劇場であるといっても過言ではないだろう。

特定テーマに関するセミナーのように1週間程度で終わってしまう単発事業ではなく、「ウ」国で実施されているビジネスコースは5か月と長い期間続く事業である。前者が一瞬のインパクトを与えることにより人々の発想を変えようとする祭りのようなものであるとすれば、後者にあたる日本センターのビジネスコースは教育のように長期展望にたった人間開発をめざす事業であるといえよう。

良質な教育を長期間にわたり提供するためには経費もかかる。他方で開発援助プロジェクトである日本センターのビジネスコースは特定富裕層だけに機会を提供することをめざしていないため受講料等の設定には金額的な上限があり、民間事業のように独立採算での運営をめざすことには困難が伴うのだといえる。したがって、公的資金を原資とするJICA事業として実施するにあたり、極めて高い妥当性を有すると評価される。

日本センター事業はこれまでのJICA事業と異なる側面がいくつもあるが、柱の一つであるビジネスコースについても様々な新たな取り組みがなされ、まさに「白いキャンバスに自由に絵を描く」がごとくに長期専門家は自由かつ積極的に活動を展開してきたものと見られる。ただし、新たな取り組みであったがゆえの苦労も多々あったものと推測される。例えば、JICA事業はこれまで途上国の行政官育成を通し、途上国の一般国民に広く開発効果が裨益される方法を採用していたが、日本センターは官民分け隔てなく一般のウズベキスタン人を直接の裨益対象とする方針であったため、ビジネスコースの準備・運営のあり方も既存技プロの経験に全面的に頼ることはできなかった。

このように先行事例がないなか、PDMに記された成果は、2年間という限られた時間の中で着実に実現される必要があり、長期専門家は入念な事前準備のうえ、計画的に活動を実施しており、その点からJICAは新規事業の立ち上げ・実施のプロフェッショナルを採用したものと考えられ、効率性の高い投入を行ったものと評価される。

成果については、PDMに記載されている事項だけでなく、記載事項のほかにもプロジェクト目標達成に資すると考えられるものが複数実現されている点は高く評価される。具体的には、受講生に「自信」を与えることで起業家が複数名輩出された点、またOJTを強く意識した運營業務の現地職員への積極的な移譲による現地化と自立発展性のための「体制基盤整備」が挙げられる。最大の功績は日本センターのビジネスコースの「価値/ブランド」創造に貢献した点と思われる。ビジネスコースの主要コースであるPMPへの応募者は増加傾向にあり、その半数は知人、同僚、上司から勧められ、応募している。換言すれば口コミで日本センターのビジネスコースの評判が

¹⁶ 1947年に完成したナヴォイ・オペラ・バレエ劇場では、良質のオペラやバレエが1,500ソム（1.5ドル）で鑑賞できる。「白鳥の湖」など人気のあるバレエは親子連れで満員となる。同劇場は第二次世界大戦後旧日本軍抑留兵士により建設されたといわれ、1960年代の大地震にも唯一耐えた建造物として「ウ」国では大変有名である。

広まっており、このことはビジネスコースの価値が「ウ」国の人々に徐々に認められてきている事実を指す。ビジネスコースは良質の教育を妥当な価格で提供しているが、日本センターのビジネスコースの価値をさらに高める点として、「クリーンな日本のイメージを体現」している点がある。「受講生の選考、成績評価が公平に行われている」という印象を受講生は有しており、それまでの「ウ」国教育・研修機関とは違う側面を日本センターのビジネスコースが有することをウズベキスタン人が認識しつつあるのだと評価される。

このように投入が成果に結びつき、プロジェクト目標達成に向けて着実に歩み始めることが可能となった背景には、長期専門家等個々の関係者の努力と熱意のほか、競争環境が4年前の事前評価調査時の予想ほどには激化しなかったこと、また実施機関が極めて協力的であったことが指摘できる。

カザフスタンやベトナムでは、日本センターのビジネスコースと直接・間接的に競合する教育・研修機関が多数存在する。したがって、受講生による教育・研修機関の選別は厳しく行われるため顧客である受講生には受講料に見合った自己研鑽の場であることを認識してもらうため相当の努力をする必要がある。そのためには良質な講師の確保も命題となり、講師謝金の高騰、必要な時季での良質な講師の確保等の面では、競争の激しい国ほど日本センターのビジネスコースは厳しい活動を強いられる。当然「ウ」国においても類似機関は存在し、競争も存在するが他国と比べ激化はしていない。しかし、近い将来競争環境が増幅しないともいえず、現時点から準備することは肝要であろう。

「ウ」国日本センターの実施機関は大学ではないため、ビジネスコース運営に関する経験や知識がなく、立ち上げ時期の運営等に際しては協力こそすれ、遅延を来すような問題提起等をいたずらに行うことはなく、ビジネスコース関係者はビジネスコース立ち上げに専念することができたのだといえよう。他国の日本センターでは実施機関が大学であるため、コース運営等の経験は（分野的には経営やビジネス関係では必ずしもないにしろ）当然のことながらもっており、ビジネスコースで講義可能な講師を有している場合もある。ただし、実施機関である大学が有する知見や講師が日本センターのビジネスコースに必ずしも適するとはいえないため、活動方針や現地講師採用に際し、長期専門家との実施機関派遣のC/Pの考え方などの相違を主因とする調整事項に関係者が必要以上に時間を割かれることがある。しかし、「ウ」国日本センターでは教育・研修経験を有しない組織が実施機関となったため、調整コストの発生はほとんどなかったと考えられる。

今後の「ウ」国の市場経済化の進捗は楽観視はできず、就職や起業機会の増大化が望めるような環境変化が直ぐに起こるといえる見通しはない。そのため、日本センターのビジネスコースを修了したことが「即」就職、起業に結びつかないことを前提に活動が進められる必要がある。したがって、日本センターのビジネス・コースは数年で具体的なインパクト発現をめざすのではなく、長期的な観点から「ウ」国の経済開発に資する人材育成に寄与するのだという認識が、現地およびJICA本部において改めて必要となろう。例えば、「将来の市場経済化が加速したときの人造りへの貢献」「国際社会から取り残され、なかなか変わらぬ政府に嫌気をさし“厭世ムード”が広まりつつある『ウ』国の人々をエンパワーする」ことが日本センターのビジネスコースの役割の一つであるという確認をするべきである。

関係者の大変な努力の末、日本センターのビジネスコースは成功しているといえる。ビジネスコース関係者はこれまでの活動を基礎に活動の拡充を計画しており、現地職員の能力開発の進捗や競争環境等外部環境の行方にかんがみると妥当であるといえよう。ただし、PMPコースは5か月間連続の開講であり、短期・単発セミナーと比べ、現地関係者は大変な業務量を引き続き担うこととなる。

今後の活動の眼目は、この2年半で作り上げた日本センターのビジネスコースの「価値」の維持であるとする。その価値が「他機関には真似できないほどに高度で「ウ」国の人々に喜ばれるものとし続けること」が、関係者の大切な使命の一つであり、その価値にさらに厚みと輝きが付加されていく方向で活動のあり方を意識していくことが肝要と考える。我が国は欧米やロシアとは異なる経済・社会開発経験を有しており、日本センターのビジネスコースの価値を維持、拡大し、提供し続けることは、「ウ」国の人々に、欧米やロシアとは違う（国造りの）価値/オプションを提供することとなる。また受講生に対する公平な対応を素地とする教育・研修活動を地道に運営する姿勢は、「ウ」国の他現地教育機関の模範となる可能性を有する点にも着目したい。このように志高く活動を続けていくことは、実施機関である対外経済関係庁に、そして「ウ」国政府にも喜ばれ、日本センターのビジネスコースの発展に有用な支援者を増やしていくことにもつながると考えられ、結果的に事業としての競争力を高め、その自立発展性（含む相当範囲での現地化）に結実するであろう点は強調したい。

2. プロジェクト（ビジネスコース）の実績に関する調査結果

（1）投入実績

1）ビジネスコース運営指導専門家

本中間評価実施時点において、2人の長期専門家が順次投入されている。2001年2月より初代のビジネスコース長期専門家が配置され、ニーズ調査、競合・提携先調査実施のうえ、20週間にわたる「PMP：Professional Management Program（Intensive MBA type education）/Aコース」を設計、第1回から3回までの企画・運営および第4回の企画まで担当。その他に1～2週間の短期コース/Bコース、1～2日のセミナーも企画・運営/Cコース¹⁷。2003年6月より赴任した二代目の長期専門家は、第4回PMPを運営しつつ、それまでの実績を踏まえ、第5回目以後のPMPの改訂案を検討中である。また「日本の経営」に焦点を当てた新たなBコースのあり方を考案中でもある。

2）講師

延べ50人以上の講師が投入されている。A、B、Cコースへ投入した講師は基本的に日本人講師（本邦発短期専門家）と「ウ」国現地講師によって構成されている。AおよびBコースの講師の現地での業務日数は1～2週間、Cコースの講師は1～2日である。表1に初代長期専門家が担当した2003年7月までの講師投入実績を整理した¹⁸。

¹⁷ 本報告書内の他の箇所では、2004年3月までの実績値を使っていることがあるために、表1と若干異なる数値が見られる場合がある。

¹⁸ 同一講師が複数コースを担当することもあるため、表1の講師数と実際の投入数とは若干食い違っている可能性がある。

表1 ビジネスコース投入講師数(2001年11月～2003年7月)

	Aコース	Bコース	Cコース	計
日本人講師	27人	8人	4人	39人
「ウ」国現地講師	16人	0人	1人	17人
計	43人	8人	5人	56人

出所：ビジネスコース運営・指導長期専門家作成資料等

3) その他形態での講師投入

上記に含まれない投入がいくつかある。2003年3月実施のCコースでは、マレーシア人を第三国専門家として招聘し、「マレーシアの経済発展における日本の貢献」というテーマで講義を行っている。また、シニアボランティア、「ウ」国日系企業職員等にも講演等を依頼し実施している。

4) 通訳

ほとんどの日本人講師にとり、講義をロシア語またはウズベキスタン語で行うことは容易ではない。よって日本人講師は原則英語 ロシア語の通訳を通し、英語にて講義している。なお、70年以上ロシア支配体制下にあったため、受講生は基本的にウズベキスタン語よりもロシア語を得意とする¹⁹。

5) 現地職員

現在ビジネスコースには中間評価時点で3人のウズベキスタン人現地職員が雇用されている。人件費は現地業務費で負担している^{20,21}。

6) 成績優秀者の日本への派遣

2003年7月時点まで、5人がC/P研修生として日本に派遣されている。3人はPMPコース受講生の中で最も優秀な成績を納めた修了生である。その他は、1人がビジネスコース現地職員、また1人は「ウ」国現地講師である。

7) 「ウ」国側の投入

他の日本センターのビジネスコースとは異なり、「ウ」国ビジネスコース運営指導長期専門家に対してはC/Pは配置されていない。

なお、ビジネスコースではコースを規定の条件で修了した受講生に対し修了証を発行しているが、日本大使と連名で「ウ」国実施機関である対外経済関係庁大臣による署名がなされている²²。

¹⁹ 1991年のソ連からの独立後、ロシア語に代わりウズベキスタン語による基礎教育が普及しており、教育関係者の中には遠くない将来ウズベキスタン語をより得意とする層が増えるであろうと予想する者もいる。

²⁰ 2人はPMPコースを首席で修了したOBとOGである。また、1人は文部科学省国費留学生として東北大学で生物科学の博士号を取得している。

²¹ 立ち上げ当初に採用した現地職員は既に退職しているため、本調査での面談に際しては、原則現在雇用されている現地職員に対してのみ行った。ただし、以前通訳を務めていた現地職員とは面談の機会があり、貴重な助言を得られた。

²² PMP3までは、昼間部のA-1のみが修了式を経ており、A-1とA-2が共に修了式を受けているのはPMP4からである。

(2) 活動実績

1) 総論

R/Dに添付されたPDMには、ビジネスコースの予定活動として、表2の8つの活動内容が明記されており、 を除きそのほとんどが実現されている（行末の数字はPDMに記されている番号と同一）。プロジェクトの「ウ」国側実施機関が教育・研修機関ではないために、advisory groupに参加可能な要員を動員できなかったことが一因と考えられる。一方で、長期専門家は活動の一つであるneeds surveyを精力的に実施しており、その活動を通じ、「ウ」国の主要ビジネスコース関係者から必要な助言等は得ているとも理解され、advisory group設置の初期の目的は達成されていると考えられる²³。なお、C/Pである共同所長からはAコースを実施する際、若者や起業志向者のみを対処とせず、企業で働く人々も同時に対象にすべきという助言を得ている。この助言をもとにPMPのAコースは、昼間実施のA-1と夜間実施のA-2の二本立てで実施されることとなった²⁴。

表2 PDM記載の8つの活動

“ To set up and operate the advisory group for consultation on business course (2-1) ”
“ To conduct needs surveys on business courses (2-2) ”
“ To make a basic design of business courses based on the result of the needs surveys (2-3) ”
“ To make annual implementation plans for business courses (2-4) ”
“ To advertise for applicants and select participants (2-5) ”
“ To implement the courses (2-6) ”
“ To train Uzbekistan personnel who will manage and implement the business courses (2-7) ”
“ To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses (2-8) ”

出所：R/D添付のPDM

2) 特筆すべき活動の考察

上記活動の中で特筆すべき活動について考察した。

a) “ To conduct needs surveys on business courses (2-2) ”

2001年2月に着任した初代のビジネスコース運営・指導長期専門家は、2000年2月実施のビジネスコース事前調査結果を踏まえつつ教育・研修機関、企業等を訪問するなど自らニーズ/競合調査を実施している。「ウ」国赴任前には、日本国内の関係機関を訪問し、ビジネスコース運営に資するアドバイスを得るべく国内準備活動を精力的に行っている。特筆すべきは、我が国で有数のMBAをもつ慶應大学を訪問し、MBA担当教授の支援を受けられるべく強い熱意をもって交渉した点である。

このような入念な立ち上げ準備において、長期専門家はすべてを自ら独りで行うことなく、現地職員を常に巻き込みつつ実施をしていった点は後述する運営ノウハウの蓄積、現地化、自立発展性という観点から特筆に値する活動姿勢の一つであると考えられる。

²³ R/Dには、以下のように当該advisory group について言及されている：“ For the implementation of highly qualified business courses, an advisory group will be set up, whose function is to provide the Project with necessary advice on needs assessment, curriculum development, recruitment of lectures, etc. ”

²⁴ C/P所属の対外経済関係庁職員を日本センターのビジネスコースに通わせる余地も考慮しての助言であったとされている。

b) “ To train Uzbekistan personnel who will manage and implement the business courses (2-7) ”

前述のように3人の現地職員がビジネスコース運営のために投入されており、その主たる担当業務は次のとおりである。

- ・コース実施前
 - 新規コースの宣伝広告
 - 問い合わせ対応、受講申込書の手交と受け
 - 選考準備
 - 講師使用教材、通訳準備
- ・コース実施中
 - 開講式準備と実施
 - 受講生出席確認
 - 講義資料配布、機器設置準備。その他講師からの要請への対応
 - 受講生からの要請への対応
 - 試験実施支援、講師による採点支援、結果集計
 - 受講生からのアンケート回収
 - 閉講式準備と実施
- ・コース実施後
 - 同窓会組織支援
 - 修了生からの問い合わせへの対応

現地職員との面談、日本人講師の専門家報告書等からそう遠くない将来、ビジネスコースの活動の相当部分を現地職員が担うことが可能となるであろうと推察された。ただし、「日本人講師の選定」については、「長期専門家による講師への直接的コンタクト(=一本釣り)」がもとに行われており、日本人同士のネットワークの中で選定・招聘されてきたのが実態であると考えられる。したがって、後述するJICA本部での講師派遣支援システムが確立・定着されるまでは、現地職員が「日本人講師の選定」を担うことはかなり難しいと考えられる。ニーズ/競合調査においても現地職員への技術移転が進んでいる点も付言したい。前述のようにビジネスコース立ち上げの際に長期専門家はニーズ/競合調査を実施しており、その際現地職員を同行させている。PMP2終了後、長期専門家指導のもと二度目のニーズ/競合調査を現地職員が一人で実施し、その結果はPMP4の企画に際し有効に活用されている。

c) “ To make a basic design of business courses based on the result of the needs surveys (2-3) ”

ビジネスコース立ち上げの際のニーズ調査を踏まえ、5か月連続した講義が行われるPMPが企画、実践されている。2000年2月に実施されたビジネスコース事前調査結果でも「ウ」国に欠けていたのが“長期間”にわたる“実践的”なビジネスコースという指摘がなされているが、同様の結論を長期専門家は自らが実施したニーズ/競合調査を通じ得たようである。数日から1週間という短期間かつ単発の講義を行わずに長期的にコースを実施することの意義・効果等は後述の分析に譲るが、ここでは「実践的」授業の実施についての検証を行いたい。PMPのA-1コースでは、日本人講師と現地講師がおおよそ半数ずつ講義を受け持っているが、「ウ」国のビジネス慣習や移行経済の実態等をより良く

踏まえた授業が必要と考えられる、「会計」や「ビジネス法律」には現地講師を当てている。他方で「生産管理」や「マーケティング」のように「ウ」国にて従来から馴染みのない科目については積極的に日本人講師を当てることで、受講生には国際レベルの知識取得が可能となるべく工夫がなされている。特筆すべきは、人的資源管理と財務・会計については、日本人講師と現地人講師をセットにして講義に当たらせている点である。人的資源管理には従業員の育成、評価というように、日本企業等先進工業国企業の経験をウズベキスタン人受講生に紹介する観点から日本人講師を投入する意義の高い側面がある一方で、採用や退職というように、「ウ」国の労働法やソ連時代の労働慣習の理解が重要な側面もあり、したがって現地講師の投入がより高い効果を生み出すと考えられる面もある。財務については、国際会計基準を踏まえた企業財務の講義を行うにあたっては、日本企業等先進工業国企業での事例を踏まえた講義を行う必要があるという点から日本人講師の投入が有効と考えられるものの、実際に「ウ」国にて行われる税務処理手続きまで視野に入れた会計の講義では、複雑な「ウ」国の会計制度を熟知した現地講師でなければ有効な講義の実施はありえないと考えられる。

(3) 成果とプロジェクト目標達成の見込み

1) 成果

成果達成度合いを計るには、現在のPDMに記されている指標だけでは困難である。ここではまず記載されている成果の解釈を改めて行い、達成度合いの分析を行う。その後、PDMの成果を計る指標の一部に沿い、成果達成概況とプロジェクト目標達成見込みについて概述する。

a) 総論

PDMに示されている成果は“ Business Courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to the market economy pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be gradually localized. ”とされており、次の2つの成果に換言されると考えられる。

実践的講義の実施

現地化

いずれの成果も達成されつつあると見る。

実践的講義の実施については、前項での検証結果のほか、民間企業での業務経験豊富な講師を配置すること、日本等先進工業国における経営理論や企業内経験を、「ウ」国の市場経済化の進捗を考慮しつつ伝えることが可能な講師を配置すること、一方的な講義ではなく、受講生と対話や議論（双方向授業）が可能な講師を配置することによって対応している。

現地化については、運営面と講義の2つに分けて分析したい。既述のように、日本人講師の選定に直結する事項を除き、現地職員にて相当部分の業務が対応可能であることが確認されている。講義の現地化については、「日本人講師の講師全体の数における比率を漸減する」ことで実現は可能である。ただし、「日本」という冠を付けているビジネスコースである点を考慮すれば時間をかけて検討すべき重要な点であり、今次中間評価での判断は時期尚早と考える。

後述のように、日本センターのビジネスコースではその他類似機関では得られない品質の講義を受けられるというイメージ（日本センターブランド）が「ウ」国内にて確立されつつあり、その一つの要因が日本人講師を投入してきたことによると見られる。つまり、ブランド確立という観点からは日本人講師の投入は成果に結びついており、今後そのブランドを維持するために日本人講師をこれまでと同程度に投入することが必ずしも必要ではない、という仮説も成り立つ。

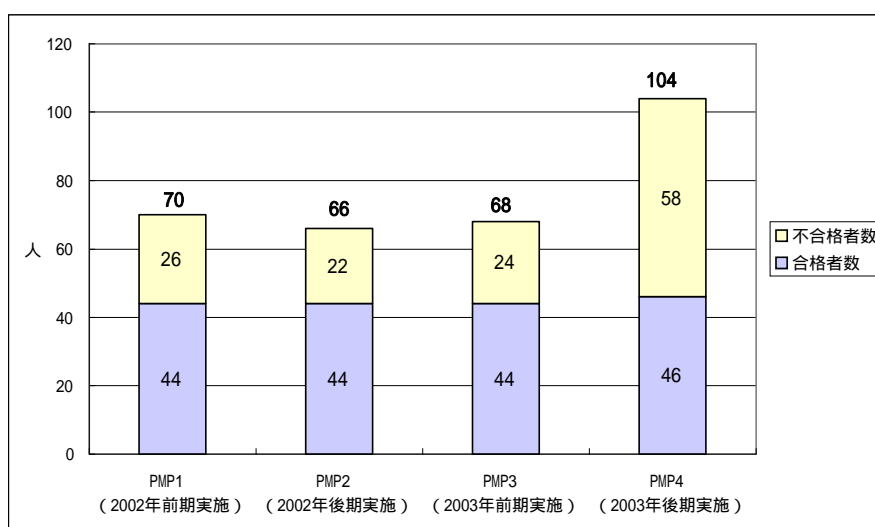
b) 高い満足度

成果の指標の一つとして“ Degree of satisfaction by the participants ”がある。各コースの実施終了後受講生へのアンケートを行っており、その結果ほぼ100%の受講生が「満足」「受講目的を果たした」と回答している。PMPでは各科目ごとに試験が行われ、成績が他の受講生と比べて悪い受講生からは講義に対する印象や不満を聞くことで、次の科目で同様の問題が起こらないように対処を心掛けており、そのようなビジネス・コース運営関係者の対応が高い満足度の維持を支えているものと考えられる。

c) 800名以上の受講者数と2倍以上の倍率となったAコース応募者

2001年10月より2004年2月までの17か月間活動を実施したビジネスコースに参加したウズベキスタン人の延べ人数は800名以上に上り、年率で560人以上の受講生を受け入れたことになる。2002年度のJICAの「ウ」国からの研修員受入れは131人であることから、ビジネスコースの受入れ人数は決して小さいものではないといえる。

延べ800人以上の受講生のうち、178名は5か月にわたり経営関係の科目を連続して受講するAコースの参加者である。表3にこれまでのAコースへの応募者数と不合格者数を示した。当初3回のAコースでは定員の約1.5倍の80人前後の申し込みがあったが、第4回に関しては、総応募者数が100人を初めて超え、倍率も2倍を超えるに至った。また不合格者や辞退者で、「次回は優先的に入れてほしい」という声が多く、PMP5以後のWaiting Listに載っている人数は70人に達するなど、日本センターのビジネスコース受講希望者数は上昇傾向にあるといえる。



出所：プロジェクト資料より筆者作成

図1 PMP Aコース応募者数推移

2) プロジェクト目標達成の見込み

a) 総論

R/D締結時のPDMには2つのプロジェクト目標が設定されており、ビジネスコースは特に“1. The Center will play an important role in human resource development of Uzbekistan Toward Market Economy”達成に向け、投入と成果の実現を進めていると理解される。PDMにおけるプロジェクト目標達成を計る指標としては、受講生数、受講生によるコース評価、「ウ」国企業における評判の3点が挙げられており、以下のようにプロジェクト目標達成に向かい成果が着実に上がっていると捉えられる。

受講生数：既述のようにAコースへの応募者数が順調に伸びている。受入れ絶対数も決して小さいものではない。

受講生による高い評価：既述のように、受講生からのアンケート結果の満足度は極めて高い（満足という回答が100%近くに達する）。修了生は自ら同窓会組織を形成し、相互交流を深めている。またPMP4からはコースの締めくくりの科目であるビジネスプランにおける受講生発表の場に同窓会組織として出席し、優秀者には賞品を出すなど、日本センターのビジネスコースとの関係深化を積極化している。なお、修了生との面談を通し、彼等の「ウ」国日本センターのビジネスコースに対する高い評価と今後への強い期待感が確認されている。

「ウ」国企業における良い評判：ビジネスコース担当現地職員によれば、PMP4 応札者の半分近くの受講動機は「同僚に薦められた」、「上司に薦められた」であったようである。また今後個別企業に対する「出前講義」をビジネスコースは構想中であるが、これは受講生が派遣元企業の上等にビジネスコース参加の成果を報告し、その結果多くの企業が日本センターのビジネスコースに対し良い評価を下していることが要因すると考えられる。また地方都市からの参加希望者も徐々に増えており、口コミによる良い噂が地方企業の間にも漸次拡がりつつあると推察される。

b) 市場経済化への寄与度が計りにくいビジネスコースの成果

PDMに設置されている指標に沿えば、プロジェクト目標達成は可能であると考えられる。プロジェクト目標達成の外部条件である「両国政府の日本センターへの支援の継続」も、本調査中に「ウ」国側の積極的な支援の継続が確認されていることから不変であると判断される。ただし、どの程度日本センターのビジネスコースが「ウ」国の「市場経済化」に寄与しているのか、現在設定されている指標からは判断が難しい。さらに、後述のように「ウ」国はカザフスタンと比べて市場経済化を緩やかに進める方向にあり、そもそもこのような目標設定自体が有効なものなのか、JICA本部にて議論が必要と思われる²⁵。

c) 長い目で見るべき上位目標の具現化

上位目標の一つである“ The process of transition to a market economy in Uzbekistan will be enhanced ”については、外部条件（「ウ」国の市場経済化への積極性が損なわれない）が

²⁵ “market economy”の定義をまずは行う必要がある。JICA国別事業実施計画では、市場経済化を「最終的に経済活動が民間部門に移動する」状態としており、この定義を用いるのならば、例えば「国営企業を完全民営化するプロセスに貢献した日本センターのビジネスコースの修了生の数」が指標として考えられる。ただし、修了生の活躍を同窓会組織支援を通して把握するなど、継続的な努力が必要となる。

満たされていない状態が散見され、状況の改善も今しばらくは起こらないと推定されるため、プロジェクトが予定通り活動し、プロジェクト目標を達成したとしても、上位目標の具現化は難しいであろうというのがプロジェクト関係者およびJICAウズベキスタン事務所の見方である。

PMP修了生の中にはいまだ失業中の者も相当数おり、日本センターのビジネスコースの修了証を活用して就職先を求めていたものの希望通りに就業が実現することは多くはないようである。このような外部条件から、上位目標への到達は長い目で考える必要があると考える。

3. 評価結果

(1) 5項目による評価

2における実績の分析を踏まえ5項目評価を以下のように行った。なお項目によっては、2000年2月に実施したビジネスコース事前調査結果との比較も交えながら評価する。

1) 妥当性

ビジネスコースは以下より妥当性の高いターゲットを活動の対象としていると評価される。

a) 対象ターゲットの適確性

ビジネスコースはプロジェクト開始後実施されたニーズ調査の結果をもとに次の3つのグループを対象とし、活動を展開している²⁶。

若手で将来性のあるビジネスマン（幹部候補）および起業家予備軍

中間管理職および起業家

企業指導者および中央省庁・地方行政における産業政策やSME政策担当者

これらをターゲットとしていることは、「経済体制を担い得る人材育成」を重点課題とした1997年10月策定の「The National Program of the Personnel Training System（人材養成の国家プログラム）」の方向性と合致すると考えられる。また、「ウ」国に対する日本政府の援助方針（2000年の経済協力総合調査）の一つに「市場経済化の促進（人材育成、法的制度的システムの整備、産業構造改革）」が掲げられており、方向性は合致していると考えられる。

2000年2月に実施されたビジネスコース事前調査では表3にあるターゲットを対象とすることを提案しており、長期専門家が実施した調査結果とほぼ符合することがわかる。表3中の「4. 旧国営企業や行政官、地方商工会議所トップ」等は前記「企業指導者および中央省庁・地方行政における産業政策や中小企業政策担当者」と近似するが、これまでの活動では結果的に主要なターゲットとはなっていない。後述するように、日本センターのビジネスコースの地方展開が日本センター関係者では企図とされており、その活動の中で漸次ターゲットとして包含されていくものと推測される。

²⁶ 初代のビジネスコース運営指導長期専門家作成資料より抜粋。

表3 事前調査時のビジネスコース想定ターゲットと講義内容

<p>1. 既に起業して数年経た起業家：輸出のための基礎情報収集方法や新商品探索方法（マーケティング）、増えた従業員のマネジメント等の悩み解決</p> <p>2. 大企業（旧国営企業）の中堅管理職：工場近代化に必要な生産管理、負債の概念</p> <p>3. これから起業したい人（含む大学等新卒学生）：経営学全般から会社設立手続き、融資申請手続き、事業計画立案、パソコンによる必要書類の作成等</p> <p>4. 大企業（旧国営企業）経営者、幹部、SME担当行政官、地方商工会議所トップ：諸外国における市場経済の実態、サポーティングインダストリーとSMEの役割、特定日本企業の成功までの歴史等</p>
--

出所：ビジネスコース事前調査報告書、2000年2月

b) 公平性

ビジネスコースでは特定の省庁等の行政官を優先的に受講生とすることはなく、広く一般より募集をし、厳格な審査（書類選考と面接）を通し受講生を選考している。また、PMPでは成績優秀者を日本へのC/P研修者として派遣しているが、その選考方法も試験結果に基づくなど高い公平性を前面に出した活動方針を貫いている²⁷。したがって、公的機関として、また日本センターのめざす「広く『ウ』国市民に開かれた『場』」という看板に違ふことなく、公平性という観点からも日本センターのビジネスコースはJICA事業として妥当性を有すると評価される。

なお、「公平性」がビジネスコースの強みとなり、後述のように日本センターのビジネスコースのブランドを構成する一要素となっている点は強調したい²⁸。

c) 日本独自の活動を展開

日本センターのビジネスコースは「Japanese Style Management（日本的経営）」が学べることを売りの一つとしており、そのため前述のように日本人講師の投入を積極的に行っている。このような日本人講師の積極的投入は他類似教育・研修機関では相当難しいと考えられる。一部大学では、日本の経営・経済を専門とする大学教員等を数日間招聘することはあっても、PMPのように5か月の間、何名もの日本人講師を連続して招聘している例は確認されていない²⁹。このように、日本センターのビジネスコースは日本の独自の活動を実施しているという点からも妥当性が高いといえる。

2) 有効性

a) 総論

「3-3 成果・プロジェクト目標達成の見込み」での分析にあるように、ビジネスコースの活動実施による成果は、プロジェクト目標の達成に大きく寄与する方向で実現されており、よってビジネスコースは日本センタープロジェクトの一つの活動として高い有効性を有すると評価される。具体的には、

PMP応募者数が伸びつつある

「ウ」国政府はこれまでの活動を賞賛し、地方展開等活動の拡大を強く望んでいる

²⁷ 「ウ」国大学では、成績の改ざん、卒業単位不正取得が横行しているといわれている。

²⁸ この公平性は業務調整専門家等ビジネスコース以外の関係者の努力にも大きく因ると見られる。

²⁹ 本中間評価調査にて有識者として参団の弦間早稲田大学教授も、「ウ」国の大学と協力関係を有している。

という2点から有効性は確認される。後者の具体的な方策については後述するが、「ウ」国側はタシケントで実施されている活動と全く同様なものを地方都市にて実現されることを望み、全面的な協力を表明している。したがい、「ウ」国政府は日本センターのビジネスコースの「ウ」国人材育成における有効性を認識しているのだといえる。

b) 貢献要因1：真摯かつ計画性の高い長期専門家の活動姿勢

既に実績に関する調査結果の中でいくつかについて述べているが、それらの中でもビジネスコース運営指導長期専門家の特筆すべき活動の姿勢について有効性に貢献する要素として言及したい³⁰。

入念な事前準備：初代のビジネスコース運営指導専門家は自ら活動計画と目標を詳細に立てているが、その前提となるニーズ調査も既存事前調査結果を活用しつつ精力的に行った。PDMの活動の中でも明記されてはいる活動ではあるが、自らの意志で派遣前から国内においても入念な準備を行っている点は評価に値する。

現地講師・職員に頻繁に相談する姿勢：本中間評価調査の面談において、現地職員や現地講師が長期専門家から頻繁に相談を受けた点を指摘されている。長期専門家は現地の人材への相談を怠らないことで、活動の方向性や内容が現地ニーズに沿っているか否かを常に確認していたものと推察される。またこのような姿勢は現地職員や講師の活動意欲を向上させる効果もあったと考えられ評価される。

c) 貢献要因2：穏やかな競争環境

ビジネスコース事前調査が行われた2000年2月当時と比べ、日本センターのビジネスコースが対応しなければならない類似機関との競合状態はあまり変化しておらず、むしろ競争環境は穏和化しているともいえる。例えば、世界外交経済大学のMBAコースは2002年9月に閉鎖されている。

2000年頃から漸次、それまでTacis等ドナーの支援にて活動していた教育・研修機関がドナーによる給与補填等の支援を受けられなくなり、研修活動の縮小等を余儀なくされ、したがい多くの講師が職を失う結果となった。また経済全体が急激には活性化しなかったこともあり、優良な現地講師や職員の確保や極端に高額な講師謝金に困窮することはあまりなかったようである。

d) 貢献要因3：技術移転が必要なC/Pの不在 / 大学がC/Pでなかった点の功

既述のように日本センターのビジネスコースでは長期専門家が技術移転をする対象となるC/Pはいない。一方、他の日本センターでは、プロジェクトの実施機関が大学機関であることが多く、大学教員が長期専門家のC/Pとなることが通常である。この場合、C/Pを含め大学所属講師をビジネスコースの講師として活用するよう実施機関から求められることがあるが、実施機関の講師がすべて日本センターのビジネスコースで求められる資質を有しているとは限らず、日本センターのビジネスコースにて実施機関の講師を活用することは適当ではないと専門家等に判断される事態も起こり得る。そのような日本側プロジェクト関係者の考えを実施機関が素直に受け入れるとは必ずしもいえず、その調整に関係者が時間を取られることが他の日本センターのビジネスコースでは起こって

³⁰ 初代ビジネスコース長期専門家はプロジェクトマネジメントの「プロ」である点も有効性に寄与していると推定される。また、二代目の長期専門家は大手製造業の海外事業展開を取り仕切る経験等を豊富に有し、プロジェクトの有効性に大きく寄与していくものと期待される。

いる。「ウ」国日本センターのビジネスコースではそのような実施機関との調整等に時間を取られることなく実施できた点が幸いしていると考えられる。

3) 効率性

a) 適確な投入の持続

既述のようにビジネスコースは5か月にわたる長期のAコースを年2回の頻度で実施しており、受講生募集、講師確保のための諸手続き、修了生による同窓会組織の支援、ニーズ調査の実施等まで勘案すると長期専門家および現地職員は间断なく業務に従事しているものと考えられ、極めて効率性の高い投入がなされていたと評価される。

日本からの講師である短期専門家の投入も必要な科目に対し着実に実施されたと評価される。また現地講師については次述のタイミングの適確性は除き必要かつ優秀な講師の確保が着実になされており、成果実現のために必要な投入処置が取られていると見られる。

b) 難しい講師投入のタイミング

一部科目については講師の都合によりビジネスコース長期専門家が企図したタイミングにて必ずしも実施されなかったこともあった。例えば、PMP 4ではGeneral ManagementやStrategic Managementはコース冒頭で実施されるように当初計画ではなっていたものの、結果としてEconomicsやAccounting、Marketing Researchが最初に実施されている。また、AccountingとFinancial Managementは連続して実施される計画であったが、それぞれを担当する講師の予定が合わず、両科目の間にはおよそ1か月間空いてしまっている³¹。

c) 講師の多くは民間企業にかかわる業務経験者

PDMの成果の一つに“Business Courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to the market economy.”とあり、成果の効率的な実現をめざし、講師選定段階から効率的投入を意識していたと評価する。具体的には、講義の中で自らの業務経験やコンサルティングの実例を踏まえ、実際の企業においてどのように問題解決に臨んできたのかを受講生にわかりやすく伝えるビジネスコースを実施していくことと定義できよう。そのため、ビジネスコースの講師としては、日本人講師、現地人講師共に実際の企業での業務経験等やコンサルティングの経験を有し、自らの実体験を織りまぜながら講義を実践できることを選定の条件としている。

d) 進む現地化の基盤整備

PDMの成果の一つに“...pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be gradually localized”とあるが、既述のように、日本人講師の派遣等を除き、相当部分の運営が現地職員によって既になされており、その領域は今後さらに拡大するものと見られる。つまり現地職員の効率的な投入が既の実施されており、現地化を前提としたビジネスコース運営のための基盤整備が長期専門家の努力により漸次進行しているものと見られる。

e) 若干課題がある教室間の動線（前提条件の問題）

教室の配置や動線の都合上、ビジネスコース受講生が使用している教室を、他活動関

³¹ 元受講生との面談等から、現地講師が担当する会計と日本人講師が担当する財務管理は、連続して教えるべきだという意見があった。例えば、最初の会計で受講した内容を忘れていたため、財務管理の授業の冒頭で会計の基礎を再度講義する必要があったという指摘があった。

係者や受講生等が横断せざるを得ない場合がある。講義を中断するなどビジネスコースの活動を直接妨げるものではないが、効率性向上のためには是正案の検討等に取り組む必要はあろう。ただし、本件はビジネスコース固有の問題ではなく、「ウ」国日本センター全体として解決が必要な事項である点確認したい³²。

f) 再考が必要な現地業務費額

「ウ」国日本センターが設置されている建物の所有者は実施機関組織の下部組織であり、初期の二国間の約束に従い賃料支払いは発生していない。しかし、共益費の支払いは行われており、現地業務費の相当な割合を占めている。そのため、他日本センターと比べて諸般の活動に割くことができる予算が小さく、したがって専門家や現地職員等の投入の効率性向上に負の影響を及ぼしていると思われる。前項と同様に、ビジネスコース固有の問題ではないものの、解決が必要な事項である点確認したい。

4) インパクト

a) 直接的インパクト

既述のPMPからの「起業家創出」は、ビジネスコースがもたらした直接的なインパクトとして評価できる。

PMPコースは本次中間評価が実施されるまで四度行われている。2000年2月にビジネスコース事前調査が実施されたところと比較し、後述のように、「ウ」国での起業や就業機会は拡大しておらず、むしろ衰退しているのが実情である³³。そのような状況にもかかわらず、第一回および第二回のPMP A-1の受講生の中から3人の起業家が輩出されていることが確認されている³⁴。特筆すべきは、その中の1人がPMP受講中は国営企業に所属しており、日本センターのビジネスコースの授業を受けたあとに退職し、起業するというように、ビジネスコース参加が直接のきっかけになったという点である。他の2人はもともとフリーランス的に小さな仕事を受注しており、PMPの受講を通し、「自信を得た」結果会社組織を立ち上げている。

間接的インパクトとしては、「自信」を得て修了していった者の存在が挙げられる。面談等を行った修了生の中には、「現時点では起業をせず、また希望する就職の場を得られていないが、いつの日か素晴らしい起業や就職等の機会が訪れたときに、迅速かつ適確に行動し、結果を得るための基本資質と自信をビジネスコースを通し得られた」と評しているものもいた。また同期の受講生と知り合ったことから世界観が広がった、将来共に何かをできる仲間ができたというビジネスコース参加のメリットを語る修了生もいた。

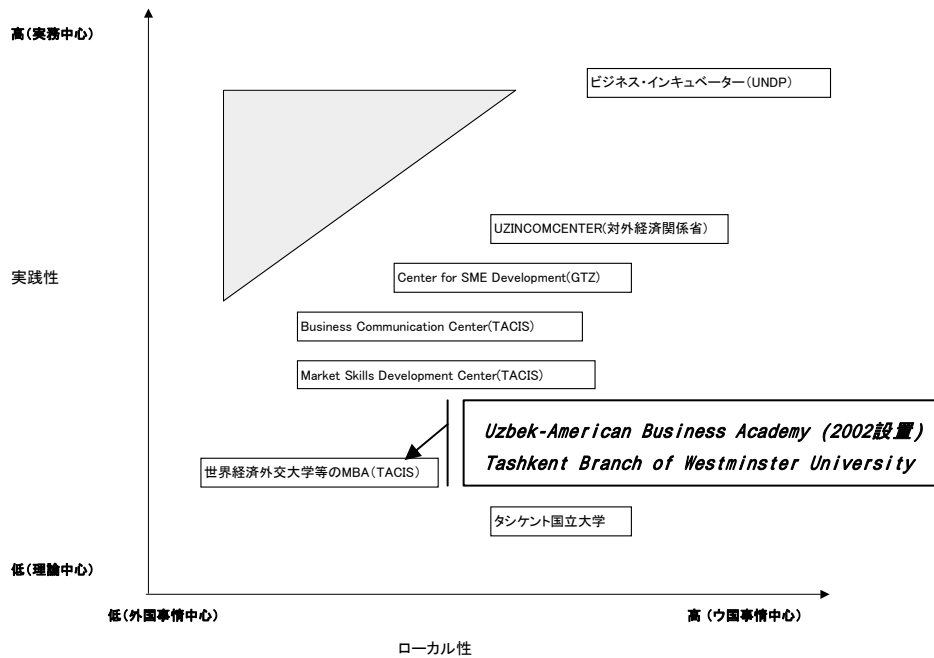
b) 払拭された民業圧迫 (= 負のインパクト) と競争の激化

2000年2月の事前調査では、「ウ」国日本センターのビジネスコースと他類似機関との相対的關係を図2のように表した。

³² 日本センターが設置されている場所は、「ウ」国実施機関が指定した建物であり、もともとオフィスビルとしての利用を前提とした構造であったため、当初レイアウトの段階にて教室の配置の仕方には限界があったものと考えられる。

³³ PMP 4 受講者の中に経営者がいたが、コースの最中に会社が倒産している。ただし、PMPの科目の一つであるビジネスプランで次の新規事業を練り上げ、コース修了後実施に移しているようである。

³⁴ 中間評価調査中3人と面談した。2人は観光ビジネス、1人はIT関係で事業展開している。



出所：ビジネス・コース事前調査報告書、2000.2

図2 事前調査時での日本センタービジネス・コースのポジショニング

本中間評価調査の結果、図2の構造は4年たった現在でも大きくは変わっていない。また、日本センターのビジネスコースのように企業経験を有する講師を中心とした問題解決型の実践的講義の提供は、いずれの機関でも日本センターほど積極的には実施されていないと考えられる。したが、2000年のビジネスコース事前調査時点でJICA関係者に懸念されていた「日本センターのビジネスコースによる民業圧迫」という問題は顕在化しておらず、日本センターのビジネスコースが「ウ」国に対し負のインパクトをもたらしてはいないものと評価される。

図中にゴシックで記されているのは2002年に入ってから新たに設置された米英系の二大学であり、米系はMBAコースを、英系は学部レベルのビジネスコースを立ち上げているが、いずれも世界経済外交大学と同様に理論中心の授業であること、講師がウズベキスタン人講師を主体としており、日本センターのビジネスコースと直接競合するものではないと見られる。

5) 自立発展性

a) 蓄積されるInstitutional Memory

既に幾度か言及しているように、ビジネスコース「運営ノウハウ」は蓄積されている。特筆すべきは、そのノウハウが現地職員に蓄積されているだけでなく、ビジネスコースそのものに蓄積されている点である。具体的には、受講生データ、講師教材、受講生や講師の成績や評価等の相当量の情報が整理（ファイリング）されていることを指す。

中間評価調査中も各種データの提供をビジネスコース関係者に依頼したが、多くの情報が迅速に提出された。このような体制はビジネスコース専門家による努力はもちろんのこと、業務調整専門家等の現地職員に対する指導の賜物であると推察され、自立発展性の萌芽に大きく寄与しているものと評価される。

情報の整理のほか、PMPのように5か月の間連続して講義が実施されるコース運営を通し、「受講生のニーズ」に応えようとする姿勢もノウハウの一つとして現地職員には定着しつつあると推察された。短期セミナーのように受講生と3日だけ接するわけではなく、5か月間ほぼ毎日顔を合わせることになり、それぞれの講師よりも現地職員の印象が日本センターのビジネスコースの評判を左右しないともいえない³⁵。現地職員はその点を心得ており、真摯な態度でビジネスコース運営にあたっていると推察され、自立発展性の重要要素として今後も現地職員の育成を心掛け、ビジネスコースにて今後も業務を続けるべくインセンティブを与えることを日本センター関係者およびJICA本部にて検討するべきと考える。例えば、3人の現地職員は日本での留学経験者またはPMP修了生であることから、いずれも通常のウズベキスタン人と比べ相対的に日本と強い関係を有すると推測されるので、日本等への研修機会の付与、賃金に見合ったより責任ある業務の委任等を通し、更なる能力開発とビジネスコースへの持続的貢献を企図するの一案である。

b) 口コミで拡がりつつある、日本センターブランド

(2) で詳述するが、「ウ」国日本センターのビジネスコースはブランドの構築に成功したといえ、自立発展性担保への足掛かりを築いたと評価される。ブランドとは、「 旨い(講義の品質) 安い(受講料) 清潔(選考、成績評価の透明性)」である³⁶。日本センターに限らず事業を持続させるには採算性のほか様々な要素が必要とされ、一つの原則が上述の3点であろう。民間事業であれば旨さと安さの比例関係維持には限界があるが、公的機関である日本センターの場合には「旨い(講義の品質) 安い(受講料)」は共存可能である。

注目すべきは、既述のように、ビジネスコースの評価(=日本センターブランド)が口コミで広がっていると推察される点である。既述のように、PMP4の応募者の半分は広告等でビジネスコースの存在を知ったのではなく、知人や上司からの紹介をきっかけとしており、つまり口コミがビジネスコースの紹介を増幅する状態が生まれつつあると考えられる。なお、仮に企業が派遣したり、また従業員のPMP参加を支援する状態が増加した場合、それは「リピーター」が発生していることとなり、自立発展性担保の大きな貢献要素と評価できる³⁷。

PMP3と4は、主要経済新聞2社にて広告を出している。一方でPMP1のときは新聞のほか、ラジオ、雑誌、また新聞も3社以上を媒体として広告している。つまり、広告による募集の範囲を狭めているにもかかわらず、応募者数が増えている現象を見る限り、PMPは回を重ねるごとに優良ビジネスコースとして高く評価されつつある可能性のある点を強調したい。

(2) 補足的評価: 「ウ」国日本センターのビジネスコース成功の深層

これまでの分析・評価からもわかるように、「ウ」国日本センターのビジネスコースは成果

³⁵ 受講生アンケートおよび日本人講師の短期専門家としての帰国報告書にも、現地職員の受入れ体制に対する高い評価が書かれている。

³⁶ 清潔感には、日本センターの入り口から始まる清廉で合理的な全体的印象も含まれるものと見られる。

³⁷ PDMにおける成果の指標として有効と思われる。

の達成、プロジェクト目標の達成に向け、着実な前進を続けているだけでなく、実施機関や直接の受益者である受講生からも高い評価を得ており、JICAプロジェクトとしては十分「成功」しているといえる。他方で、日本センタープロジェクトが旧来のJICA技プロと異なる面が多々あるため、本中間評価調査においては前項で行った5項目評価のほか、日本センターのビジネスコース特有の評価の観点を模索すべく、以下のような考察を行った。

1) ニーズを適確に捉えた日本センターブランド構築

「ウ」国日本センターのビジネスコースは2年半の活動の結果、先述のような日本センターブランドをつくりあげること成功している。日本センターに行けば、「良質で、安く、公平な扱いをする」ビジネスコースに参加できるという印象をウズベキスタン人の間に徐々に広げつつある。2000年2月のビジネスコース事前調査では、ウズベキスタン人がそれまでの欧米ドナーが展開してきた短期コースに対し必ずしも良い印象を有していなかったことがわかっている。表4に事前調査レポートの一部を抜粋したが、実務上の問題解決を時間をかけて学べる研修コースを人々が望んでいたことが理解できよう。

表4 期待される日本センター

…もう1点は、欧米を主体としたこれまでのドナーの研修方法に多少「厭きた」ことである。例えば多くの研修が、大教室での一方的な講義であったことが指摘されている。つまり少数に対する「じっくり」とした研修、もしくはディスカッションやケーススタディを中心とする「問題解決型研修」が少なかったことに対する不満があるようである。日本センターのビジネスコースにおいては大教室でのセミナー型研修に重きを置かないでほしい、という要望が散見された。

ビジネスコース事前調査報告書 2000年2月より

このように、「ウ」国の人々は講師と受講生が対話可能な双方向な授業を求めていたのだといえる。双方向な授業とは講義中の講師との質疑応答を指すだけでなく、例えばコース修了後職場に帰りそこで直面した問題へのアドバイスを担当講師から得たいというところまで含まれるというのが事前調査時の結果の一つであった。またそのような講義を実現するには、受講生数が多くとも25人程度でなければ実現は難しいと考えられ、PMPでもクラス25人以下としている。

PMPでは、仮に担当の日本人講師が既に帰国していても、現地講師へのコンタクトまた長期専門家や現地職員を通じ、必要な回答を与えようとするなど、受講生のニーズに応える努力を常に行ってきた。年に数回1週間のセミナーを大勢の受講生に対し行っていたのでは、上述のようなウズベキスタン人のニーズに応えることは困難であるといえよう。

2) 知日派、親日派育成というビジネスコースの役目の認識

初代のビジネスコース運営指導専門家はビジネスコースの役割の一つを「日本ファンをつくる」ことであるという認識を有している。「国際社会から取り残された」という印象をもちつつあったウズベキスタン人に対し、日本センターのビジネスコースが良質な研修を実施したことは、知日派、親日派育成の育成という点では非常にタイムリーであったと評価できる。

2000年2月実施の事前調査時と比べ、後述のように「ウ」国の一般国民は経済の大きな飛躍、すなわち雇用機会の増大、生活レベルの向上への期待がかえって薄れてきていると

推察される。4年前までEUを中心に、市場経済化支援と絡めた人材育成プロジェクトが多々あり、図2の各機関もその支援の一部を受けていた。しかし、欧米が予想していた進捗で市場経済化は進まず、援助も大きくは伸びなくなっていた。また海外民間企業投資もトルコ、韓国を除いてはそれほどには活発ではなく、石油開発で湧く隣国カザフスタンには大きく水を開けられたというのが現地関係者の見方である。経済的困窮もあって、海外への人材流出も小さな問題ではなくなりつつあるという指摘もある。このように経済開発が思ったほど進捗せず、「国際社会から取り残された」という印象を人々がもちつつあるが、我が国は日本センターを拠点に「ウ」国の人づくりに積極的に支援を続けており、ビジネスコースの活動も大きく貢献している。海外での留学が可能な人々は隣国カザフスタンの大学院、また欧米へと進路を求めることが可能だ。しかし優秀でありながら、金銭的困難から学習を継続できない人々の受け皿としての役割が日本センターのビジネスコースには確立されつつある。PMPコースの修了生のすべてが起業をせず、また就職を果たしえないことも多々あるが、「ウ」国の人々は「旨く、安い」ビジネスコースを提供する我が国に対し、好感を持ち続けることは確かであり、日本センターのビジネスコースの活動が、長期的には「知日派、親日派」を育成しているのだといえる。

3) 開発援助プロジェクトとしてのメリットの活用

PMPの受講料は240ドルであり、公務員の初任給が月額30ドル程度の「ウ」国において、5か月の受講料が240ドルというのは決して小さな金額ではない。しかし、類似機関と比べ時間単価を比べ格段に低い価格設定であり、日本からの講師派遣、現地講師に支払う謝金等の金額を考えると、破格の安さにて良質の講義が提供されているのだといえる。つまり「ウ」国日本センターのビジネスコースは利益を出さなければならない民間努力だけでは実現不可能な事業と見るべきであり、開発協力プロジェクトであったからこそ、なしえたのだという点は強調したい³⁸。

4) 実施機関のメリットに対する的確な対応

ビジネスコースが成功と考えられる外部要因については先述の5項目評価の有効性等の項で既述のとおりであるが、その中で「日本センターの実施機関が大学ではない」という点は、7つある日本センターの中で唯一「ウ」国の状況である。基本分析は既述のとおりだが、ここでは実施機関にとってのビジネス・コース存在のメリットについて考察する。

他国日本センターはすべて大学を実施機関としている。日本センターが設置されている市場経済移行国では、政府は大学に対し民営化や独自財源の確保を指示する傾向がある。日本センター実施機関がそのような状況にある場合、実施機関である大学は、日本センターのビジネスコースが自らの大学の売り上げ増や収益向上に資することを願うようになる（また要請段階からそのような期待があるとも考えられる）。例えば、大学が雇用する講師が日本センターのビジネスコースにて講義を（アルバイトとして）行うことにより、講師謝金等が得られるようになることを期待する。このように、日本センターの実施機関である大学は日本センターのビジネスコースから具体的かつ直接的メリットがもたらされることに期待し、期待への応答が既述のように日本センターのビジネスコースの運営上の一つ

³⁸ 大学であれば単位取得や卒業証書の授与がなされるので単純な比較はできない。最終的には応募者が何に重きを置くかによると思われる。

の負担となることがある。しかし、「ウ」国日本センターの実施機関は、自らの職員のビジネスコースでの講師としての活用や職員として雇用等をメリットとは思ってはいないようである。つまり、日本センターのビジネスコースが自らの組織や個々の職員に直接的に利益を供与することがなくとも「ウ」国の日本センターの実施機関は問題とはしないのだと推察できる。むしろ、「品質の高い研修を地道に実施している」「日本は『ウ』国を積極的に支援している」という様子が「ウ」国の人々に広く、明確に理解されている状態そのものが、「ウ」国の日本センターの実施機関にとって大きなメリットになっていると考えられる点を強調したい³⁹。

実施機関の対外経済関係庁は、今後はビジネスコースの地方展開に期待を寄せている。これまでと同じ品質のビジネスコースが地方においても提供されることを、実施機関はメリットと考えたと理解する。ただし、「ウ」国における地方都市のインフラ事情、住環境等からタシケントで実施されているビジネスコースと全く同様の活動を早晚行うことはかなり困難と想像される。したがって、規模等は縮小されるであろうがこの2年半で築き上げたビジネスコースの価値を見失わないことで、実施機関のメリットを意識した活動が今後とも重要であると考え⁴⁰。

³⁹ 実施機関の対外経済関係庁は行政改革の一環で職員数を大幅に削減した。アルバイトをするための時間を有する（暇な）職員はそもそもほとんどいないものと推測される。

⁴⁰ 実施機関が大学である場合、ビジネスコース修了を大学の単位とすること、大学講師へのトレーニングをビジネスコースを通じて行うことなどでメリットの創造方法が考えられるが、いずれも「ウ」国日本センターの実施機関にとってはメリットとはならないと見られるので、本報告ではこれ以上の言及は行わないこととする。

付 属 資 料

- 1 . 主要面談者リスト
- 2 . M/M
- 3 . 評価グリッド
- 4 . 当初のPDM

1. 主要面談者リスト

在ウズベキスタン日本国大使館

河東 哲夫	特命全権大使
林 朋幸	三等書記官
北村 弘子	三等書記官
松下 智子	専門調査員

ウズベキスタン日本人材開発センター

岩波 和俊	所長
鈴木 清美	業務調整員
関 忠夫	ビジネスコース運営指導専門家
福島 青史	日本語コース運営指導専門家
Salombec P. KHABIBULALAEV	共同所長
Gulmira YUSPOVA	会計主任

国際協力機構 ウズベキスタン事務所

柳沢 香枝	所長
浅見 栄次	所員

Agency for Foreign Economic Relations

Hasan S. ISLAMKHODJAEV	Deputy Chairman
Otabeck ALIMOV	Vice governor of Bukhara region in charge of AFER

The center of supporting exporters and investors “Bukhara roexportmarkaz”

Ayubkhan ISAKOV	Director
-----------------	----------

Bukhara State University

Komil MUKIMOV	President
---------------	-----------

Bukhara Technological Institute

Mukhsin Tadjievich KHODJAEV	President
-----------------------------	-----------

British Council

Neville McBraine	Director
------------------	----------

児童会館

Elmurod Mukhutovich ISLAMOV	Director
-----------------------------	----------

101 番学校

Svetlana Inklobovna ABESLAMIDZE	Director
---------------------------------	----------

タシケント国立経済大学

Atkham Sharipovich BEKMURADOV Vice rector

タシケント国立東洋学大学

Bokhodir Nuritdinovich NAZAROV Vice rector
ナザロフ第1副学長

タシケント国立法科大学訪問

Rakhbar Khamidovna MURTAZAEVA Vice rector

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
"THE UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT"**

The Japanese Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Masaru Uoya, visited the Republic of Uzbekistan from 2 to 16 March, 2004, and had discussions with authorities concerned of the Government of the Republic of Uzbekistan (hereinafter referred to as "GOU") for the purpose of conducting mid-term joint 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 GOU exchanged views on the mid-term evaluation and future directions of cooperation in the Project, and both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto, signed in two originals in English and Russian languages.

In case of divergence of interpretation in the present Minutes of Meeting, the English text shall prevail.

Tashkent, on 16 March 2004



Mr. Masaru Uoya,
Team Leader,
Mid-term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Dr. Hasan S. Islamkhodjaev
Deputy Chairman,
Agency for Foreign Economic Relations
The Republic of Uzbekistan

ATTACHED DOCUMENT

1. INTRODUCTION

Based on the Record of Discussion signed on 12 October 2000, the Project was launched in December 2000, and the cooperation period was set for five years to be completed in November 2005. The Team visited Tashkent, the Republic of Uzbekistan from 2 to 16 March 2004, for the purpose of evaluating the achievement of the Project to-date. The mid-term evaluation has been carried out jointly by the Team and the authorities concerned of GOU in order for both the Japanese and Uzbekistan sides to share the common understanding of the prospective vision of the Project.

Based on the positive result of monitoring of past activities of the Uzbekistan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "the Center"), and evaluation of the achievement of the Project, discussion was concentrated in the future direction of cooperation in the remaining Project period and the necessity of extension of the cooperation.

2. EVALUATION RESULTS

(1) Results of Monitoring

Both the Japanese and Uzbekistan sides have monitored the past activities of the Project, especially since the opening of the Center in August 2001, with details shown in the ANNEX. As a result, the both sides have shared the view that generally the Project has been successfully implemented in the past Project period and it is time to consider the future direction of cooperation.

(2) Evaluation by five criteria

As a result of monitoring of the past activities and analysis of the achievement of the Project, mid-term evaluation was done according to the following five criteria.

(i) Relevance:

Relevance of the Project is reviewed by the validation of the project purpose in connection with the development policy of the GOU and the Japan's ODA policy towards Uzbekistan.

The GOU formulated "The National Program of the Personnel Training System" in 1997. The Center could supplement the human resource development in this national program. On the other hand, the aid policy of the Government of Japan toward the Republic of Uzbekistan stipulates that the human resource development is one of main cooperation fields, according to the report of the Economic Cooperation Policy Consultation Mission in the year 2000. Therefore, the Project is relevant to meet the policy of the Uzbekistan government and the Japan's ODA policy towards Uzbekistan.

(ii) Effectiveness:

Effectiveness is assessed by evaluating whether the targeted people or the education society of the business schools or Japanese language schools obtained benefits or not.

While many JICA projects apply "trainer's training", the Center directly offers business courses, Japanese language courses and exchange activities to Uzbekistan people as well as applies the "trainer's training" to local lecturers. This combination of the direct training and "trainer's training" has been very effective because the combination has provided the Center an opportunity to respond in-time to the changing needs of Uzbekistan people. Accordingly, more than 90% of the participants are satisfied with the business courses or Japanese language courses and exchange activities at the Center, according to responses to the questionnaires. In addition, the Center provides outstanding professors and lectures in the business courses, compared to those schools in Uzbekistan. Furthermore, the Center contributes to the development of the Japanese language teaching society in Uzbekistan. Both the targeted people and the education society obtains benefits, therefore, the Project is effective.

(iii) Efficiency:

Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quantity and quality.

The dispatch of the Japanese long-term or short-term experts has been very timely. These experts have efficiently proceeded a planning and implementation of the business courses, Japanese language courses and exchange activities. These experts are appropriate in quality and quantity. Therefore, the Project is very efficient.

(iv) Impact:

Impact of the Project is assessed by either positive or negative influence caused by the Project.

The Center has generated much interests in Japan among many Uzbekistan people as well as generated competent people with good business skills or Japanese language ability, judging from the increasing number of applicants or participants in those courses or activities at the Center. In addition, the Center has been operated in a Japanese style of management so that Uzbekistan people could eventually understand the Japanese culture. Therefore, the Project has made a remarkable impact on understanding of Japan by Uzbekistan people. Moreover, some graduates from the business courses established a few new companies with the business skills which they learned at the Center. However, it takes a time to evaluate the Project impact to economic development in Uzbekistan.

(v) Sustainability:

Sustainability of the Project is assessed in organizational and technical aspects by

examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained or expanded. The local lecturers or staffs at the Center have gradually become to be able to play a more important role in the planning and implementation of the business courses, Japanese language courses and exchange activities. In other words, technical transfer is in progress to these local people. In addition, the Center will plan an expansion of its courses or activities to several cities. Therefore, the Project is gradually becoming sustainable and could be expanded. An issue is to pursue the financial sustainability of the Center in the long run.

3. FURTHER DIRECTION OF COOPERATION

(1) Expansion of the Project Activities to Several Cities

The Uzbekistan side presented its view on the future direction of the Project that the Center shall not only be functioning as it was in the past, but also expand its activities to such cities as Urgench, Bukhara, Fergana in order to meet the needs of the people of the Republic of Uzbekistan.

The Japanese side explained that the Project has so far been concentrating on the establishment of the Center activities in Tashkent, and at present the Japanese side also feels that it is time to consider its activities in several cities because the Center is not only for the people of the capital city but also for people in the whole country.

According to high expectation from the Uzbekistan side, the Japanese side proposed and the Uzbekistan side agreed that a trial business course shall be implemented in several cities in the Japanese fiscal year 2004, and that further way of expansion shall be studied based on the results and experiences.

The Japanese side informed that JICA is implementing a baseline survey on the current situation of small and medium scale enterprises in 12 regions and the Republic of Karakarpakistan, and target regions of such trial course and its course design shall be considered based on the results of the survey.

(2) Implementation of Information Technology (IT) Courses

Based on high expectation previously expressed several times by the GOU, the Japanese side proposed to implement Information Technology (IT) courses at the Center from the fiscal year 2004, and the Uzbekistan side welcomed the proposal and acknowledged the importance of training human resources for future IT industry development in the country.

The Japanese side informed that advanced courses shall be organized in the future to train and upgrade IT specialists, such as system engineers and project managers, in order to promote IT industry development in the country.

(3) Necessity of Extension of the Cooperation Period

The Uzbekistan side strongly requested the extension of the Project after five years of the Project period agreed upon in the present R/D, referring to the unique characteristic of the Center that the needs for the Center shall never diminish in the future as well as referring to the importance of the roles and activities of the Center in terms of promoting mutual understanding between the people of both countries.

The Japanese side understood the necessity of extension of the Project and promised to convey the request to the HQ of JICA, explaining that the final decision shall be made by the Government of Japan based on the results of discussion by next evaluation team to be dispatched by JICA in 2005.

(4) Others

The Uzbekistan side also presented its view on other future direction of the Project and the Japanese side would consider the implementation of some of the following items from the viewpoint of the feasibility.

(i) The Center shall provide an opportunity to the people of both countries to promote deeper understanding of each other not only by reading or watching materials but also by exchange and direct communication with each other.

(ii) In terms of the business courses, in addition to lectures of Japanese economy and its history, some more research or conferences could be conducted.

(iii) In terms of cultural aspect, the Center shall provide throughout the year such activities as the Month of Japanese Culture which is organized by the Embassy of Japan, in order to meet the needs and interests of the people of Uzbekistan. The Center shall provide Japanese Language courses more intensively, including in several cities.

ANNEX Results of Monitoring

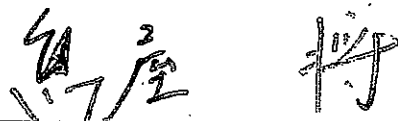
PDM Narrative Summary	Results
Overall Goal:	
1. The process of transition to a market economy in Uzbekistan will be enhanced.	The transition to a market economy is in progress.
2. Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.	The understanding of Japan by Uzbekistan people is in progress.
Project Purpose:	
1. The Center will play an important role in human resources development of Uzbekistan toward a market economy.	The Center has generated many competent people with good business skills or Japanese language ability. In addition, the Center provides outstanding professors, experts and lectures in the business courses, compared to those business schools in Uzbekistan. Furthermore, the Center contributes to the development of the Japanese language teaching society in Uzbekistan. Therefore, the Center is becoming to play an more important role in human resources development of Uzbekistan.
2. The Center will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.	The Center has helped Uzbekistan people to understand Japan through many exchange activities, books, videos and others introducing Japan. However, the Center needs to promote the understanding of Uzbekistan by Japanese people.
Output:	
1. The Center will be effectively managed and accessible for the general public.	The Japanese experts, local lecturers and staff have cooperated each other to efficiently proceed with a planning and implementation of the courses and activities at the Center. In addition, visitors to the Center is increasing. Moreover, the Center sometimes conducts its activities outside the Center upon request. Therefore, the Center is becoming more 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.	The business courses including A-1, A-2, B and C courses have been continuously offered. The local lecturers or staffs at the Center have gradually become to be able to play a more important role in the planning and implementation of the courses.
3. Japanese language courses will be continuously offered to fulfil 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.	The Japanese language courses including elementary, intermediate and juvenile courses have been continuously offered. The local lecturers or staffs at the Center have gradually become to be able to play a more important role in the planning and implementation of the courses.
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 program between the two countries.	The Center has offered 78 exchange activities in this recent three years as well as provided many books, videos introducing Japan. Visitors to the Center has totalled more than 60 thousand since the inauguration.

**РАБОЧИЙ ПРОТОКОЛ ПЕРЕГОВОРОВ
МЕЖДУ
ЯПОНСКОЙ ГРУППОЙ ПО ПРОИЗВЕДЕНИЮ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ ОЦЕНКИ И
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ОРГАНАМИ ПРАВИТЕЛЬСТВА
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ПО ВОПРОСУ ПРОЕКТА ТЕХНИЧЕСКОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА «УЗБЕКСКО-ЯПОНСКОГО ЦЕНТРА
РАЗВИТИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ»**

Японская группа по производству промежуточной оценки (в дальнейшем именуемая «Группа»), организованная Японским Агентством Международного Сотрудничества (в дальнейшем именуемым «JICA»), во главе с Уоя Масару посетила Республику Узбекистан в период с 2 по 16 марта 2004 года и провела ряд обсуждений с заинтересованными органами правительства Республики Узбекистан (в дальнейшем именуемого «Правительство РУ») с целью произведения совместной с Узбекской стороной промежуточной оценки по достигнутым результатам и выяснения актуальных вопросов, касающихся Проекта технического сотрудничества «Узбекско-Японского Центра Развития Людских Ресурсов» (в дальнейшем именуемого «Проект»).

В ходе обсуждений члены Группы и представители заинтересованных органов Правительства РУ обменивались мнениями по вопросам предварительной оценки и дальнейших направлений сотрудничества в рамках Проекта. Обе стороны достигли договоренности, изложенные в Приложении к сему.

Совершено в г. Ташкенте 16 марта 2004 года в двух экземплярах, каждый на английском и русском языках. В случае возникновения разночтений в толковании настоящего Протокола английский текст имеет преимущественную силу.



Г-н Уоя Масару
Руководитель группы
по производству
промежуточной оценки,
Японское агентство
международного
сотрудничества (JICA)



Д-р Исламходжаев Х. С.
Заместитель председателя,
Агентство по Внешним
Экономическим Связям
Республики Узбекистан

ПРИЛОЖЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ

На основе Протокола о реализации, подписанного 12 октября 2000 года, в декабре 2000 года начата реализация Проекта, срок сотрудничества по которому установлен на 5 лет и завершится в ноябре 2005 года. С целью произведения промежуточной оценки достижения Проекта на сегодняшний день данная Группа с 2 по 16 марта 2004 года посетила Республику Узбекистан г. Ташкент. Промежуточная оценка произведена совместно Группой и заинтересованными органами правительства РУ для того, чтобы обе японская и узбекская стороны разделили общее понимание будущего образа Проекта.

Исходя из положительного результата мониторинга проведенной деятельности Узбекско-японского центра развития людских ресурсов (в дальнейшем именуемого «Центр») и оценки достижения Проекта, обсуждение проводилось, в основном, по вопросам будущего направления сотрудничества на оставшийся срок деятельности Проекта и необходимости продления сотрудничества по Проекту.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ ОЦЕНКИ

(1) Результаты мониторинга

Японская и узбекская стороны провели мониторинг по проведенной деятельности Проекта, в частности деятельности, проведенной после открытия Центра в августе 2001 года, которая подробно представлена в Приложении 1. В результате, обе стороны разделили мнение, что в целом Проект осуществлен успешно в прошедшем периоде его деятельности, и наступило время подумать о будущем направлении сотрудничества.

(2) Оценка по пяти критериям

В результате мониторинга проведенной деятельности и анализа достижений Проекта произведена промежуточная оценка в соответствии с пятью критериями.

(i) Соответствие

Соответствие Проекта рассмотрено путем проверки соответствия задач Проекта политическому курсу правительства РУ

для развития страны и японской политике по ODA по отношению к Узбекистану.

В 1997 году Правительство РУ составило «Национальную программу по системе обучения кадров». Центр смог сыграть дополняющую роль в развитии людских ресурсов в данной государственной программе. В то же время политика помощи правительства Японии по отношению к РУ, согласно Отчету Миссии для проведения консультации по политике экономического сотрудничества от 2000 года, обуславливает, что оказание содействия в развитии людских ресурсов является одной из главных областей сотрудничества. Следовательно, Проект соответствует политике правительства Узбекистана и политике Японии по ODA по отношению к Узбекистану.

(ii) Эффективность:

Эффективность определяется путем оценки, получили ли пользу слушатели, для которых предназначались курсы, и/или образовательные круги бизнес-школ или/и школы японского языка или нет. Тогда как по другим проектам ЛСА принят метод «обучения преподавателей», Центр проводит бизнес-курсы, курсы японского языка и деятельность, направленную на углубление взаимопонимания, непосредственно для граждан Узбекистана, наряду с бизнес-курсами и курсами японского языка для местных преподавателей. Такая комбинация непосредственного обучения и «обучения преподавателей» оказалась весьма эффективной, поскольку она дала возможность Центру проводить свою деятельность своевременно в соответствии с меняющимися потребностями граждан Узбекистана. Это подтверждается тем, что более 90% участников бизнес-курсов, курсов японского языка и мероприятий для углубления взаимопонимания Центра выражают удовлетворенность в своих ответах на вопросник. К тому же, Центр обеспечивает бизнес-курсы выдающимися профессорами и лекторами, в отличие от других аналогичных школ в Узбекистане. Кроме того, Центр вносит свой вклад в развитие преподавательского состава японского языка в Узбекистане. Обе группы, целевые слушатели и преподавательский состав получают пользу, следовательно, Проект эффективен.

(iii) Результативность:

Результативность осуществления Проекта проанализирована с акцентом на взаимосвязи между результатами и затратами на это с учетом своевременности, количества и качества их вложения. Направление японских специалистов в долгосрочные или краткосрочные командировки в Узбекистан осуществлялось весьма своевременно. Они результативно осуществили разработку бизнес-курсов, курсов японского языка и программы для углубления взаимопонимания и их проведение. Количество и уровень этих специалистов были подходящими. Следовательно, Проект весьма результативен.

(iv) Влияние:

Влияние Проекта оценивается или положительным или отрицательным воздействием, вызванным Проектом.

Благодаря Центру среди многих граждан Узбекистан повысился многосторонний интерес к Японии, наряду с тем, что появилось много квалифицированных специалистов с хорошими деловыми навыками или со знанием японского языка, судя по растущим количествам кандидатов на участие и участников курсов и/или мероприятий Центра. К тому же, в управлении Центром нельзя не заметить принятый японский стиль менеджмента, так что граждане Узбекистана, посетив Центр, не могли не прочувствовать японскую культуру. Следовательно, Проект оказал заметное влияние на узбекских людей в деле понимания ими Японии. Сверх того, некоторые выпускники бизнес-курсов Центра, применяя приобретенные в них деловые навыки, создали свои новые компании. Однако потребуются еще время, чтобы оценить влияние Проекта на экономическое развитие в Узбекистане.

(v) Возможность устойчивого развития с финансовой самостоятельностью:

Возможность устойчивого развития с финансовой самостоятельностью Проекта оценивается по организационному и техническому аспекту путем изучения вопроса, в каком масштабе и в какой степени достижения Проекта будут поддерживаться, или они будут расширяться. Узбекские преподаватели и/или сотрудники Центра постепенно становятся способными играть более важную

роль в планировании и проведении бизнес-курсов, курсов японского языка и мероприятий для углубления взаимопонимания между нашими народами. Другими словами, передача знаний и навыков узбекским сотрудникам Центра выполняется. Кроме того, Центр будет планировать проведение своих курсов или деятельности в нескольких городах. Следовательно, Проект постепенно обретает возможность устойчиво поддерживать себя, и может быть даже развиваться. Задача заключается в укреплении финансовой самостоятельности Центра в будущем.

3. ДАЛЬНЕЙШЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА

(1) Расширение деятельности Проекта в несколько городов Узбекистана

Узбекская сторона представила свое видение будущего направления деятельности Проекта заключающегося в том, что Центр должен не только функционировать, как это было до сих пор, но также необходимо расширение его деятельности в таких городах, как Ургенч, Бухара и Фергана, для того, чтобы отвечать нуждам населения Республики Узбекистан.

Японская сторона разъяснила, что Проект концентрировался на учреждении деятельности Центра в Ташкенте, а также на данном этапе развития Японская сторона считает, что наступило время, когда можно рассмотреть возможность проведения деятельности Центра в нескольких городах Узбекистана, поскольку Центр создан не только для населения столицы, но также для населения всей страны.

В соответствии с большими ожиданиями с Узбекской стороны, Японская сторона предложила, а Узбекская сторона одобрила проведение в 2004 японском финансовом году пробных бизнес-курсов в некоторых городах, и что пути дальнейшего расширения деятельности должно рассматриваться на основе результатов и опыта пробных курсов.

Японская сторона сообщила о том, что ЛСА проводит базовое исследование текущего состояния малых и средних предприятий в 12 областях Республики и республике Каракалпакстан, и что целевые регионы таких пробных курсов и план их проведения должны рассматриваться на основе результатов данного исследования.

(2) Проведение курсов по Информационным Технологиям (ИТ)

На основе больших ожиданий, которые ранее неоднократно выражало Правительство РУ, Японская сторона предложила провести курсы по Информационным Технологиям (ИТ) в Центре, начиная с 2004 японского финансового года, и Узбекская сторона приветствовала данное предложение и признала важность обучения людских ресурсов для будущего развития отрасли ИТ в Узбекистане.

Японская сторона проинформировала, что в будущем для содействия развитию индустрии ИТ в Республике будут организованы продвинутые курсы по подготовке и повышению квалификации таких специалистов ИТ, как системные инженеры и управляющие проектами.

(3) Необходимость продления периода сотрудничества по Проекту

Узбекская сторона выступила с серьезным запросом о продлении Проекта по истечении его пятилетнего срока, предусмотренного в действующем Протоколе о реализации, ссылаясь на уникальный характер Центра, что и потребность в нем не уменьшится и в будущем, и на важность ролей и деятельности Центра в деле углубления взаимопонимания между народами двух стран.

Японская сторона признала необходимость продления периода деятельности Проекта и пообещала передать пожелание узбекской стороны в Головной офис ЛСА, разъяснив при этом, что окончательное решение будет принято Правительством Японии на основе результатов обсуждения между узбекской стороной и следующей Группой по производству оценки деятельности Центра, которая будет направлена со стороны ЛСА в 2005 году.

(4) Прочее

Узбекская сторона также представила свое видение других будущих направлений деятельности Проекта, изложенных в ниже приводимых пунктах, и японская сторона, возможно, рассмотрит возможность осуществления некоторых из них с точки зрения осуществимости.

- (i) Центр должен предоставить народам обеих стран возможность более глубокого взаимопонимания друг друга не только путем прочтения или просмотра материалов, но также путем обмена и прямого общения друг с другом.
- (ii) В рамках бизнес-курсов, в добавление к лекциям по японской экономике и истории ее развития, не исключено рассмотрение возможности проведения некоторых исследований или конференций.

- (iii) Относительно культурного аспекта деятельности Центр должен предоставлять в течение года такие возможности, какие предоставляет Месяц Японской культуры, организуемый Посольством Японии в Узбекистане, для удовлетворения потребностей и интересов населения Узбекистана. Центр должен проводить курсы японского языка более интенсивно, в том числе и в некоторых других городах.

Приложение 1.

Краткий обзор Матрицы плана проекта	Результаты
<p><i>Конечная цель</i></p> <p>1. Процесс перехода к рыночной экономике в Узбекистане будет ускорен.</p>	<p>Проводится переход к рыночной экономике.</p>
<p>2. Взаимопонимание и дружеские отношения между обеими странами будут укрепляться.</p>	<p>Развивается понимание Японии гражданами Узбекистана.</p>
<p><i>Задачи Проекта:</i></p> <p>1. Центр будет играть важную роль в развитии людских ресурсов Узбекистана на пути перехода к рыночной экономике.</p> <p>2. Центр будет оказывать содействие углублению взаимопонимания между народами обеих стран путем предоставления информационных услуг и других программ.</p>	<p>Центр подготовил многих граждан с хорошими навыками в области бизнеса или знанием японского языка. К тому же, Центр предоставляет лекции выдающихся профессоров, экспертов и лекторов по бизнес-курсам, в отличие от других бизнес-школ Узбекистана. Более того, Центр оказывает содействие развитию преподавательского состава японского языка в Узбекистане. Поэтому, Центр начинает играть более важную роль в развитии людских ресурсов Узбекистана.</p> <p>Центр оказал помощь гражданам Узбекистана в понимании Японии посредством различных видов деятельности обмена, предоставления книг, видео и других материалов, дающих представление о Японии. Однако Центру должен оказать содействие в деле понимания Узбекистана гражданами Японии.</p>
<p><i>Результаты</i></p> <p>1. Центр будет управляться эффективно и будет доступен для широкой публики.</p>	<p>Японские эксперты, местные лекторы и персонал Центра оказывали содействие друг другу по эффективному планированию и проведению курсов и деятельности Центра. К тому же, количество посетителей Центра увеличивается. Более того, время от времени Центр осуществляет свою деятельность за пределами Центра по заявкам. Поэтому, Центр становится более доступным для широкой публики.</p>

<p>2. Бизнес-курсы будут функционировать непрерывно в целях обучения практическим навыкам и знаниям по рыночной экономике. Проведение курсов будет постепенно локализовано.</p>	<p>Бизнес-курсы постоянно проводились в виде курсов А-1, А-2, В и С. Местные лекторы и персонал Центра постепенно обрели способность играть более важную роль в планировании и проведении курсов.</p>
<p>3. Курсы японского языка будут функционировать непрерывно для удовлетворения потребностей широкой публики, профессионалов деловых кругов и госсектора, а также преподавателей японского языка. Проведение курсов будет постепенно локализовано.</p>	<p>Курсы Японского языка постоянно проводились в виде курса для начинающих, курса среднего уровня и курса для юных слушателей. Местные лекторы и персонал Центра постепенно становятся способными играть более важную роль в планировании и проведении курсов.</p>
<p>4. Будут предоставлены публикации и наглядные материалы, имеющие отношение к обеим странам в таких областях, как экономика, общество и культура. В дополнение, Центр будет полностью использоваться для программ культурного обмена между двумя странами.</p>	<p>За три года Центр провел 78 мероприятий по культурному обмену, а также предоставил много книг и видеозаписей, которые дают представление о Японии. Общее число посетителей Центра насчитывает более 60 тысяч человек с момента его основания.</p>

3. 評価グリッド

評価グリッド・調査結果表

評価項目	調査項目	必要な情報 / データ	情報源・調査方法	調査結果
妥当性	ウズベキスタン国の開発政策の一環としての事業であるか	ウ政府「The National Program of the Personnel Training System人材養成の国家プログラム」等	専門家、関係者への聞き取り 現地専門家、受講生への質問状	ソ連時代には各共和国は Gosplan（国家計画委員会）の計画に従ってウズベキスタンが与えられた主な役割は、綿花栽培という原料供給国の役割でされず、加工工業は他のロシア都市にまわされた。 当時ウズベキスタンには航空機組立（ノックダウン）、印刷、革製品他の高度な近代的産業は大部分をロシアやウクライナに頼っていた。199化を図ってきたので、急激に民間企業が成長するということにはなかった。するという機能は、既存の産業・企業には余り存在しない。言い換えれば成するという意義は大きい。 さらに今後、民間企業の成長がウ国の経済成長のエンジンとなる。この目のが、日本センターの使命のひとつである。 一方、ウ政府は1997年10月、「The National Program of the Personnelラム」を策定した。この国家プログラムにもとづき、2005年をめどに段階る。この構想は新たな経済体制を担い得る人材育成を重点課題として、初員の量的・質的拡充等を図る計画である。日本センターでの人材育成はこ
	日本の援助政策・国別事業実施計画の一環であるか	我が国援助政策等	プロジェクト関係者への聞き取り、プロジェクト報告書	ウ国に対する日本政府の援助方針は以下の三つを重点分野としている（2イ）市場経済化の促進（人材育成、法的制度的システムの整備、産業構造ロ）インフラの整備（産業の活性化を重視、インフラ維持管理体制の構築ハ）社会セクターの再構築（保健医療、教育、環境保全） このうち、本プロジェクトは「イ」の市場経済化の促進（人材育成）としてターの人材育成は我が国の援助政策と整合している。
有効性	プロジェクト実施により、受益者/ターゲットは適切なサービスを受けているか ビジネス、日本語、相互理解	各コースにおける受講者数 受講者、利用者（図書室等）の満足度 施設利用率	ビジネス、日本語、相互理解 専門家、関係者への聞き取り 現地専門家、受講生への質問状	JICAの多くのプロジェクト方式技術協力はトレーナーズ・トレーニングが講義・訓練するという間接（二段階）訓練方式である。しかし本事業にナーズ・トレーニングを行うと共に、受講生を公募し、意欲のある人を選てきた（直接方式）。この両方式の組み合わせは、ウ国の人々の変化するき、有効である。 これらビジネスコース、日本語コース、相互理解活動の受講者・参加者の以上が満足していると答えている。 一方、ウ国において、センターは講師陣、授業内容等で群を抜き、ウ国のる。またセンターは「日本語教師会」の事務局としてウ国の日本語教育界いる。
	プロジェクトの成果以外に目標の達成に影響を与えそうな要因 ビジネス、日本語、相互理解	促進要因（プロジェクト活動以外にプロジェクト目標達成に貢献したあるいはしそうな要因） 阻害要因（プロジェクト活動以外にプロジェクト目標達成にマイナスに作用したあるいはしそうな要因） 現地業務費用のストップ事件=初年度試行期間中の計画策定未発	現地専門家、関係者への質問状	本事業の促進要因は、センターの活動にウ政府が協力的であること、カリ営を任せていること、カリモフ大統領等の政府要人がセンターを来訪し、を推奨したこと等である。阻害要因は在留邦人が少ないこと、日本企業カスが活発でないこと等である。

評価項目	調査項目	必要な情報 / データ	情報源・調査方法	調査結果
効率性	ビジネスコース	質（専門分野、コミュニケーション能力、指導力、企画能力）	専門家、関係者への聞き取り 現地専門家、受講生への質問状	今までの2名の長期派遣専門家は、タイムリーに派遣された。その両名は画、実行し、質が高い。 今までの短期派遣専門家は、自ら専門科目を教える同時に、現地講師への今後、公募制による選定により、適正な短期派遣専門家を確保できるかと
		量（人数、期間）		現地職員の数に適正である。
	日本語コース講師	質（専門分野、コミュニケーション能力、NEEDSとの合致度合い）	〃	今までの2名の長期派遣専門家はタイムリーに派遣された。その両名は、日本人、ウズベキスタン人教師への訓練を行っており、質が高い。 ウズベク人教師は、能力が向上し、初級・中級日本語を教えることができる。
		量（人数、期間）		現地講師と現地職員の数に適正である。最大の問題は非常勤講師の継続的
	相互理解	質	〃	今までの2名の業務調整担当者は、タイムリーに派遣された。その両名に
		量		現地職員数は適正である。
インパクト	受講生は就職や昇進できたか	ビジネスコース受講生の就職状況 ビジネスコース受講生の起業状況	専門家、関係者への聞き取り 現地専門家、受講生への質問状	センターは、その活動を通じて日本語能力およびビジネススキルの高い日本人に対するウ国の人々の関心を高め、対日理解を深めつつある。またセンターに設置されていることがさらなる日本理解に繋がっており、本事業はウ国の功している。加えて、ビジネスコースの受講生の中から日本センターで学んだ功しつつある事例も複数見い出された。彼等は日本センターで学んだお陰り組めるようになったと異口同音に述べている。しかし、ウ国の市場経済バクトを評価するには、さらに時間を要する。
		日本語コース受講生の就職状況	〃	・センターでの日本語学習により、受講生が就職・昇進できた例はほとんどないため、日本語習得者の雇用先が極めて限られていること、日本企業が日本語水準が高度であること等による。これらの企業は日本語水準が低い用する傾向がある。 ・しかし今後、大学の日本語コース講師の道が開けるであろう。ただし、が必要なので、センターの日本語コース終了者が、大学講師と成りうるカス日本語」を将来開設すれば、日本企業への就職が進む可能性がある。 ・センターは受講生等に日本語能力検定試験を行っている。センターは受社等に提出している。ウ国の旅行案内、通訳の日本語のレベルは低いので可能性はある。
	参加者・受講生はより親日的となったか	日本ファンの数	〃	確実に親日的になった。相互理解活動により日本文化への理解も深まり、語コースの相乗効果により、日本語弁論大会のスピーチの質も向上した。
	日本語教師、学習者は増えたか	日本語教師、学習者の数	〃	・日本語教師は98年以降の5年間で4倍の伸び、現地教師は5.6倍。2001年日本語学習者も最近5年間で2.5倍増加した。センターはこの教師、学習者 ・2003年12月現在、日本語教育機関は21、教師数90名、学習者1,680名（ ・21機関の地域分散はタシケント7割、サマルカンド2割、フェルガナ1割 ・センターの日本語コースは新規募集の際、応募者数は定員の2-4倍にな
自立発展性	事業実施主体としての所謂カウンターパート機関が存在しない中で、事業体としてのセンターのマネジメント、各事業の実施を現地化していくために、今後とるべき方策は何か		〃	ウズベキスタン側のC/Pの当事者意識は醸成されていない。しかし現地職からの指導を受けて、ビジネスコース、日本語コース、相互理解活動の益つある。従って、これら現地職員・現地講師に対する技術移転が進んだと人々という見方もできる。
	センターの財務状況は良いか	センターの財務諸表	〃	財務上の自立は、ビジネスコースや日本語コースは従業料収入があり、特 地講師給料を賄えるほどになっている。

4 . 当初のPDM

ANNEX II

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
<p>Overall Goal:</p> <ol style="list-style-type: none"> The process of transition to a market economy in Uzbekistan will be enhanced. Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced. 			
<p>Project Objectives:</p> <ol style="list-style-type: none"> The Center will play an important role in human resources development of Uzbekistan toward a market economy. 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"> - Number of applicants for the courses - Post evaluation by the course participants - Reputation among the business society - Reputation among the citizen - Accessibility for the citizen to utilize the Center 	<ul style="list-style-type: none"> -Questionnaire and interview 	<p>Interests and efforts of Uzbekistan to adapt the market economy will not be reduced.</p>
<p>Output:</p> <ol style="list-style-type: none"> The Center will be effectively managed and accessible for the general public. 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. 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"> - Number and capabilities of the Center staff - Balance between income and expenditure - Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants - Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants - Achievement of Japanese language -Proficiency of the participants - Number of events and participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Organization chart - Annual report - Balance sheet - Course curriculum - Annual report -Questionnaire to participants - Course curriculum - Annual report - Questionnaire of participants -Annual report 	<p>Continuous support to the Project by both government will be ensured.</p>
<p>Activities:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 2-6 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 	<p>Input : (Japanese side)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experts 1) Long-term Experts 2) Short-term Experts -Uzbekistani course lectures -Special training course in Japan for selected Uzbekistani personnel. - Equipment: computers, AV, copy machines, printing machines. Fax and etc. -A portion of expenses 	<p>Input : (Uzbekistan side)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Space and facility for the Center - Uzbekistani counterpart personnel - Running expenses for the Center 	<p>Preconditions</p>

