

ウズベキスタン共和国
日本人材開発センタープロジェクト
(フェーズ2)
終了時評価調査報告書

平成22年3月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

公共
JR
10-018

ウズベキスタン共和国
日本人材開発センタープロジェクト
(フェーズ2)
終了時評価調査報告書

平成22年3月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

序 文

ウズベキスタン共和国は 1991 年の独立以降、カリモフ大統領の強力な指導の下、市場経済化に向けた“上からの改革”を進めてきました。その手法は漸進的であるため、経済に対する負の影響は少ないが、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と予想され、将来を見据えた人材育成が国の課題になっていました。

一方、わが国においては、市場経済化移行国を対象に、市場経済化を支える人材の育成と、日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として、「日本人材開発センター」（通称「日本センター」）の設立が 1998 年に構想されました。ウズベキスタン共和国より同国内における同構想実現に向けた強力な要請が示されたことを受け、独立行政法人国際協力機構（JICA）は独立行政法人国際交流基金の協力を得て、ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクトを 2000 年 12 月より開始しました。

2005 年 7 月に実施した終了時評価調査では、プロジェクトの協力実績及び成果についてウズベキスタン共和国政府と検証を行い、ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクトが高い成果を上げたことが確認されました。このため、ウズベキスタン共和国政府は、ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクトフェーズ 2 の実施をわが国に要請し、ウズベキスタン共和国政府と日本側との協議の結果、2005 年 12 月より 5 年間の計画でフェーズ 2 を実施することが合意され、現在、フェーズ 2 としての技術協力プロジェクトが実施されています。

今般、フェーズ 2 プロジェクト終了まで 10 カ月となったため、2010 年 2 月 9 日から 2 月 24 日の日程で、終了時評価調査団を現地に派遣し、ウズベキスタン共和国側と合同で、プロジェクトの終了時評価を実施しました。本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、本プロジェクト及び類似プロジェクトの成果達成のために広く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頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成 22 年 3 月

独立行政法人国際協力機構
公共政策部長 中川 寛章

目 次

序 文

目 次

略語表

終了時評価結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
第2章 終了時評価の方法	3
2-1 評価方法について	3
2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法	3
2-3 終了時評価調査第1次調査団の派遣	3
第3章 プロジェクトの達成実績	5
3-1 投入実績	5
3-2 成果の達成状況	6
3-3 プロジェクト目標の達成状況	15
第4章 評価5項目による評価	17
4-1 妥当性	17
4-2 有効性	18
4-3 効率性	18
4-4 インパクト	19
4-5 自立発展性	20
第5章 結論・提言	23
5-1 結 論	23
5-2 提 言	23
付属資料	
1. 調査日程	27
2. 主要面談者リスト	28
3. PDM（仮和訳）	29
4. ミニッツ	32
5. 評価グリッド	77

6. ビジネスコース受講生分析.....	93
7. 収支分析.....	99
8. 第1次調査報告書.....	104

略 語 表

JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MFERIT	Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade of the Republic of Uzbekistan	ウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMP	Professional Management Program	
SV	senior volunteer	シニアボランティア
UJC	Uzbekistan Japan Center for Human Development	ウズベキスタン日本人材開発センター

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ウズベキスタン共和国	案件名：ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）
分野：民間セクター開発-中小企業育成・裾野産業育成	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：公共政策部ガバナンスグループ日本センター課	協力金額（評価時点）：約6億3,000万円
協力期間	(R/D)：2005年12月～2010年11月
	先方関係機関：対外経済関係・投資・貿易省
	日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金
	(延長)：なし
	他の関連協力：JOCVとシニアボランティア
1-1 協力の背景と概要	
<p>ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」という）はソ連邦の崩壊に伴い1991年に独立し、計画経済から市場経済への移行をめざして、一連の経済改革を行ってきている。一方、わが国でも市場経済移行国への人材育成支援の一環として「日本人材開発センター」を設立する構想があり、ウズベキスタン政府から支援の要請を受けて、対外経済関係・投資・貿易省（MFERIT）を実施機関とする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2000年12月に開始した。5年間のフェーズ1の実施を終え、現在は2005年12月からフェーズ2を実施している。2010年11月にプロジェクトの終了を迎えるにあたり、2010年2月に本終了時評価調査が実施された。</p>	
1-2 協力内容	
<p>ウズベキスタンの市場経済化を担う人材の育成及び日ウの相互理解促進をめざし、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業等の活動を行う。</p>	
(1) 上位目標	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ウズベキスタン国における市場経済化に資する人材が育成される。 2) 日本とウズベキスタン国の両国の相互理解が促進される。 	
(2) プロジェクト目標	
<p>「ウズベキスタン国における市場経済化に対応する人材育成」及び「ウズベキスタン国と日本の相互理解促進」を行う拠点としてのUJCの機能が強化される。</p>	
(3) 成果	
<ol style="list-style-type: none"> 1) センター運営に関し、UJCが効率的に運営される体制とシステムが確立される。 2) ビジネスコース事業運営に関し、ニーズに応じて、企業経営についての実践的ノウハウ・知識を民間セクターに効果的に提供するシステムが構築される。 3) 日本語コース運営に関し、多様なニーズに応じた日本語教育を提供するとともに、その機会を拡大するシステムが構築される。 4) 相互理解促進事業に関し、経済・社会・文化面を中心にさまざまな分野に関するウズベ 	

キスタン国と日本の情報を双方向に発信する機能が強化される。

5) UJC の広報機能が強化される。

(4) 投入（評価時点）

日本国側：総投入額約 6 億 3,000 万円

専門家派遣 計 262.2 人月（予定）

現地スタッフ雇用 24 人（2009 年 12 月末現在）

在外事業強化費 1 億 1,000 万円（2009 年 12 月末現在）

研修員受入れ 55 名（2009 年 12 月末現在）

機材供与 オーディオビジュアル機器、複写機、コンピュータ等

相手国側：

人員配置 カウンターパート計 2 名（共同所長、会計・業務調整）

運営経費負担 センター施設共益費（3,000 万円）

土地・施設提供 センター施設（タシケント市、ブハラ市）

2. 評価調査団の概要

調査団	(1) 総括：JICA 公共政策部ガバナンスグループ次長 森 千也 (2) 日本語コース評価企画：国際交流基金日本語教育専門家 小栗 潔 (3) 協力企画：JICA 公共政策部日本センター課 佐藤 里衣 (4) 評価分析：水産エンジニアリング(株) 寺尾 豊光	
調査期間	2010 年 2 月 9 日～2010 年 2 月 24 日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 主な実績

(1) 成果の達成状況

成果 1

本プロジェクト期間を通じ、活動を実施するうえで、適切なカウンターパート及び UJC スタッフの人員配置が行われた。また、OJT や本邦研修を通じてスタッフの業務管理運営能力は向上し、適切な計画・モニタリング体制の下、UJC が効率的に運営される体制とシステムが確立されたといえる。ただし、収支バランスの面では、収入が伸びた一方で経費も増大しており、今後も、相当の財務支援が必要である。

成果 2

UJC が提供するビジネスコースは、A コースから D コースと、4 種類のコースから構成されており、タシケントあるいは地方都市のサービス産業や製造業等に向けて、数日間から 5 カ月の長短の研修期間により種々のビジネス研修を提供することができるまでになっている。基幹コースである A コースは、通称 PMP（Professional Management Program）コースと呼ばれ、約 5 カ月間で経営管理の基礎を学ぶコースとして、ウズベキスタン国内で高い評価を得ている。フェーズ 2 期間にはそのニーズに応じて、1 クラスの定員が 20 人から 35 人に増加され、年間の実施回数も 1 回から 2 回に増やされた結果、現在は、毎年約 140 名を修了生として輩出している（35 名×昼/夜 2 クラス×年 2 回）。また、フェーズ 1 と比較して、年平均で、B コースは 1.8 回から 5.3 回、D コースは 0.8 回から 4.3 回と、実施回数が大きく増

加し、その分講義内容も多様になっている。日本人講師・現地人講師を問わず、受講生のコースに対する評価も高いことが確認され、講師・通訳・見学先などのデータベースも充実するなど、実践的な知識・スキルを提供するシステムが確立されているといえる。

成果 3

現在、UJC の日本語コースは、タシケントでは 18 コース、ブハラでは 2 コースが、社会人や若年の日本語学習者に対して、さまざまなコース内容により提供されている。2009 年 12 月現在、これらのコースの学習者数はタシケントでは 314 人、ブハラでは 46 人である。現地講師化率も着実に向上して 90%を超え、現地講師に対する受講者の評価も高く、本プロジェクトで計画されたところに沿って、UJC における日本語教育の体制は整備されてきたと判断できる。また、教材作成や教師育成を通じ、日本語教育の拠点としての機能も強化されたといえる。

成果 4

2009 年の 1 月から 11 月までの約 11 カ月の間に、UJC は相互理解促進事業の一環として、さまざまなイベントを多数行い、これに 1 万人を超える市民が参加した。UJC がタシケントとブハラの市民に提供するイベントの種類は年々拡大している。UJC 現地スタッフによる各種プログラムへの組織的な取り組みも十分なレベルにまで強化されている。また、日本の大学への留学支援をはじめ、日本の機関・団体と連携した事業も徐々に拡大している。

成果 5

マスメディアへの露出頻度、ホームページへのアクセス数、メーリングリストの規模など、十分な広報活動が実施されていると判断される。ビジネスコース・日本語コースの受講者や相互理解事業の参加者は増加しており、これは来館者数の月平均がフェーズ 1 の 2,822 人からフェーズ 2 の 5,886 人へと倍増したことに現れている。このような来館者数の増加に顕著にみられるように、各事業が発揮する UJC の広報機能は 2008 年の中間評価の時点よりも一層強化されており、成果 5 は達成されたと評価できる。

(2) プロジェクト目標の達成状況

ビジネスコース、日本語教育及び相互理解促進事業が何年もの間有効に機能していること示されるように、UJC の組織と運営システムはよく整備されるに至っている。UJC 現地スタッフによるこれらの活動は十分なレベルに強化されている（成果 1）。特に、ビジネスコースはタシケントのサービス産業、製造業等のセクターのニーズを満たし得る幅広い内容のビジネス研修を提供することができるようになった（成果 2）。ウズベキスタンと日本社会の両方に文化交流を提供することが可能な相互理解促進事業の事業内容は大きく拡大し、多くの市民を引き付けている。日本語教育についても同様である（成果 3 及び 4）。成果レベルにおけるこれらの重要な達成状況をみると、プロジェクト目標は達成されていると判断できる。UJC ビジネスコース認知度や入館者数・会員数などの指標から判断しても、プロジェクト目標は達成されているといえる。また、フェーズ 2 期間中において、地方都市ブハラに分室が開設されるなど、地方展開も積極的に推進された。

3-2 5 項目評価

(1) 妥当性：高い。

ウズベキスタン政府の貧困削減戦略書〔PRSP/Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan (WIS)、2007年〕には、中小企業開発振興のための政策方針のひとつとして、民間ビジネススクールの設置など、新たな起業を行う者に対し再教育のシステムを強化することが含まれている。このように政府は中小企業セクターの人材育成に努めており、この政策を実現する手段のひとつとして、実施機関である MFERIT は本プロジェクトを継続実施し、さらに地方においてもビジネスコースを実施するよう JICA に要請しているが、これらは本プロジェクトに反映されてきた。さらに UJC は、さまざまな研修コースの実施を通じて、実践的な経営研修を準備し提供することにより、受益者である中小企業セクターのニーズに応えることに成功している。例えば前述の PMP コースでは、実施可能な経営計画を立案することに目的が置かれ、その目的に沿ってカリキュラムを組むことにより実践性を高め、ニーズへの対応が確保されている。また、日本政府の対ウズベキスタン国別援助計画において、「市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」が重点分野のひとつに掲げられており、本プロジェクトは日本の援助政策とも合致している。

(2) 有効性：高い。

以下のとおり、各成果の達成を通じてプロジェクト目標が達成されており、プロジェクトの有効性は高いといえる。

UJC のビジネスコース、日本語教育及び相互理解促進事業は既に何年もの間タシケントとブハラの社会に有効に寄与しており、UJC の組織と運営システムはよく機能しているといえる。また、UJC 現地スタッフは十分なレベルに強化されており、関連活動の実施をよく担っている（成果 1）。特に、ビジネスコースはタシケントのサービス産業、製造業等のセクターのニーズを満たし得る幅広い内容のビジネス研修を提供することができるようになった。UJC ビジネスコースの質は業界の実業家及び起業家の間で高い評価を確実に得るに至っている（成果 2）。UJC の相互理解促進事業はウズベキスタンと日本社会の両方に文化交流を提供することが可能な体制にあり、またその事業内容は大きく拡大し、毎年多くの市民を引き付けている。日本語教育においても同様な寄与を認めることができる（成果 3 及び 4）。

(3) 効率性：高い。

日ウ双方の投入は時期及び規模の面で適切に行われた。プロジェクト活動を通じ、特に以下のような点が、成果の達成に寄与しており、これらの点から、本プロジェクトの効率性は高いと判断される。

- 1) ビジネスコース：コースカリキュラムにみられる優れた実践性、2009年の経済・金融危機対応専門家派遣への緊急対応で発揮された事業遂行能力の向上など
- 2) 日本語教育：若年層対象のコース等、18コースから成るさまざまな日本語教育の提供、ウズベキスタンで最大の日本語学習者数の確保と維持、ウズベキスタン日本語教育社会への支援継続など
- 3) 相互理解促進事業：多いときは毎月60回にも及ぶ文化交流イベントの長期継続実施、二国間の交流促進、日本の大学への留学促進等の新規事業の開発など

(4) インパクト：正のインパクトは大きいと見込まれる。

達成指標の現況からみる限り、上位目標が達成されるまでにはなお時間が必要と考えられる。また、企業経営体の収益性または効率性は、経営環境におけるさまざまな条件により影響されるので、これらの面から、経営研修の貢献の程度を統計的に評価することは困難な側面がある。一方では、UJC を訪問する市民の数は近年では年間 7 万人を超えている状況がみられるなど、本プロジェクトの実施を通して、既に社会的なインパクトが発生していることを示唆する例もある。プロジェクト実施の波及効果のひとつとしては、前述の PMP コース修了生の組織する同窓会の活動が活発化していることが挙げられる。また、UJC は日ウの交流拠点として確立し、経営研修から文化交流イベントまで極めて幅広いサービスを自らの事業として提供するのに加え、日本の民間団体や大学等への場の提供など、多様な受益者のニーズに対応する能力を備えるに至った。なお、負のインパクトについては特に確認されていない。

(5) 自立発展性：本プロジェクトの自立発展性はさまざまな条件によって決まる。

ウズベキスタン政府の政策面、NPO 法人としての制度面で、UJC の自立発展性は確保されているといえる。UJC 内の組織面では、日本人専門家が意思決定ラインに配置されている形態から、現地人材による恒久的な組織体制への移行が必要である。また、財務面では、JICA と MFERIT による本プロジェクトへの技術及び財務支援が続く限りは、すべての事業は持続可能と見込まれるが、技術協力プロジェクトが永続的に続くとは仮定することはできないので、本プロジェクトに対する JICA の支援が終了した後に、どの事業を維持すべきか討議を開始する必要がある。検討が必要な課題として、継続すべき事業の選択、現地講師活用の増加、現地講師に対する更なる技術移転など、本プロジェクトの枠内で実施すべきタスクが挙げられる。また、UJC 事業の運営規模については事業収支の金額は年々増大しており、収入が大幅に伸びる一方で、経費もほぼ同じ程度に増大している。本プロジェクトは、JICA によるローカルコスト負担によって財務的支援を得ていることも考慮しなければならない。継続すべき事業の選択とともに、自己収入の向上をめざす必要がある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

計画内容面では、特筆すべき要因はない。

(2) 実施プロセスに関すること

UJC のビジネスコースが高い評価を得た要因のひとつには、実践的な研修内容を意識してカリキュラムが構築されたことが挙げられる。特に、前述の PMP コースは、全 13 科目が、最終的にビジネスプランの作成演習に結びつける形で、随時改善しながら実施されており、効果を上げている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト目標の達成を阻害するような大きな要因は特に見受けられない。

3-5 結論

プロジェクト終了時点までにプロジェクト目標は達成される見込みである。ビジネスコースの応募者数の多さ、修了生からの高い評価などから判断されるとおり、UJCの市場経済化促進に資する人材育成拠点としての機能は定着している。日本語教育及び相互理解促進事業は、受講者数・参加者数の面でも、内容の多様性の面でも発展してきた。さらに、これらの事業を支えるスタッフ及び現地講師の育成が、フェーズ2期間を通じて進んでいる。評価5項目の観点から、プロジェクトの妥当性、有効性、効率性が高いことは確認された。プロジェクト終了後に向け、インパクト及び自立発展性を更に高めるために、次の項に挙げる点が提言される。

3-6 提言

(1) 組織・人材面の自立性の向上

UJCの各セクションにおいて、特にマネジャーとなるべき人材への技術移転に注力する。また、プロジェクト終了後のウズベキスタン側主体の組織体制への改編を検討する。

(2) 財務面の自立性の向上

収入の増加とコスト削減のため、各事業の、活動内容、実施体制、授業料等の見直しをより厳密に行う。

(3) ビジネスコースの見直し

ウズベキスタン中小企業セクターの最新のニーズに沿うようにビジネスコースの内容を常に改善することが求められる。そのためには、ウズベキスタンの商工会議所や企業経営体とより密接な連携をもつ必要がある。特に企業経営をとりまくウズベキスタンの社会経済条件を反映したマテリアルの開発が重要である。

(4) 後続案件に向けた検討の開始

「4-5 自立発展性」で述べるとおり、UJCが本プロジェクト終了後もその役割を果たし、上位目標の達成を実現するためには、JICA及びMFERITからの技術及び財務支援が必要であると考えられる。ウズベキスタン政府の後続案件の要請に対し、日本政府は同案件を採択しており、本プロジェクト終了までの間に、関係者間で協力内容について検討を進める必要がある。

3-7 教訓

3-3に既述のとおり、実践的な内容のビジネスコースを提供したことが、修了生のUJCに対する評価を高める要因となった。また、このUJCに対する信頼と評価の高さが、修了生同窓会の活動が活発化につながったと考えられる。さらに、この同窓会に対してUJCが事務局機能として積極的に関与したことにより、成果の拡大につながっている。

こういった事例は、他の類似案件、特に他国で実施中の日本センター案件において、教訓となると考えられる。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景

ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」という）は1991年の独立以降、大統領の強力な指導の下、政府主導の段階的な経済改革を実施してきている。他の旧ソ連諸国と比較して、独立後の経済の落ち込みは小規模であったが、改革の進捗は遅々としたものである。このため、非効率的な旧態依然の産業構造が継続しており、直接投資の額も国民1人当たりで見ると、独立国家共同体（CIS）諸国で最低の水準である。

わが国は、①ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成、及び②ウズベキスタンと日本との相互理解及び友好関係を促進することを目的とした、「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2000年12月～2005年11月の5年間実施した。

この間、若手ビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、さまざまな学習者のレベルに応じた日本語教育事業、一般市民を対象とした相互理解促進事業を実施し、3事業ともに参加者の満足度も高く、着実に実績を積み上げた。ビジネスコースは5年間に延べ1,500人の受講者があり、ウズベキスタンで国際クラスのビジネス教育を受けられる貴重な機関として高く評価されるようになった。日本語コースは、ウズベキスタン内の日本語講座のモデル講座的な役割を果たし、ウズベキスタン内の日本語学習者増加に貢献した。相互理解促進事業は、日本の伝統文化を紹介するにとどまらず、UJCフォーラムはじめ、多角的に日本に関する情報発信をしてきており、今日の日本の姿を知ってもらうことに寄与した。年々センター入館者数が増加し、終了時評価調査時点で累計12万人に達していたことも、UJCの各事業が一定の成果を上げてきたことを裏づけている。

続く2005年12月には、フェーズ1における成果と教訓を踏まえながら、より効率的・効果的に事業を実施し一層のインパクトを生んでいくことをめざし、フェーズ2を開始することとなった。

具体的には、フェーズ2においては、3事業間の連携や計画・モニタリングの強化による組織基盤の強化・効率化、ビジネスコースにおける、中小企業が直面する多様な課題に対応したコースの継続的改善及び関連団体との連携による事業の面的拡大、日本語コースにおける、多様化するニーズへの効果的対応と日本語教育の拠点としての役割の強化、相互理解促進事業における、日本の団体との連携・留学情報の発信強化や双方向の交流・情報発信に、重点的に取り組むこととした。また、各事業の地方展開の推進も課題とされた。

1-2 調査団派遣の目的

- (1) 当初計画及び中間評価調査結果に照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況、外部条件等について確認を行う。
- (2) JICA事業評価ガイドラインに基づき、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価分析を行う。
- (3) 目標達成の程度を判定したうえで、プロジェクトに残された課題を日ウ双方のプロジェクト関係者と確認し、対外経済関係・投資・貿易省（MFERIT）と協議のうえ、協議議事録（Minutes of Meeting : M/M）にまとめ、署名・交換する。

1-3 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	森 千也	JICA 公共政策部 ガバナンスグループ 次長
日本語コース評価企画	小栗 潔	国際交流基金 日本語教育専門家 (モスクワ国立大学)
評価分析	寺尾 豊光	水産エンジニアリング株式会社 主査
協力企画	佐藤 里衣	JICA 公共政策部 日本センター課

1-4 調査日程 (評価分析、総括、協力企画の詳細は付属資料 1.を参照)

日本語コース評価企画：2010年1月12日(火)～2010年1月17日(日)

評価分析：2010年2月9日(火)～2010年2月24日(水)

総括、協力企画：2010年2月15日(月)～2010年2月24日(水)

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価方法について

本プロジェクトの評価は、『改訂版 JICA 事業評価ガイドライン (2004 年 2 月)』に従い、計画・実施された。評価分析は以下の評価 5 項目に基づいて行った。

2-1-1 評価 5 項目

(1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標がウズベキスタン政府の政策、日本の援助方針、実施機関と受益者のニーズに合致しているか、プロジェクトのアプローチが適切であったかなど、プロジェクトの整合性や必要性を問う。

(2) 有効性

プロジェクトが有効であったか評価するために、プロジェクト目標がどの程度達成されるか、成果の達成がプロジェクト目標の達成にどのように寄与したか問う。

(3) 効率性

投入の時期、質、量等が成果の醸成にどう影響を与えたか、投入は成果達成のために効率的に貢献しているか、投入に過不足はないか等を問う。

(4) インパクト

上位目標の達成見込みを含み、プロジェクトの実施で生じる長期短期の波及効果をみる。また、正及び負の効果の見込みを検証する。

(5) 自立発展性

現行の国家政策及び実施機関の組織体制・予算状況・要員体制の下で、JICA の協力終了後もプロジェクトの便益が継続して維持、発展される見込みがあるか評価する。

2-1-2 終了時評価に用いたプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

本終了時評価は、2008 年 7 月 9 日に MFERIT との間で合意された PDM(付属資料 4. Annex 1) に基づいて実施された。

2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法

終了時評価対処方針及び既存資料に基づいて事前に準備した評価設問に基づいて調査を行い、その結果を評価グリッド調査結果表(付属資料 5.)に取りまとめた。現地調査に際しては、プロジェクト実績等の資料を収集し、また UJC の現地スタッフ、日本人専門家など関係者へのインタビューを行った。主要面談者のリストは、付属資料 2.のとおりである。

2-3 終了時評価調査第 1 次調査団の派遣

本報告書の対象とする終了時評価調査本体に先がけ、終了時評価第 1 次調査団として、情報収

集調査を行った。同調査は、フェーズ 1 期間を含めた過去 10 年間を対象に、UJC の成果を明らかにすることを主な目的として派遣された。同調査を通じて収集した情報の一部は、本件調査結果に活用されている（詳細は付属資料 8.を参照）。

第3章 プロジェクトの達成実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側の投入

(1) 日本人専門家の派遣

フェーズ2の協力期間のうち、既に経過した期間（2005年12月から2009年12月まで）中に、UJCの運営と管理に必要な共同所長、業務調整及び日本語コース管理の業務を行うために、延べ8人の長期専門家が計155.0人月派遣された。これらの業務については、2010年1月から11月までの残りの協力期間中に、更に計33.0人月が投入される予定である。2005年12月から2009年12月までの間にビジネスコースの講義と研修管理を行うために種々の分野の短期専門家が計63.3人月派遣された。2010年11月までに、更に約10.9人月の派遣が計画されている。以上から日本人専門家の投入はプロジェクト終了までに262.2人月となる。経過期間の投入内訳を付属資料4. Annex 2に示す。

(2) JOCV及びSVとの連携実施

本プロジェクトは、青少年活動分野の青年海外協力隊員（JOCV）及びビジネスコースのAコース（Professional Management Program : PMP）修了生に経営管理の支援を行うJICAシニアボランティア（SV）による協力活動と連携して実施された。協力期間中のJOCVによる人員投入は計105.2人月、またSVによる投入は計34.1人月（この活動期間中の一部期間をプロジェクトに従じる）となる。

(3) UJCのスタッフ

フェーズ1が開始されて以来、UJCの運営と管理の補助業務は現地スタッフによって担われてきた。2009年12月現在、スタッフの員数はUJC（タシケント）とUJCブハラの合計で24人である。担当業務は、センター運営管理、ビジネスコース、日本語教育、相互理解事業及びコンピュータコースから成る本プロジェクトの実施に必要な業務すべてにわたっている。フェーズ2期間中の5年間に対する現地スタッフの投入は、約1,500人月と見込まれる。

(4) 機材供与

2000年のフェーズ1開始以来、研修事業とセンターの管理運営のためにUJCが調達した機材は、オーディオビジュアル機器、複写機、デスクトップ及びラップトップ・コンピュータ、カメラ、プリンタ、LANサーバー、電話器、UPS、事務備品等で、約800種類に及んでいる。2009年12月現在、フェーズ2実施のためにJICAが負担した機材費は1,240万円であった。主要機材と投入金額の年次別内訳を付属資料4. Annex 3に示す。

(5) 本邦研修

2009年12月末までに、合計55人が2週から3週の本邦研修に参加している。主な研修課題は、経営管理、ビジネスコース運営管理、相互理解事業促進等である。研修課題別の受講者数は次のとおりである。付属資料4. Annex 4に受講者氏名等の詳細を示す。

- 1) ビジネスコース実務研修及び講師研修：37人
- 2) 相互理解事業促進とセンター運営管理：5人
- 3) 経済団体強化研修：13人

(6) JICA が負担したローカルコスト

プロジェクト活動実施のために JICA が負担したローカルコスト（在外事業強化費）は 2009 年 12 月末現在で、合計 114 万 9,720 米ドルであった。支出費目は、スタッフ等の給与と報酬、旅費、機材費、通信費、使用賃借料等である。支出内訳を付属資料 4. Annex 5 に示す。

3-1-2 ウズベキスタン側の投入

(1) カウンターパート要員の配置

本プロジェクトの実施に伴い、MFERIT により、センターの運営管理のために、ウズベキスタン側の共同所長と会計・業務調整が配置されている。会計・業務調整は UJC（タシケント）及び UJC ブハラにおける担当義務にフルタイムで従事するものであった。以上のカウンターパート要員の投入は、フェーズ 2 終了までに 120 人月になると見込まれる。

(2) ウズベキスタン側が提供した施設

UJC の事業実施に供するために、タシケント市国際ビジネスセンターの 6 階及び 9 階に延べ床面積 1,100m² のスペースと 1 階の受付カウンター用のスペースが提供されている。またブハラ市では、ブハラ国立大学により事務室やセミナー室等のスペースが提供されている。

(3) ウズベキスタン側が負担した予算

タシケント市の国際ビジネスセンターの上記の施設に要する賃借料及び光熱水費（共益費）はウズベキスタン側が負担している。フェーズ 2 の期間中の共益費支払いのために、ウズベキスタン政府により毎年 1 億スム（2009 年 12 月の通貨レートで約 6 万 7,000 米ドル）が投入された。この共益費支払いの財源は、日本のノン・プロジェクト無償資金協力に対する見返り資金である。UJC ブハラのための光熱水費等の施設経費はブハラ国立大学によって負担されている。

3-2 成果の達成状況

3-2-1 成果 1：センター運営に関し、UJC が効率的に運営される体制とシステムが確立される。

フェーズ 1 に引き続き、フェーズ 2 においても UJC プロジェクトの 4 つの主柱（ビジネスコース、日本語コース、相互理解事業及び IT コース）はよく稼働し、所定の事業内容が期待どおり実行されている。フェーズ 1 では、長期専門家 1 名がビジネスコースの管理運営業務に専任していたのに対して、フェーズ 2 では、ビジネスコースの管理業務の多くは UJC の現地スタッフにより担われた。担当業務のこのような転移に伴い、専門家の投入が相当程度低減されたと見える。同様に、現在では相互理解促進事業の大半が現地スタッフによって実施されている。

財務的な支援はなお必要な状況にあるものの、以上のプロジェクト活動を運営するうえで、UJCの組織実施体制は適切に構築されてきている。

達成指標 1-1：カウンターパートと UJC スタッフの配置状況

2009年12月現在、ビジネスコース、日本語コース及び相互理解促進事業を実施し、UJC（タシケント）及びUJCブハラを管理するために、UJCでは24人の現地スタッフを雇用している。また、本プロジェクトの実施を通じて、UJC運営のために MFERIT は共同所長及び会計・業務調整と、2名のプロジェクトカウンターパートを配置してきた。

達成指標 1-2：UJC スタッフの運営能力

2008年に実施された中間評価の際と同様に、現地スタッフの中核的要員6人について、担当業務の管理運営能力の評価がなされた。5段階評価に示される結果によれば、これらの要員がUJCプログラムの業務経験を通して必要な能力を備えるに至っていると判断することができる。

達成指標 1-3：UJC の収支バランス

各事業にみられるような事業内容の開発の進展に伴い、UJC事業の運営規模は年々拡大されてきている。事業収支の金額も同様で、収入が大幅に伸びている一方で、経費もほぼ同じ程度に増大している。センター事業収支でみる限り、2006年から2009年の間における収入に対する支出の比率は約90%もしくは90%を幾分超えるものであった。ただし、以上の支出額は、在外事業強化費で支出されているUJC現地スタッフ人件費等を含んでおらず、また長期短期専門家の派遣費用も勘定には入っていない。これらを考慮に入れると、UJCを現状のレベルで運営するためには、フェーズ1の期間中と同様に、相当程度の財務支援が必要な状況にある。

達成指標 1-4：3事業間（ビジネス、日本語、相互理解）で連携して行った活動実績

2008年の中間評価においては、各事業活動の間の連携として、ビジネス日本語コースと観光旅行ガイド日本語コースの事例が取り上げられた。今回の終了時評価では、ビジネスコース、日本語教育及び相互理解事業の間に、同様な連携の事例として追加できるような活動を特に見受けることはなかった。これは、各事業の活動が独立性の高い性質をもつためと考えられる。

達成指標 1-5：計画・モニタリングシステムの導入状況

フェーズ2を通じて、ビジネスコース、日本語教育及び相互理解促進事業のような主たる事業に係る年間の実施計画が作成されており、このように計画された事業活動について、UJC現地スタッフと専門家との月例会議の場において進捗等が検討されている。また事業活動の進捗は年1回開催されている合同調整委員会（JCC）に報告され、検討を受けている。

3-2-2 成果 2: ビジネスコース事業運営に関し、ニーズに応じて、企業経営についての実践的ノウハウ・知識を民間セクターに効果的に提供するシステムが構築される。

UJC が提供するビジネスコースは、A コースから D コースと、4 種類のコースから構成されており、タシケントあるいは地方都市のサービス産業や製造業等に向けて、数日間から 5 カ月の長短の研修期間により種々のビジネス研修を提供することができるまでになっている。A コース（夜間及び昼間）においては、2007 年以降は受講者の定員が約 20 人から 35 人まで増加された。A コースでは年間の実施回数も 1 回から 2 回に増やされている。また、フェーズ 1 と比較して、B コースと D コースの実施回数は大きく増加し、その分講義内容も多様になっている。

達成指標 2-1: ビジネスコースの実施実績（内容・回数・受講者数・修了者数）

次表にビジネスコースの実施実績を取りまとめる。各コースの実施年月日、受講生数等の詳細を付属資料 4. Annex 8 に示す。

2005 年 12 月から 2009 年 12 月に実施されたビジネスコース

コース	内容	回数	延べ修了・受講者数
A コース	PMP コース、5 カ月間	7	428
B コース	問題解決型短期コース、数週間	21	653
C コース	経営幹部向けセミナー、数日間	11	494
D コース	地方で実施するセミナー、数日間	17	387

備考: A コースは修了者数、他のコースは受講者数を示す。

出所: UJC、2010 年 2 月

調査時点の 2010 年 2 月では、2009 年 9 月開始の A コース（PMP14）が実施中であった。また以上に加えて、2010 年 9 月までの間に、A コースでは 1 回（PMP15）、B コースでは 9 回、D コースでは 7 回が実施される計画である。

達成指標 2-2: 受講者の満足度

ビジネスコースの実施に伴い、受講者によるコース評価（5 段階評価）が行われている。その結果によると、PMP の研修内容は 4.3 を超えるレベルで評価されている。また他のコースについてもおおむね 4.5 以上で評価されている（付属資料 4. Annex 8 参照）。

達成指標 2-3: 現地講師に関する受講者の評価

研修内容と同様な方法に沿ってビジネスコースの講師も受講者により評価されている。その結果によると、現地講師は 4.5 以上のランクで評価されている。

達成指標 2-4: 講師・通訳・見学先データベースの登録数

2009 年 12 月現在、講師は 27 人、通訳は 25 人、また見学先企業等のサイトとして 15 カ所が UJC のデータベースに登録されている。2008 年の中間評価の時点では、講師 12 人、通訳 8 人、また見学先企業 20 カ所が登録されていた。この間に講師と通訳の陣容が拡大していることが確認できる。

達成指標 2-5：商工会議所、経済団体と連携して実施したプログラム数

2006年12月以降、PMP修了生のために経営コンサルティング8件が実施されたと報告されている（付属資料4. Annex 8参照）。その多くはJICA SVの池田仁一氏がタシケントの商工会議所及びUJC プハラに配属されていたときに行われている。2009年8月の同氏の帰国以降は経営コンサルティングの実施例はみられない。

達成指標 2-6：ビジネスコースへの事業運営マニュアルの整備状況

ビジネスコースの運営管理のために、マニュアルが3件あり、随時更新されている。PMP運営管理のための職員用マニュアル（全12頁）、Bコース運営管理のための職員用マニュアル（全13頁）及びDコース運営管理のための職員用マニュアル（全13頁）である。現在のバージョンは2009年12月に更新されている。

3-2-3 成果3：日本語コース運営に関し、多様なニーズに応じた日本語教育を提供するとともに、その機会を拡大するシステムが構築される。

現在、タシケントでは18コース、プハラでは2コースが社会人や若年の日本語学習者に対して、さまざまなコース内容により提供されている。2009年12月現在、これらのコースの学習者数はタシケントでは314人、プハラでは46人である。本プロジェクトで計画されたところに沿って、UJCにおける日本語教育の体制は十分に整備されたと判断できる。

達成指標 3-1：日本語コースの実施実績（内容・回数・受講者数・修了人数）

フェーズ2の期間中に、UJCにより提供された日本語教育の内容、実施期間、各コースの受講者数の詳細を付属資料4. Annex 9に添付した。また次表にフェーズ2期間中の合計受講者数を示す。

フェーズ2期間中の受講者の総数

期間	受講者の総数
2006年1月1日から2006年6月30日まで	236
2006年9月12日から2006年11月30日まで	298
2007年1月1日から2007年6月30日まで	292
2007年9月1日から2007年11月30日まで	394
2008年1月1日から2008年3月30日まで	363
2008年9月1日から2008年11月30日まで	401
2009年1月1日から2009年3月30日まで	359
2009年9月1日から2009年11月30日まで	357

出所：UJC、2010年2月

達成指標 3-2：受講者の満足度

日本語学習者へのアンケート調査は年に1回実施されている。2006年から2008年までの間の調査結果によると、平均して95%が日本語コースに満足していたことが示されている。

例えば、2008年10月に209人の学習者に対して実施されたアンケート調査によると、98%が日本語コースに満足している。

達成指標 3-3：現地講師に関する受講者の評価

2008年に実施されたアンケート調査には、教授方法の感想に関する質問が含まれており、その調査結果によると、受講者の95.6%が満足したとの反応が出ている。2009年6月に実施された講師に関するアンケート調査（100点満点）によれば、授業の有用性、楽しさ、理解しやすさ、講師による授業の準備等の面について、現地講師の大多数が90点以上と評価されている。

達成指標 3-4：現地講師の活用率

この分析には、現地講師にはウズベキスタン在住の日本語教師が含まれている。UJCの日本語現地講師の授業時間は、次に示されるように90%以上に増えている。

- 2008年4月から6月：89.2%
- 2009年1月から3月：94.1%
- 2009年9月から11月：91.9%

達成指標 3-5：日本語教育の拠点としての機能強化の状況

タシケント市などウズベキスタンにおける日本語教育の教材改良と日本語教師の能力向上はUJCに担われるところが多い。2009年7月にウズベク語で記述された日本語文法第2巻が発行された。これは2005年以降、発刊の準備が中断されていたものである。また、ほかにもタシケントの日本語教師会に対してさまざまな支援活動が行われている。

達成指標 3-6：事業運営マニュアルの整備状況

日本語コース管理運営のためのマニュアル（6頁）が作成されており、コース実施の手順のほかに、ウズベク語による教材の準備、各種イベント、UJCの全体運営に関連する事項等について記載されている。中間評価の時点では、各スタッフの担当業務を示した一覧表だけが作成されていたことと比較すると、マニュアルの整備は進んだといえる。

3-2-4 成果 4：相互理解促進事業に関し、経済・社会・文化面を中心にさまざまな分野に関するウズベキスタン国と日本の情報を双方向に発信する機能が強化される。

2009年の1月から11月までの約11カ月の間に、UJCは相互理解促進事業の一環として、さまざまなイベントを多数行い、これに1万人を超える市民が参加した。UJCがタシケントとブハラに市民に提供するイベントの種類は年々拡大している。UJC現地スタッフによる各種プログラムへの組織的な取り組みも十分なレベルにまで強化されている。

達成指標 4-1：相互理解促進にかかわるイベントやプログラムの実施実績（内容・回数・参加人数）

イベントの実施回数、参加者数及び主なイベントの内容等は次のとおり要約できる。

(1) UJC (タシケント)

期間	イベントの数	参加者数	主要なイベントと実施回数
2005年12月1日から 2006年3月31日まで	43	1,519	折り紙：20回 習字と生け花：4回 DVD上映：4回
2006年4月1日から 2007年3月31日まで	331	10,627	折り紙：208回 UJC施設訪問・DVD上映：45回 絵葉書作成：7回 生け花：7回 日本大使と話そう：4回
2007年4月1日から 2008年3月31日まで	318	8,429	折り紙：193回 アニメーション上映：38回 UJC施設訪問・DVD上映：19回 絵葉書作成：8回 UJCフォーラム：6回 切り紙：6回 日本の大学の説明：4回 紙キルティング：4回
2008年4月1日から 2009年3月31日まで	556	11,245	折り紙：133回 Dutarクラス：101回 剣玉クラス：59回 習字：79回 DVD・アニメーション上映：29回 施設訪問：33回 絵葉書作成：4回 UJCフォーラム：6回 ペーパー・クラフト：54回 日本の大学の説明：2回 その他：56回
2009年4月1日から 2009年12月31日まで	471	9,558	折り紙：121回 Dutarクラス：101回 剣玉クラス：34回 習字：50回 茶道：33回 DVD・アニメーション上映：26回 施設訪問：10回 日本人向けロシア語文法コース：15回 UJCフォーラム：2回 ペーパー・クラフト：5回

			日本の大学の説明：7回 その他：67回
合計	1,719	41,378	

(2) UJC プハラ (2007年3月開所)

期間	イベントの数	参加者数	主要なイベントと回数
2007年3月28日から 2008年3月31日まで	191	4,489	折り紙：84回 アニメーション上映：11回 日本の映画：10回 UJC 施設訪問：29回 テレビ番組「プロジェクト X」：21回 習字：13回
2008年4月1日から 2009年3月31日まで	155	1,541	習字：23回 そろばん：12回 折り紙：38回 ペーパー・クラフト：15回 絵葉書作成：6回 日本の映画：4回 UJC 施設訪問：6回 その他：51回
2009年4月1日から 2009年12月31日まで	137	1,568	習字：16回 そろばん：18回 折り紙：49回 ペーパー・クラフト：12回 絵葉書作成：7回 その他：35回
合計	460	7,598	

出所：UJC、2010年2月

達成指標 4-2：参加者の満足度

アンケート調査の結果によると、参加者の満足度は一般に高い。例えば、以下に示されるように、2009年の調査結果では、92%が満足している。このように満足度が高い結果として、UJC（タシケント）において年間約1万人が各イベントに参加している。

2009年の調査結果（イベント参加者97人への調査）

- 非常に申し分ない：72%
- 申し分ない：20%
- 不満足である：1%
- 無回答：4%

達成指標 4-3：日本国内の機関との連携実績

2005年12月から2009年11月までの間に、日本の組織団体との連携活動として、女性実業家協会によるイベント（2008年）、サッカーワークショップ（2009年）及び国立天文台による天体望遠鏡自作教室（2009年）など、13件の事例が報告されている。詳細を付属資料4. Annex 10に示す。

達成指標 4-4：留学情報発信活動の実績

2005年12月から2009年11月までの間に、日本への留学情報を提供するための活動として、立命館アジア太平洋大学（9回）、東北大学大学院（1回）及び筑波大学（1回）等、計17件の事例が報告されている。2009年10月にはUJCと日本の大学5校との共催により日本留学フェアが開催され、530人の学生と市民が参加した。また、UJC図書室には日本留学の情報を提供するための特設コーナーが設けられている。

達成指標 4-5：事業運営マニュアルの整備状況

相互理解促進事業のためのマニュアルは作成されていない。実際のところ、2000年に本プロジェクトが開始されて以来、各種のプログラムを計画・実施するうえで、マニュアルあるいは業務指示が必要とされる状況にはなかったように見受けられる。しかしながら、プログラムの特徴が年々深みを増し、コミック作画教室等も開催されるに至った現在では、相互理解事業は、単なる文化交流の範疇を良い意味で越えるものとなっている。事業の意義を維持発展させるために、将来のある段階において、全体的な方向性または構想をもつことが必要と考えられる。

3-2-5 成果5：UJCの広報機能が強化される。

UJCの広報機能は2008年の中間評価の時点よりも一層強化されており、成果5は達成されたと評価できる。

達成指標 5-1：マスメディアに取り上げられた回数

媒体種類別に見るマスメディアに取り上げられた回数

年	新聞	ウェブサイト	ラジオ	テレビ	雑誌	合計
2006年	54	120	49	62	-	285
2007年	42	160	46	80	-	328
2008年	58	87	34	108	2	289
2009年	52	77	50	53	5	237

備考：2009年のデータは10月まで。

出所：UJC（2010年2月）

達成指標 5-2：UJCホームページへのアクセス数

2008年の中間評価の時点で、UJCホームページへのアクセス回数は1カ月当たり2万件～3万件の間であった。今回の調査結果によれば、2009年10月と11月の間で、1カ月当たり

平均 2 万 8,033 件のアクセスが記録されている。

達成指標 5-3：メーリングリストのメンバー数

2009 年 12 月現在、以下の UJC メーリングリストが利用可能となっている。

区分	メンバー数	備考
ビジネスコース (A)	631	個人
ビジネスコース (B と C)	207	会社
ビジネスコース (D)	93	電子メール使用者
日本語教師協会	41	
相互理解促進事業	324	
連携組織とマスメディア	22	

出所：UJC、2010 年 2 月

達成指標 5-4：ニュースレターの発行回数

2006 年 3 月以降 2009 年 11 月までの間に、月刊のニュースレターが計 45 回発行されている。ニュースレターはウズベク語とロシア語により作成されている。印刷され、UJC 受付カウンターで来館者が入手できるようにされているほか、電子ファイルが UJC ウェブサイトで閲覧可能である。また印刷版は各国文化センター、相互理解促進事業で訪問する初等教育学校、日本大使館等、約 20 の組織団体にも配布されている。

3-2-6 他の成果

2005 年 12 月にフェーズ 2 が開始されて以降、コンピュータコースが延べ 40 回実施され、合計 517 人の受講者を得ている。2005 年 1 月以降は、これらのコースは聴覚障害者に対して実施されている。

2009 年 12 月末までのフェーズ 2 期間中に行われたコンピュータコースの内訳と受講者数を次表に示す。またこれらの詳細を付属資料 4. Annex 11 に示した。

コース	回数	コースを修了者数
基礎コース	14	207
上級コース 1	13	175
上級コース 2	6	75
上級コース 3	4	51
講師研修	3	9
合計	40	517

出所：UJC、2010 年 2 月

3-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：1) ウズベキスタン国における市場経済化に対応する人材の育成及び2) ウズベキスタン国と日本の相互理解促進に貢献する日本センターの拠点としての機能が強化される。

プロジェクト目標を構成する成果5件のうち、プロジェクト目標を達成するうえで特に重要なアプローチとなるのは成果1から成果4である。ビジネスコース、日本語教育及び相互理解促進事業が何年もの間有効に機能していることで示されるように、UJCの組織と運営システムはよく整備されるに至っている。UJC現地スタッフによるこれらの活動は十分なレベルに強化されている(成果1)。特に、ビジネスコースはタシケントのサービス産業、製造業等のセクターのニーズを満たし得る幅広い内容のビジネス研修を提供することができるようになった(成果2)。ウズベキスタンと日本社会の両方に文化交流を提供することが可能な相互理解促進事業の事業内容は大きく拡大し、多くの市民を引き付けている。日本語教育についても同様である(成果3及び4)。成果レベルにおけるこれらの重要な達成状況をみると、プロジェクト目標は達成されていると判断できる。

達成指標1：UJCのビジネスコースの認知度

UJCビジネスコースの認知度に係る従来の調査結果は、次のとおり要約できる。

- 2009年11月：3%（インタビュー件数は100人）
- 2008年6月：36%（インタビュー件数は128人）
- 2006年6月：19%（インタビュー件数は483人）

2008年6月と2009年11月の調査によれば認知度の急な減少を示す調査結果が出ているが、これを裏づける情報はほかには得られていない。この認知度の調査はタシケント市内の路上で無作為に選ばれた歩行者にインタビューをすることで実施されている。以上の調査結果3件に示される認知度の上昇・下降に意味を見出すのが難しいことから、このような調査方法によりビジネスコースの認知度を正しく計測することは困難と考えるべきかもしれない。実際には、PMPへの応募者が常に多いことでも示されるように、UJCビジネスコースの人気は長期間にわたって継続している。

達成指標2：入館者数及びUJCの会員数

(1) UJC（タシケント）

UJCが提供する各種サービスのユーザー数（人）

年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
員数	47,797	65,084	73,646	73,923	64,067

備考：2009年分は12月のデータは含まない。

出所：UJC、2010年2月

UJCの会員数は2008年5月で526人、2009年10月で547人であった。

(2) UJC ブハラ

UJC ブハラにおけるサービス利用者の数は 2007 年 : 5,126 人、2008 年 : 9,718 人、2009 年 : 1 万 440 人であった。UJC ブハラでは会員制のサービスは提供されていない。

達成指標 3 : 地方の拠点の開設状況と活動実績

UJC ブハラは 2007 年 3 月にブハラ国立大学敷地内に設置された。組織は、会計 1 人 (MFERIT が任命)、UJC 現地スタッフ 3 人 (日本語、総務、清掃) 及び JOCV 1 人により構成されている。2009 年 12 月現在、UJC ブハラは、46 人の学習者に対して日本語コース 3 種類 (基本コース 2 種類、中間コース 1 種類) を提供し、またさまざまな相互理解事業を年当たり約 1,500 回実施している。相互理解事業では、折り紙と習字が定期的に行われており、ほかにさまざまな文化交流イベントが随時行われている。

第4章 評価5項目による評価

4-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。

4-1-1 ウズベキスタンの関連政策

中小企業開発振興のための政策方針のひとつとして、貧困削減戦略書（PRSP/ Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan（WIS）、2007年）第5章の民間セクター、起業家及び中小企業への支援に係る政策が挙げられる。ここでは、中期戦略として起業及び中小企業への支援政策を12分野において継続することが確認されている。その12分野のなかには、「民間ビジネススクールの設置など、新たな起業を行う者に対する各種資格の格上げと再教育のシステムを強化する」ことなどが含まれている。

4-1-2 日本政府の対ウズベキスタン援助計画にみる方針

外務省の対ウズベキスタン国別援助計画（2006年9月）には、ウズベキスタンへの経済協力と技術協力について4件の重点分野が設けられている。その分野のひとつである「市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」は「中小企業振興」を対象に含む。本プロジェクトは、中小企業セクターの人材開発を目標のひとつに置いて実施されているので、国別援助計画の方針に沿っている。

4-1-3 実施機関のニーズ

貧困削減戦略書（PRSP/WIS、2007年）第5章に取り上げられているように、ウズベキスタン政府は中小企業セクターの人材育成に努めてきている。この政策を実現する手段のひとつとして、MFERITは本プロジェクトを継続実施し、更に地方においてもUJCのビジネスコースを実施するようJICAに要請している。フェーズ1及びフェーズ2を通して、共同所長システムとJCCが政府のそのような意向を本プロジェクトに反映してきたと考えられる。そのような経緯のなかで、例えばフェーズ2において、2007年にUJCブハラが設立され、またDコースの実施回数が増加されている。

4-1-4 受益者のニーズ

ウズベキスタン政府統計委員会の資料によれば、ウズベキスタンには2009年1月の時点で、農業経営体を除くと、21万3,976社の小企業と零細企業が存在していた。このうち4,952社が2009年1月から3月の間に倒産している。これは、農業経営体を除く小企業と零細企業の相当部分（年間ベースで9.3%）が企業経営に失敗していることを示している。この背景には、起業家の多くが、場合によっては経営計画すら作成しないような、十分に準備されたとはいえない状態で企業経営に着手する傾向があるといわれる状況が存在する。

本終了時評価の時点において、タシケントでは少なくとも18校が企業経営に係る長短期の研修コースを提供している。これらのビジネススクールはなるだけ多くの受講者を獲得するために当然ながら競合する関係にある。そのようななかでUJCは、さまざまな研修コースの実施を通じて、実践的な経営研修を準備し提供することにより中小企業セクターのニーズに応えるこ

とに成功している。すなわち UJC における PMP 及び他のビジネスコースは実践的であることに特徴がある。例えば PMP では、実施可能な経営計画を立案することに目的が置かれ、その目的に沿ってカリキュラムを組むことにより実践性を高め、ニーズへの対応が確保されていると考えられる。

4-2 有効性

本プロジェクトの有効性は高い。

4-2-1 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標を構成する成果 5 件のうち、プロジェクト目標を達成するうえで特に重要なアプローチを与えるものとして、成果 1～成果 4 が挙げられる。これら成果 4 件の達成が十分に認められることから、プロジェクト目標は達成されていると判断した。

4-2-2 プロジェクト目標達成への成果の寄与

後述の 4-3-2 で示されるように、UJC のビジネスコース、日本語教育及び相互理解促進事業は既に何年もの間タシケントとブハラの社会に有効に寄与しており、UJC の組織と運営システムはよく機能しているといえる。また、UJC 現地スタッフは十分なレベルに強化されており、関連活動の実施をよく担っている（成果 1）。

特に、ビジネスコースはタシケントのサービス産業、製造業等のセクターのニーズを満たし得る幅広い内容のビジネス研修を提供することができるようになった。PMP 夜間コース（A-2）への応募者数によく示されるように、UJC ビジネスコースの質は業界の実業家及び起業家の間で高い評価を確実に得るに至っている（成果 2）。

UJC の相互理解促進事業はウズベキスタンと日本社会の両方に文化交流を提供することが可能な体制にあり、またその事業内容は大きく拡大し、毎年多くの市民を引き付けている。日本語教育においても同様な寄与を認めることができる（成果 3 及び 4）。

4-3 効率性

本プロジェクトの効率性は高い。

4-3-1 投入の進捗

MFERIT のカウンターパート、UJC 現地スタッフ、日本人専門家及びボランティアから成る要員の投入、機材の供与及び本邦研修の実施は、いずれも時期及び投入規模の面で適切に行われたと考えられる。

4-3-2 投入・活動の成果達成への寄与

プロジェクト活動を通じ、特に以下のような点が、成果の達成に寄与しており、これらの点から、本プロジェクトの効率性は高いと判断される。

- 1) ビジネスコース：コースカリキュラムにみられる優れた実践性、2009 年の経済・金融危機対応専門家派遣への緊急対応で発揮された事業遂行能力の向上など
- 2) 日本語教育：若年層対象のコース等、18 コースから成るさまざまな日本語教育の提供、

ウズベキスタンで最大の日本語学習者数の確保と維持、ウズベキスタン日本語教育社会への支援継続など

- 3) 相互理解促進事業：多いときは毎月 60 回にも及ぶ文化交流イベントの長期継続実施、二国間の交流促進、日本の大学への留学促進等の新規事業の開発など

4-4 インパクト

本プロジェクトの正のインパクトは大きいと見込まれる。

4-4-1 上位目標達成の見込み

次表に要約されるように、達成指標（1-1 から 2-1）の現況から見る限り、上位目標が達成されるまでにはなお時間が必要と考えられる。

達成指標	終了時評価時点の実績
1-1 ビジネスコース修了生の企業のうち収益が向上した企業数	2009 年 12 月のアンケート調査では、PMP 受講が経営の収益性増加に貢献したかとの質問に、36%が「貢献した」あるいは「一部貢献した」と回答している。また、PMP が経営の有効性と効率性の増加に貢献したかとの質問には、61%が「貢献した」あるいは「一部貢献した」と回答があった。
1-2 ビジネスコース修了生のうち起業した人数	UJC の PMP 受講者データベース（2009 年 11 月更新）では、32 人（全体の約 5%）が研修修了後に起業活動に着手していることが示されている。
1-3 日本語コース修了生のうち日本語を仕事に生かしている人数（日本語教師・日系企業への就職・観光ガイドとしての雇用）	調査期間：2008 年から 2009 年 <ul style="list-style-type: none"> ・日本語教師：11 人 ・観光ガイド：3 人 ・日系企業への就職：1 人
2-1 両国の市民間で協力・交流プログラムにつながった事例数	フェーズ 2 の期間中に、高校生による TV 会議、サッカーワークショップ等、17 件の交流プログラムが実施された。両国からこれらのプログラムに 689 人が参加している。

出所：UJC、2010 年 2 月

企業経営体の収益性または効率性は、経営環境におけるさまざまな条件により影響されるので、これらの面から、経営研修の貢献の程度を統計的に評価することは困難な可能性があることに留意したい。

プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）には達成指標として含まれていないが、研修から得られた個人的な効果を問う追加調査（UJC、2009 年 11 月）において、回答者の 98% が業務処理の能力が向上したと答えている。プロジェクトあるいは評価調査団がこれまでに実施した PMP 修了生とのインタビューの結果でも同様な回答が見受けられる。人材育成の側面に関しては、このように現段階でも上位目標達成を示す事例をみることができる。

また、タシケントで UJC を訪問する市民の数は近年では年間 7 万人を超えている。この状況は、本プロジェクトの実施を通して、社会的なインパクトが発生していることを示唆するものと考えられる。

4-4-2 波及効果

修了生のネットワーク（A クラブ）は 2002 年に設立された。このクラブは PMP 修了生の間での交流を促進し、また有意義にすることを目的にしている。これまでにセミナーを開催し、また会員の就職を支援するなどの取り組みを行っている。2009 年 12 月までに PMP コースの実施は 13 期を数えるが、修了生の間には、同期生の関係を越えた交流も生じている。A クラブの中核メンバーは、そのような交流環境を重視しており、更に進展させることが必要と考えている。タシケントの他のビジネススクールには同様な同窓組織はみられない。

現在の UJC は、経営研修から文化交流イベントまで極めて幅広いサービスを提供することが可能な多目的なサービス提供機関として機能している。日本とウズベキスタンの外交関係が始まったのは 1992 年 1 月で、言葉を換えれば、両国が交流を始めたのはここ 20 年程度にすぎない。そのため、両国の市民、実業家及び学生の間で一層の情報交換が必要な状況にある。フェーズ 1 とフェーズ 2 で実施されたプロジェクト活動を通して、サービス提供機関として機能することにより、UJC は交流拠点としての組織制度上の位置を確保し、多様な受益者のニーズに対応する能力を備えるに至った。

4-5 自立発展性

以下に示すように、長期的な観点からは、本プロジェクトの自立発展性はさまざまな条件によって決まることになる。

4-5-1 一般状況

ビジネスコース、日本語教育、相互理解促進事業及びコンピュータコースは、本プロジェクトの 4 つの支柱を構成している。これらの事業は適切に組織化されており、講師や UJC 現地スタッフによって担われる質の高いサービスを提供することができる。このような人材こそが本プロジェクトにより生成された重要な資産であると考えられる。

JICA と MFERIT による本プロジェクトへの技術及び財務支援が続く限りは、すべての事業は持続可能と見込まれる。しかしながら、技術協力が長期にわたり続くと仮定することはできないので、本プロジェクトに対する JICA の支援が終了した後に、どの事業を維持すべきか討議を開始する必要がある。検討が必要な課題として、継続すべき事業の優先化、現地講師活用の増加、現地講師に対し必要な技術移転など、本プロジェクトの枠内で実施すべきタスクがある。

4-5-2 政策面

貧困削減戦略書（PRSP/WIS、2007 年）第 5 章に示されるように、民間セクター、起業者及び中小企業に対しては、12 分野において国家政策による支援が確認されている。特に、12 分野のひとつに含まれるように、「民間ビジネススクールの設置などの新たな起業を行う者に対する各種資格の格上げと再教育のシステムを強化する」ことが優先されている。したがって、本プロジェクトは国家政策により支援を受けるところに正しく位置している。

4-5-3 組織制度面

UJC の組織は、ウズベキスタン共和国大統領令（PP-339、2006年5月1日）により、民間公益団体（NPO）として設置されている。本政令により本プロジェクトの組織制度上の自立発展性が確保されてきた。

現在、UJC の意思決定ラインの多くには、長期専門家とコンサルタントが配置されている。この方式はこれまでの間よく機能してきているが、将来のある段階においてより恒久的な組織体制と入れ替える必要がある。本プロジェクトの枠内で組織再編のプロセスを進めるには、意思決定ラインを共同所長2名及び中核的な現地スタッフにより構成することがまず必要と考えられる。ビジネスコースでは課長職への配置に向けた現地スタッフの人材育成が既に取り組みられている。他の事業やセンター運営管理の分野でも、同様な準備を進める必要がある。

4-5-4 財務面

UJC 事業の運営規模については事業収支の金額は年々増大しており、収入が大幅に伸びる一方で、経費もほぼ同じ程度に増大している。また、次表に示されるように、本プロジェクトは、JICA によるローカルコスト負担また MFERIT による共益費の負担など、他に多額の財務支援を得ていることを明記しなければならない。

UJC の財務運営（単位：米ドル）

暦年		2006年	2007年	2008年	2009年
経費の負担	①JICA のローカルコスト	172,902	230,770	255,229	296,558
	②UJC 事業支出	42,617	65,391	100,402	127,850
	③MFERIT（共益費）	81,603	79,138	75,245	67,830
総コスト（①+②+③）		297,122	375,299	430,876	492,238
UJC 事業収入		57,746	92,024	112,746	136,024
差し引き		-239,376	-283,275	-318,130	-356,214

出所：UJC、2010年2月

表中の「差し引き」に示される財務上の不均衡を考慮すると、現在の運営内容を維持するには、少なくとも36万米ドル程度の財務支援が必要な状況にあること、さらにこの金額には、以下のような事項に伴う支出が含まれていないことに留意したい。

- (1) 日本人講師を現地講師により代替した後の現地講師への報酬の増加
- (2) MFERIT によって提供されている UJC（タシケント）施設の賃借料

4-5-5 技術面

UJC ビジネスコースが高い競争力をもつ主な理由は、コース内容の質が優れていることにある。JICA の技術協力が終了した後もビジネスコースの継続を可能とする重要な条件のひとつに、現在の質レベルを維持することができるか否かがあると考えられる。PMP コースを構成する13の科目のうち、8つの科目の講義が既に現地講師により担われている。これまでの間に、多くの受講者を引き付けてきた講義は、現地講師及び日本人講師の両者のなかの幾人かにより行わ

れている。したがって、今後の課題は、有力な日本人講師の講義能力をいかに引き継ぐかにある。

現地教師による日本語教育の授業時間は 2009 年には 90%以上にまで増大している。また、日本語を母語とする教師と同程度に高いレベルで評価される現地教師も既に存在している。そのような状況から、日本人教師との全面的な交代が必要とされる状況になっても、大きな困難を経ずに交代が可能と考えられる。

第5章 結論・提言

5-1 結論

プロジェクト終了時点までにプロジェクト目標は達成される見込みである。

ビジネスコースの応募者数の多さ、修了生からの高い評価などから判断されるとおり、フェーズ1からの約9年間を経て、UJCの市場経済化促進に資する人材育成拠点としての機能は定着している。

日本語教育及び相互理解促進事業は、受講者数・参加者数の面でも、内容の多様性の面でも発展を続け、他に代わるものがない、日ウ最大の交流拠点として、機能している。

さらに、フェーズ2期間の大きな成果として、これらの事業を支える現地スタッフ及び現地講師の育成が進んだことが挙げられる。

評価5項目の観点からも、本プロジェクトの妥当性、有効性、効率性が高いことが確認された。一方、プロジェクト終了後を見据え、インパクト及び自立発展性を更に高めるためには、2010年11月末までの本プロジェクト期間中に、次の項に挙げる点に取り組むことが提言される。

5-2 提言

(1) 組織・人材面の自立性の向上

既述のとおり、本プロジェクト期間中に、現地スタッフの育成が順調に進められてきた。プロジェクトの残り期間中は、総仕上げの期間と位置づけ、更なる能力強化と業務の移譲が求められる。

UJCの各セクションにおいて、マネジャーとなるべき人材への技術移転に注力することが必要になる。特に、ビジネスコース部門に派遣されているコース運営管理の短期専門家、及び、日本語部門の日本語教育専門家の業務を、それぞれのセクションの現地スタッフへと引き継ぎを行う。

また、プロジェクト終了後、所長については日ウ共同所長体制を維持することが想定されるものの、原則として、組織図上、明確にウズベキスタン側主体の組織体制へと改編することを検討する。

(2) 財務面の自立性の向上

財務面での自立発展性の向上のために、更なる収入の増加とコスト削減が求められる。

本プロジェクト期間中にも、活動の拡充や、物価上昇を受けた受講料見直しなどに伴い、受講料収入は年々増加してきた。しかし、活動に係るコストとのバランスや、市場価格との比較による受講料設定、また、自立性の向上を意識した積極的な収入向上策は、必ずしも意識されてこなかった。

今後は、各事業について、自立性向上を念頭に置いて、活動内容、実施体制、授業受講料等の見直しをより厳密に行うことが求められる。

(3) ビジネスコースの見直し

UJCの自立的発展のためには、特にビジネスコースについて、変化するウズベキスタン中小企業セクターの最新のニーズに合わせ、内容を常に改善することが求められる。

各コース・各科目の教材や講義内容に、企業経営をとりまくウズベキスタンの社会経済条件を反映できる仕組みが重要である。そのためには、ウズベキスタンの商工会議所や企業経営体とより密接な連携をもつことが有効であると考えられる。また、何らかの形での企業現場訪問の機会を設けるなど、より実践的なコースを提供するための努力が必要である。

(4) 後続案件に向けた検討の開始

「4-5 自立発展性」で述べたとおり、UJC が本プロジェクト終了後もその役割を果たし、上位目標の達成を実現するためには、JICA 及び MFERIT からの技術及び財務支援が必要であると考えられる。ウズベキスタン政府の後続案件の要請に対し、日本政府は同案件を採択しており、本プロジェクト終了までの間に、関係者間で協力内容について検討を進める必要がある。

付 属 資 料

1. 調査日程
2. 主要面談者リスト
3. PDM（仮和訳）
4. ミニッツ
5. 評価グリッド
6. ビジネスコース受講生分析
7. 収支分析
8. 第1次調査報告書

1. 調査日程

ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）終了時評価調査
現地調査日程

				評価分析：寺尾	総括：森	協力企画：佐藤
2月	9日	火	21:10	ソウル→タシケント着 (0Z573)		
	10日	水		補足調査・MM案作成		
	11日	木		補足調査・MM案作成		
	12日	金		補足調査・MM案作成		
	13日	土	17:00	MM案作成		
	14日	日		MM案作成		
	15日	月		補足調査・MM案作成		
			21:10		ソウル→タシケント着 (0Z 573)	
	16日	火	10:00	JICA事務所・U J C 専門家打合せ		
			11:00	対外経済関係・貿易・投資省ハビブラエフ共同所長との面談		
			14:30	JETRO事務所訪問		
			16:00	商工会議所訪問		
	17日	水	7:15	タシケント発		
			8:20	ブハラ着		
			10:00	対外経済関係・貿易・投資省ブハラ支所訪問		
			14:00	UJCブハラ分室訪問		
			14:30	ブハラ国立大学訪問		
			16:00	ブハラ発 (陸路)		
			18:30	カルシ着		
	18日	木	10:00	UNDPカルシ事務所訪問		
			11:30	現地企業訪問 (ドライクリーニング会社)		
			14:30	現地企業訪問 (ホテル・観光会社)		
			19:20	カルシ発		
			20:45	タシケント着		
	19日	金	10:00	UJC内協議		
			15:00	日本大使館訪問 (担当書記官との打合せ)		
	20日	土		文書整理		
	21日	日		文書整理		
	22日	月	10:00	UJC内協議		
			14:30	修了生所属企業訪問 (ビール会社)		
			16:30	UJC内協議		
	23日	火	AM	文書整理		
			15:00	日本大使館帰国報告		
			17:30	JICA事務所帰国報告		
			22:30	タシケント発→ソウル (0Z574)		

2. 主要面談者リスト

所属	役職	氏名（敬称略）
日本側関係機関		
在ウズベキスタン日本大使館	特命全権大使	平岡 邁
	First Secretary	砂原 龍夫
	First Secretary	外山 光弘
日本貿易振興機構（JETRO） ウズベキスタン事務所	事務所長	芝元 英一
JICAウズベキスタン事務所	事務所長	江尻 幸彦
	事務所員	杉本 巨
ウズベキスタン側関係機関		
対外経済関係・投資・貿易省	Director, Directorate General for Information and Analysis	Salombek P. KHABIBULLAEV
ウズベキスタン商工会議所	Chairman, Ambassador	Alisher Shaykhov
ブハラ国立大学	副学長	Toshev Ziyoiddin
	英語学部長	Ahnedov Bahotdir

3. PDM (仮和訳)

PDM (仮和訳) : ウズベキスタン日本人材開発センター (フェーズ2)

プロジェクト期間: 2005年12月1日から2010年11月30日まで (5年間)
 主要ターゲットグループ: 民間セクターの専門家/ 学生/ 一般市民

(R/D, 2005年12月1日) 2008年7月9日合意版

プロジェクトの要約	指標 (変更案)	指標データ入手手段 (変更案)	外部条件
<p>上位目標: 1. ウズベキスタン国における市場経済化に資する人材が育成される。 2. 日本とウズベキスタンの両国の相互理解が促進される。</p>	<p>1-1 ビジネスコース修了生の企業のうち収益が向上した企業数 1-2 ビジネスコース修了生のうち起業した人数 1-3 日本語コース修了生のうち日本語を仕事に活かしている人数 (日本語教師・日系企業への就職・観光ガイドとしての雇用) 2-1 両国の市民間で協力・交流プログラム(こづな)がいった事例数</p>	<p>1-1 ビジネスコース修了生へのアンケート及びインタビュー 1-2 ビジネスコース修了生へのアンケート及びインタビュー 1-3 日本語コース修了生へのアンケート及びインタビュー 2-1 UJC センターの記録</p>	<p>政治状況が安定している。</p>
<p>プロジェクト目標: 1. ウズベキスタン国における市場経済化に対応する人材及びウズベキスタン国と日本の相互理解促進を行う拠点としての日本センターの機能が強化される。</p>	<p>1. UJC のビジネスコースの認知度 2. 入館者数及びUJC の会員数 3. 地方の拠点の開設状況と活動実績</p>	<p>1. 企業向けアンケート調査 (サンプル調査) 2. プロジェクト進捗報告書 3. プロジェクト進捗報告書</p>	
<p>アウトプット: 1. センター運営に関し、UJC が効果的に運営される体制とシステムが確立される。 2. ビジネスコース事業運営に関し、ニーズに応じて、企業経営についての実践的ノウハウ・知識を民間セクターに効果的に提供するシステムが構築される。 3. 日本語コース運営に関し、多様なニーズに応じた日本語教育を提供すると共に、その機会を拡大するシステムが構築される。</p>	<p>1-1 スタッフ及びCIP の配置状況 1-2 スタッフの運営能力 1-3 収支バランス 1-4 3 事業間 (ビジネス、日本語、相互理解) で連携して行った活動実績 1-5 計画・モニタリングシステムの導入状況 2-1 ビジネスコースの実績 (内容・回数・受講者数、修了人数) 2-2 受講者の満足度 2-3 現地講師に関する受講者の評価 2-4 講師・通訳・見学先データベースの登録数 2-5 商工会議所、経済団体と連携して実施したプログラム数 2-6 ビジネスコース事業運営マニュアルの整備状況</p>	<p>1-1 組織図 1-2 研修実施記録及びスタッフの能力評価 (自己評価及び上司による評価) 1-3 収支実績 1-4 プロジェクト進捗報告書 1-5 プロジェクト進捗報告書 2-1 プロジェクト進捗報告書 2-2 ビジネスコース修了生へのアンケート及びインタビュー 2-3 ビジネスコース修了生へのアンケート及びインタビュー 2-4 UJC センターの記録 2-5 UJC センターの記録 2-6 プロジェクト進捗報告書 3-1 プロジェクト進捗報告書 3-2 日本語受講者アンケート 3-3 日本語受講者アンケート 3-4 UJC センターの記録 3-5 日本語教育国別情報及び日本語教育専門家報告書</p>	<p>商工会議所にシニアボランティアが派遣され、ビジネスコースに対する現場指導を行う。</p>

<p>4. 相互理解促進事業に関し、経済・社会・文化面を中心に様々な分野に関するウズベキスタン国と日本の情報を双方向に発信する機能が強化される。</p> <p>5. UJC の広報機能が強化される。</p>	<p>成、教師会支援)</p> <p>3-6 事業運営マニユアルの整備状況</p> <p>4-1 相互理解促進に関わるイベントやプログラムの実施実績 (内容・回数・参加人数)</p> <p>4-2 参加者の満足度</p> <p>4-3 日本国内の機関との連携実績</p> <p>4-4 留学情報発信活動の実施実績</p> <p>4-5 事業運営マニユアルの整備状況</p> <p>5-1 メディアに取り上げられた回数</p> <p>5-2 UJC ホームページへのアクセス数</p> <p>5-3 メールマガジンのメンバー数</p> <p>5-4 ニュースレター発行回数</p>	<p>3-6 プロジェクト進捗報告書</p> <p>4-1 プロジェクト進捗報告書</p> <p>4-2 参加者へのアンケート及びヒアリング</p> <p>4-3 プロジェクト進捗報告書</p> <p>4-4 プロジェクト進捗報告書</p> <p>4-5 プロジェクト進捗報告書</p> <p>5-1 メディア露出実績レポート</p> <p>5-2 UJC センターの記録</p> <p>5-3 UJC センターの記録</p> <p>5-4 UJC センターの記録</p>
---	---	--

注： UJC：ウズベキスタン日本人材開発センター

活動:	投入:	前提条件:
<p>(センターの管理)</p> <p>1-1 長期運営計画(運営方針、財務計画、活動計画、人材育成計画)を策定する。</p> <p>1-2 合同調整委員会(JCC)を年1回開催し、運営計画の承認及びモニタリングを行う。</p> <p>1-3 人材育成計画に基づいたスタッフ研修を実施する。</p> <p>1-4 中央アジア域内の各日本センターとの間で専門家、スタッフの相互交流・情報交換を行い、共通課題に関するノウハウを蓄積する。</p> <p>2-1 ニーズ調査に基づいたビジネスコース実施計画(活動計画、コースカリキュラム含む)を策定、実施する。</p> <p>2-2 日本の経験・知識を広く普及するために商工会議所、経済団体と連携したビジネスコースを実施する。</p> <p>2-3 質の高い現地講師の安定確保を図るための人材リストを作成する。</p> <p>2-4 活動を地方に展開し、企業化に対してビジネスに関する実践的な知識・技術を提供する。</p> <p>2-5 コースの実績をモニタリング・評価し、必要に応じて、ビジネスコース実施計画を修正する。</p> <p>2-6 修了者同窓会を組織し、その活動を支援する。</p> <p>3-1 日本語コース実施計画(方針、コースカリキュラム含む)を策定・実施する。</p> <p>3-2 受講者のレベルに応じて多様なコースを実施する(日本に関心のある初心者レベルから日本語教師や美用に資する通訳などの専門レベルまで)</p> <p>3-3 コースの実績をモニタリング・評価し、必要に応じて、日本語コース実施計画を修正、改善する。</p> <p>3-4 ウズベキスタン国内で日本語を教えている大学に対して、技術的指導を行うと共に、ウズベキスタン日本語教師会に対して、運営指導を行う。</p> <p>3-5 ウズベキスタンの日本語学習テキストを作成し、蓄積する。</p> <p>4-1 双方方向の情報発信を基本として、相互理解促進事業に関する年度計画を策定する。</p> <p>4-2 両国それぞれの情報の発信機能を質および量の両面において強化する。</p> <p>4-3 日本への留学情報を提供する。</p> <p>4-4 必要に応じて日本への留学生に対して、事前オリエンテーションを実施する。</p> <p>4-5 ビジネスコース及び日本語コースとの連携を強化する。</p> <p>5-1 公報戦略を策定し、年度計画を作成する。</p> <p>5-2 UJCのホームページ内容を改善し、リンク先を拡大する。</p> <p>5-3 ニュースレター/メールマガジンの定期的な発行を継続する。</p> <p>5-4 ホームページ、メールマガジン、新聞、ラジオ、雑誌等様々なメディアを活用して、公報事業を実施する。</p>	<p>(日本側)</p> <p>専門家派遣</p> <ul style="list-style-type: none"> ・センター日本側共同所長 ・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 ・ビジネスコース講師 ・その他 <p>資機材、書籍、DVD、事務機器の供与</p> <p>現地活動費(現地スタッフ備人費、現地講師、インターネット接続料、他)</p>	<p>(ウズベキスタン側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・センターウズベキスタン側共同所長 ・業務調整員 <p>UJC 用施設・設備の提供</p> <p>光熱水道費</p>

**MINUTES OF MEETING BETWEEN
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND THE MINISTRY FOR FOREIGN
ECONOMIC RELATIONS, INVESTMENTS AND TRADE OF THE REPUBLIC OF
UZBEKISTAN ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
“UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT PHASE-2”**

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) was organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Senya MORI, to visit the Republic of Uzbekistan from 9th of February to 23rd of February, 2010, and had discussions with the Uzbek authorities for the purpose of conducting final evaluation of the achievement and identifying issues of the Japanese Technical Cooperation Project “Uzbekistan-Japan Center for Human Development Phase-2” (hereinafter referred to as “the Project”).


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

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

Tashkent, 23rd February 2010



Mr. Senya MORI
Team Leader
Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



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

ATTACHED DOCUMENT

FINAL EVALUATION REPORT

ON

THE PROJECT ON

UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT PHASE-2

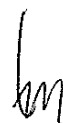


TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION

1-1 Purpose of Final Evaluation

1-2 Key Members of Final Evaluation

1-3 Schedule of the Final Evaluation Team

1-4 Methodology of Evaluation

1-4-1 Method of Evaluation

1-4-2 Evaluation Criteria

1-4-3 Evaluation Questions and Indicators

1-4-4 Sources of Information Used for Evaluation

2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT

2-1 Background of the Project

2-2 Summary of the Project

3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

3-1 Inputs

3-2 Outputs

3-3 Achievement of the Project Purpose

4. RESULTS OF EVALUATION

4-1 Relevance

4-2 Effectiveness

4-3 Efficiency

4-4 Impact

4-5 Sustainability

5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

5-1 Conclusion

5-2 Recommendations

List of Annexes

Annex 1 PDM for the Final Evaluation

Annex 2 Dispatches of Japanese Experts

Annex 3 Provision of Equipment by Japanese Side

Annex 4 Training in Japan

Annex 5 Local Costs Borne by Japanese Side

Annex 6 Counterpart Personnel of Uzbekistan and Local Staff of UJC

Annex 7 Costs Borne by Uzbekistan Side

Annex 8 Achievements of Business Courses

Annex 9 Achievements of Japanese Language Courses

Annex 10 Collaborative Activities with Organizations in Japan

Annex 11 Achievements of the Computer Courses for the Deaf Persons

Annex 12 Organization Chart of the Uzbekistan-Japan Center for Human Development

1. Introduction

1-1 Objectives of the final evaluation

- (1) To review achievements in the inputs and project activities, performance of operation and management of the UJC institution, progress in technical transfer to the project counterpart personnel and local staff of UJC, situation of the important conditions listed in the PDM and others, through comparison with the original plan and results of the mid-term evaluation conducted in July 2008.
- (2) To assess the project performance in terms of the five evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability) in accordance with the JICA Project Evaluation Guideline.
- (3) After reviewing achievements of the Project purpose, to identify remaining challenges of the Project jointly with parties of Uzbekistan and Japan involved in the Project, to discuss on measures for the challenges with Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade (MFERIT), and to record outcomes of the discussion in the Minutes of Meeting.

1-2 Members of the final evaluation team

Mr. Senya MORI	Team Leader	Deputy Director General, Public Policy Department, JICA
Mr. Kiyoshi OGURI	Japanese Course Evaluation	Expert for Japanese Education, The Japan Foundation
Ms. Rie SATO	Cooperation Planning	Japan Center Program Division, Governance Group, Public Policy Department, JICA
Mr. Toyomitsu TERAO	Evaluation and Analysis	Consultant, Fisheries Engineering Co., Ltd.

1-3 Schedule of the final evaluation

The final evaluation team (hereinafter referred to as “the Team”) conducted studies and interviews in Uzbekistan from 9 to 23 February 2010. The Team visited UJC, MFERIT, Bukhara State University, UJC Bukhara, and CCI during this term.

1-4 Methodology of evaluation

1-4-1 Method of evaluation

The evaluation activities included report analysis, field survey, and interview with staff of the Uzbekistan-Japan Center for Human Development (hereafter referred to as “UJC”), Japanese experts, and other concerned persons in the Project. The evaluation was conducted based on the following five

evaluation criteria.

1-4-2 Five evaluation criteria

(1) Relevance

To assess whether the project purpose and the overall goal are consistent with the development policies of the Government of Uzbekistan, as well as with needs of the implementation agency and target beneficiaries

(2) Effectiveness

To assess an extent of achievements of the project purpose, and to study on contribution of the outputs for generating such achievements of the project purpose

(3) Efficiency

To assess an extent of achievements of the outputs, and to study on whether the inputs and resources can generate the outputs efficiently in terms of timing, quantity and quality

(4) Impact

To assess long-term, direct and indirect, positive and negative effects generated through implementation of the project, including an extent to which the overall goal is achieved

(5) Sustainability

To assess whether benefits the project is to leave can be sustained under state policies, institutional and financial conditions of the implementation agency, and technical capacities of the human resources engaged in the project

1-4-3 PDM for the final evaluation

This final evaluation has been done based on the PDM that was agreed on 9 July 2008. The PDM agreed is attached in Annex 1.

2. Background and summary of the Project

2-1 Background of the Project

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

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

In October 1999, the Government of Uzbekistan presented an application to the Government of Japan for establishment of Uzbekistan-Japan Center for Human Development in Tashkent. Since then, the Uzbekistan-Japan Center for Human Development project (phase 1) started December 1, 2000 for 5 years. Phase 2 project started December 1, 2005 for 5 years.

2-2 Summary of the Project

Project summary described in R/D is as follows.

(1) Overall Goal

- 1) Human Resources related to the Private Sector responding to the market economy in Uzbekistan will be developed.
- 2) Mutual Understanding between the people both of Uzbekistan and Japan will be promoted.

(2) Project Purpose

The function of the UJC as a base contributing 1) to human resources development in area of SMEs of Uzbekistan toward a market economy, 2) to mutual understanding between the people both of Uzbekistan and Japan, will be promoted.

Remarks: SMEs: Small and Medium-sized Enterprises

(3) Outputs

Output 1: An organizational structure and management system to operate UJC efficiently will be established.

Output 2: An effective system to provide knowledge and practical skills on business such as corporate

management to private sector corresponding to their needs will be constructed.

Output 3: A system to provide Japanese Language Education Activity according to the diversified needs and to expand the opportunity to study Japanese Language in Uzbekistan will be constructed.

Output 4: The function of providing information on several aspects, such as economy, society, and culture, of both Uzbekistan and Japan in two ways will be strengthened.

Output 5: The visibility of UJC among Uzbekistan people will be raised.

3. Achievement of the Project

3-1 Inputs

3-1-1 Input by the Japanese side

(1) Dispatch of Japanese experts

For a long-term assignment, eight experts have been worked with UJC operation and management in position of Co-Director, Project Coordinator, and Japanese Language Course Management with 155.0 person-months (PM) in total during December 2005 to December 2009. Further 33.0 PM will be needed for duties in these 3 positions in the remaining term from January to November 2010. For a short-term assignment, experts of various specialties have been dispatched for lecturing in the business courses in total of 63.3 PM by the end of December 2009. Their assignment in total of around 10.9 will be further needed in 2010. Thus a total input of the Japanese experts will be of 262.2 PM by the end of the Project. For details, refer to ANNEX-2.

(2) Joint Implementation with JOCV and SV

The Project has been operated jointly with the Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCV) in fields of the culture exchange and also with Senior Volunteers (SV) from JICA in business management advisory for the PMP graduates. Personnel inputs will be of 105.2 PM in total from JOCV and a part of 34.1 PM from SV.

(3) Staff of UJC

Operation and management of UJC have been assisted by locally employed staff since Phase 1. Number of the local staff totals 24 persons in UJC of Tashkent and UJC Bukhara as of December 2009. The local staff covers all of the tasks needed to execute for operation and management of the center that includes administration, business courses, Japanese language education, culture exchange program and computer literacy courses. Total personnel input will be approximately of 1,500 PM for five years in Phase 2.

(4) Equipment provision

Since 2001, UJC has purchased around 800 kinds of equipment for conducting training and managing administration of the center that includes furniture, audio-visuals, copier, desktop and laptop computer, camera, printer, server, telephone, UPS, home appliances and others. Major equipment has cost 12.4 million Japanese Yen for Phase-2 as of December 2009. For details, see Annex-3.

(5) Trainings in Japan

In total, 55 persons have been participated in trainings in Japan for 2 to 3 weeks by the end of December 2009. Subjects for training included business management, business course management, mutual understanding programs and others. Numbers of participants by training subjects are as follows. For more details, refer to Annex 4.

- 1) Training for the business courses: 29 persons
- 2) Training for the mutual understanding program and UJC administration: 5 persons
- 3) Training for strengthening economic and/or business organizations: 10 persons

(6) Local cost allocated by JICA

Local cost allocated by JICA for implementation of the Project activities totals 1,149,720 US\$ as of the end of December 2009. These cover employment, transport, equipment, communication, rents and others. For details, see Annex 5.

3-1-2 Input by Uzbekistan side

(1) Assignment of counterpart personnel

A Co-Director and an Accountant/Coordinator have been assigned for operation and management of UJC during the term of Phase 2 by the Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade (MFERIT). The Accountant/Coordinator is being assigned to her duties in UJC in Tashkent and Bukhara in full time basis. Total manning of them will be 120 PM by the end of the Phase-2 Project.

(2) Facilities provided by the Uzbekistan side

For use of the UJC activities, necessary space (1,100 square meters) has been provided in the sixth floor and ninth floor of International Business Center in Tashkent, together with a reception counter in the ground floor. In addition, offices and facilities in Bukhara State University in Bukhara have been provided.

(3) Budget allocated by Uzbekistan side

The above facilities in International Business Center in Tashkent have been made available to UJC through payments of rent and utilities including water, electricity, heat and others by the Government. For utilities, the Government has funded 100 million soums (approx. 67,000 US\$ in currency rate in December 2009) every year during Phase 2. The budget is sourced from a counterpart fund of non-project grant aid of Japan.



Expenses for water, electricity, heat and others for UJC Bukhara have been borne by Bukhara State University.

3-2 Outputs

3-2-1 Output 1: *An organizational structure and management system to operate UJC efficiently will be established.*

Following operation of the center in Phase 1, four main pillars of the UJC Project – business courses, Japanese language courses, mutual understanding program and IT courses - have been well working in Phase 2 as well, and performing planned tasks as expected. While a long term expert was engaged in overall management of the business courses in Phase 1, many of the administration works for the business courses have been operated and managed by the local staff of UJC in Phase 2. Accompanied with this transfer of the assignments, inputs of the short term experts were decreased to some extent. Likewise, many of the mutual understanding programs are now being handled by the local staff. Though financial support is still needed, the institutional structure and operation system of UJC have been well built for operating these activities of the Project.

Indicator 1-1: Assignment of counterparts and UJC staff

As of December 2009, UJC employs 24 local staff to operate and manage business courses, Japanese language courses, mutual understanding program, administration in UJC Tashkent and UJC Bukhara. Throughout the Project, MFERIT has assigned two project counterparts – a Co-Director and an Accountant/Coordinator for UJC.

Indicator 1-2: Operational capability of UJC staff

Six persons were assessed as done in aspect of operation and management skills for their duties at time of the mid-term evaluation in 2008. Score of 5 ranks shows that they have developed necessary skills significantly through career in the UJC program.

Indicator 1-3: Balance of income and expenditure of UJC

Accompanied with development of the programs, the scale of operation of UJC has been expanded year by year as shown, so have been the amounts of revenue and expenditure. Though growth of the revenue is remarkable, the cost also increased almost in same pitches. Thus ratios of cost to revenue in 2006 to 2009 were around 90% or over. Considering the costs do not include most of personnel expenses for the UJC staff, nor those for long and short term experts from Japan, it should be noted, again as in Phase 1, that UJC needs financial support of a certain level for its satisfactory operation.



Indicator 1-4: Number of collaborative activities among 3 programs (business, Japanese language and mutual understanding)

In the mid-term evaluation in 2008, as collaborative activities among programs, the business Japanese language course and the tourism guide Japanese language course were noted. Other than these cases, there are no collaborative activities observed among three pillars (business courses, Japanese language and mutual understanding) mainly due to a nature of independence of their activities.

Indicator 1-5: Situation of introduction of a planning and monitoring system

Annual plans for the main programs that include business courses, Japanese language courses and mutual understanding program have been prepared by UJC throughout Phase 2. Their activities have been reviewed by monthly meeting among UJC staff and the experts, as well as by JCC that has been held once a year.

3-2-2 Output 2: An effective system to provide knowledge and practical skills on business such as corporate management to private sector corresponding to their needs will be constructed.

The business courses provided by UJC are programmed as A to D course and have become to be able to offer a wide range of business training of different terms from a few days to 5 months for the service and industry sector in Tashkent and some regional cities. In the A course (nighttime and daytime), acceptable number of participants have been increased from around 20 to 35 persons respectively since 2007. Number of implementation of the A course per annum has also been increased from once to twice. Numbers to conduct the B and D course and thus varieties of subjects lectured have been significantly increased from Phase 1.

Indicator 2-1: Number of business courses implemented (contents, number of courses, number of participants, and number of participants completed)

Implementation of the business courses from December 2005 to December 2010

Courses	Descriptions	Times	Total Participants
A course	PMP course	7	428
B course	Advanced course	21	653
C course	Course for top management	12	494
D course	Regional course	17	387

Source: UJC, February 2010

From September 2009 to September 2010, 2 times of A course (PMP14 and PMP15), 9 times of B course and 7 times of D course are to be conducted.

Indicator 2-2: Degree of satisfaction of participants

Course assessment (5-grade) by participants has been conducted for every business course. According to the results, training contents of PMP and B courses have been continuously assessed more than 4.3 by the participants.

Indicator 2-3: Degree of satisfaction on local lecturers

The lecturers for the business courses were assessed in the same manner as above. According to the assessment by the participants, local lecturers have been assessed 4.5 or above.

Indicator 2-4: Recorded number of data on lecturers, interpreters and places for site visit in database

As of December 2009, 27 lecturers, 25 interpreters and 15 sites for visit are stored in the UJC database. These can be compared with data at time of the mid-term evaluation in 2008; 12 local lecturers, 8 interpreters, and 20 companies as places for site visit.

Indicator 2-5: Number of programs done in cooperation with the Chamber of Commerce and Industry, and other industrial associations

When Mr. Ikeda of JICA Senior Volunteer was working with CCI (October 2006 to October 2008), 8 cases of consultation activities for PMP graduates had been done by him.

Indicator 2-6: Situation of preparation of operation manuals for business courses

Three manuals have been prepared and updated. These include UJC Business Course Staff Manual for PMP (12 pp), UJC Business Course Staff Manual for B Course (13 pp), and UJC Business Course Staff Manual for D Course (13 pp). The present version was updated in December 2009.

3-2-3 Output 3: *A system to provide Japanese Language Education Activity according to the diversified needs and to expand the opportunity to study Japanese Language in Uzbekistan will be constructed.*

At present, 18 different courses of many varieties for pupils to professionals are being offered to the Japanese language learners in Tashkent and 2 courses in Bukhara. There are 314 learners in total of these courses in Tashkent and 46 in Bukhara as of December 2009. It can be judged that the Japanese language education in UJC has become to be fully developed within the scope of the Project.

Indicator 3-1: Number of Japanese language courses implemented (contents, number of courses, number of participants, and number of participants completed)

Presently 18 different courses are provided by UJC. For details, see ANNEX-9.

Total number of participants in Phase 2

Period	Total number of participants
From 1 Jan. 2006 to 30 Jun. 2006	236
From 12 Sep. 2006 to 30 Nov. 2006	298
From 1 Jan. 2007 to 30 Jun. 2007	292
From 1 Sep. 2007 to 30 Nov. 2007	394
From 1 Jan. 2008 to 30 Mar. 2008	363
From 1 Sep. 2008 to 30 Nov. 2008	401
From 1 Jan. 2009 to 30 Mar. 2009	359
From 1 Sep. 2009 to 30 Nov. 2009	357

Source: UJC, February 2010

Indicator 3-2: Degree of satisfaction of participants

Questionnaire survey to learners has been carried out once a year. According to the survey results of the years from 2006 to 2008, 95% of them were satisfied with Japanese language courses. According to the questionnaire survey conducted for 209 learners in October 2008, 98% of them were satisfied with Japanese language lessons.

Indicator 3-3: Degree of satisfaction on local lecturers

According to the results of the questionnaire survey in 2008, which contained a question whether participants are satisfied with way of teaching, 95.6% of participants answered in favorable response. In the survey results of June 2009 (full score=100), a majority of local teachers was assessed 90 points or above in aspect of usable, enjoyable, understandable lessons, preparedness of lecture and others.

Indicator 3-4: Ratio of utilization of local lecturers

In this analysis, "local lecturer" includes native Japanese speakers residing in Uzbekistan. Lesson hours of the local lecturers in UJC have increased to 90% or above as shown in followings;

- April to June 2008: 89.2%

- January to March 2009: 94.1%
- September to November 2009: 91.9%

Indicator 3-5: Situation on strengthening of function as a base of Japanese language education

Improvement of teaching materials and capacity enhancement of Japanese language teachers have been carried out by UJC. Volume II of the Japanese grammar book in Uzbek language was eventually published in July 2009, of which the preparation for publication had been suspended since 2005. Various supporting actions have been done for the organization of Japanese language teachers in Tashkent.

Indicator 3-6: Situation of preparation of operation manuals for Japanese language courses

The manual of 6 pages has been prepared for conducting courses, holding events, operating general affairs of UJC, preparing for teaching materials in Uzbek language and others, while at the time of the mid-term evaluation, only a table specifying duties of each staff was prepared.

3-2-4 Output 4: *The function of providing information on several aspects, such as economy, society, and culture, of both Uzbekistan and Japan in two ways will be strengthened.*

During around 11 months from January to November in 2009, UJC held 2,188 various events for the mutual understanding program and attracted 11,002 visitors. A range of events that UJC can offer to the citizens in Tashkent and Bukhara has been expanded year by year. Institutional support for the program by the UJC staff has also been enhanced to highly satisfactory level.

Indicator 4-1: Number of events and programs implemented for mutual understanding (contents, number of events and number of participants)

Number of events, participants and major events are summarized as follows.

(1) UJC Tashkent

Period	Number of events	Number of participants	Major events and times
From Dec. 1, 2005 to Mar. 31, 2006	43	1,519	ORIGAMI: 20 times Calligraphy and flower arrangement- 4 times DVD theater- 4 times
From Apr. 1, 2006 to Mar. 31, 2007	331	10,627	ORIGAMI: 208 times UJC facility visit /DVD theater: 45 times Post card with drawing: 7 times Flower arrangement: 7 times Talks with Japanese ambassador: 4 times
From Apr. 1, 2007 to Mar. 31, 2008	318	8,429	ORIGAMI: 193 times Animation theater: 38 times UJC facility visit /DVD theater: 19 times

			Post card with drawing: 8 times UJC Forum: 6 times Paper cutting works: 6 times Explanation on Japanese universities: 4 times Paper quilting: 4 times
From 1 Apr. 2008 to 31 March 2009	556	11,245	ORIGAMI: 133 times Dutar class: 101 times Bilboquet class: 59 times Calligraphy: 79 times DVD or Animation theater: 29 times Various facilities visit: 33 times Post card with drawing: 4 times UJC Forum: 6 times Paper craft works: 54 times Explanation on Japanese universities: 2 times Others: 56 times
From 1 Apr. 2009 to 31 December 2009	471	9,558	ORIGAMI: 121 times Dutar class: 101 times Bilboquet class: 34 times Calligraphy: 50 times Tea ceremony: 33 times DVD or Animation theater: 26 times Various facilities visit: 10 times Russian grammar courses for Japanese: 15 times UJC Forum: 2 times Paper craft works: 5 times Explanation on Japanese universities: 7 times Others: 67 times
Total	1,719	41,378	

(2) UJC Bukhara (Open since March, 2007)

Period	Number of events	Number of participants	Major events and times
From Mar. 28, 2007 to Mar. 31, 2008	191	4,489	ORIGAMI: 84 times Animation theater: 11 times Japanese movies: 10 times UJC facility visit: 29 times TV program "Project X": 21 times Calligraphy : 13 times
From 1 Apr. 2008 to 31 March 2009	155	1,541	Calligraphy : 23 times Abacus: 12 times ORIGAMI: 38 times: Paper craft works: 15 times Post card with drawing: 6 times Japanese movies: 4 times UJC facility visit: 6 times Others: 51 times
From 1 Apr. 2009 to 31 December 2009	137	1,568	Calligraphy : 16 times Abacus: 18 times ORIGAMI: 49 times: Paper craft works: 12 times Post card with drawing: 7 times Others: 35 times
Total	460	7,598	

Source: UJC, February 2010

Indicator 4-2: Degree of satisfaction of participants

According to the results of the questionnaire survey, degree of satisfaction of participants was high as shown in a following example of the survey result in 2009. Such a level of satisfaction is supported by a number of visitors to the events that is around 10,000 persons per year in UJC Tashkent.

Evaluation on a today's event (97 visitors were sampled) in 2009

- Very satisfactory: 72%
- Satisfactory: 20%
- Unsatisfactory: 1%
- No answer: 4%

Indicator 4-3: Number of collaborative activities with organizations in Japan

Ten cases of collaborative activities with organizations in Japan were implemented from December 2005 to November 2009, which include introduction of study in Japan by the Japanese universities, an event by Business Women's Association in 2008 and a soccer workshop in 2009.

Indicator 4-4: Number of services about provision of information on study in Japan

Seventeen (17) cases of the services for providing information on studying in Japan were reported from December 2005 to November 2009. These include Ritsumeikan Asia Pacific University (9 times), Graduate School of Tohoku University (once), and University of Tsukuba (once). A fair for studying in Japan was held jointly by 5 universities from Japan in October 2009, participated by 530 students and citizens. There is also a corner in the library of UJC for providing information on study in Japan.

Indicator 4-5: Situation of preparation of operation manuals for mutual understanding promotion program

There is no manual for the mutual understanding program. In actuality, it seems that the manual or directions to conduct the program have not been needed since beginning of the Project in 2001. However, since a nature of the program has been developed year by year, presently the program appears to exist as something beyond a mere accumulation of culture exchange activities. It will be hence needed, at some future date, to have an overall direction or vision to maintain its significance and develop further more.

3-2-5 Output 5: *Function of public relations of UJC is strengthened.*

Function of public relations of UJC has been strengthened further since the mid-term evaluation. It can be said that the Outputs 5 is achieved.

Indicator 5-1: Number of appearance to mass media

Number of appearance to mass media by category of media is as follows.

Year	Newspaper	Website	Radio	TV	Magazines	Total
2006	54	120	49	62	-	285
2007	42	160	46	80	-	328
2008	58	87	34	108	2	289
2009	52	77	50	53	5	237

Remark: Data in 2009 cover until October, Source: UJC, February 2010

Indicator 5-2: Number of Access to UJC homepages

Number of access to UJC homepage was between 20,000 and 30,000 hits per month at time of the mid-term evaluation. Between October and November in 2009, in average 28,033 hits per month was recorded.

Indicator 5-3: Number of Mailing List members

Following mailing lists are available at UJC as of December 2009.

Category	Members	Remarks
Business course (A)	631	Individual
Business course (B and C)	207	Company
Business course (D)	93	E-mail holders
Association of Japanese language teachers	41	
Mutual understanding promotion program	324	
Organizations in collaboration, mass media	22	

Source: UJC, February 2010

Indicator 5-4- Number of Newsletter issued

Since March 2006, monthly newsletters have been issued in total 45 times as of November 2009. The newsletters are written in Uzbek and Russian language and are available to the public at the reception of UJC, as well as in form of digital file through the UJC website. The printout is also delivered to around 20 organizations that include culture centers of various countries in Uzbekistan, elementary schools that are visited by UJC for the mutual understanding program, Japanese Embassy and others.

3-2-6 Other Output

Since the beginning of Phase 2 in December 2005, forty (40) computer courses have been carried out with 481 participants in total. In these courses, UJC has included training courses for deaf persons since January 2005.

The following table shows numbers and participants of all the computer courses in Phase 2 that have been held until end of December 2009.

Courses	Numbers	Participants who completed course
Basic	14	207
Advanced 1	13	175
Advanced 2	6	75
Advanced 3	4	51
Trainer training	3	9
Total	40	517

Source: UJC, February 2010

3-3 Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: The function of the UJC as a base contributing 1) to human resources development in area of SMEs of Uzbekistan toward a market economy, 2) to mutual understanding between the people both of Uzbekistan and Japan, will be promoted.

Among five outputs of which the Project Purpose is comprised, it seems that Output 1 to 4 constitute a main approach to achieve the Project Purpose. As shown in the fact that all the business courses, Japanese language education and mutual understanding program in UJC have been effectively working for many years, the institutional structure and operation system of UJC have been well organized already. Support for all these activities by the UJC staff has also been enhanced to highly satisfactory level (Output 1). Especially, the business courses have become to be able to offer a wide range of business trainings that can meet needs of the service and industry sector in Tashkent (Output 2). A range of mutual understanding program that UJC can offer to the society in Uzbekistan and Japan has been broadly expanded and attracted many citizens (Output 4). When observing these significant achievements in the output level, it can be judged that the Project Purpose has been achieved as well.

Indicator 1: Degree of recognition of UJC business courses

Results on survey on the degree of recognition of UJC business courses are summarized as follows;

- 3% in November 2009 (number of persons interviewed: 100)
- 36% in June 2008 (number of persons interviewed: 128)
- 19% in June 2006 (number of persons interviewed: 483)

There is no other similar information that validates a recent significant decrease in an extent of recognition as shown in the above. This survey has been undertaken through a series of interview with pedestrians selected at random on street in Tashkent. Since a consolidation of the survey results seem not to be so meaningful, the Team noted that it may be difficult to measure correctly degree of the recognition of the UJC business courses by this method. In fact, a popularity of the UJC business courses has been long time observed as in increased number of applicants for PMP.

Indicator 2: Number of users of UJC and number of membership of UJC

(1) UJC in Tashkent

Number of users of the UJC services since 2002

Years	2005	2006	2007	2008	2009
Numbers	47,797	65,084	73,646	73,923	64,067

Remarks: The data in December 2009 is not included.

Source: UJC, February 2010

Number of membership of UJC is 526 in May 2008 and 547 in October 2009.

(2) UJC Bukhara

The number of service users in UJC Bukhara was 5,126 persons in 2007 and 9,718 in 2008 and 10,440 in 2009. Membership system is not available at UJC Bukhara.

Indicator 3: Situation of establishment of UJC's annex and achievement of its activities

UJC Bukhara was established in March 2007 in a site inside of Bukhara State University. The branch has been manned with an accountant (project counterpart assigned by MFERIT), three UJC staff (Japanese language, administration, cleaner) and a JOCV. As of December 2009, the branch offers three Japanese language classes (2 Basic and 1 Intermediate) for 46 learners and various "mutual understanding" programs around 1,500 times per year. Classes for ORIGAMI and calligraphy have been conducted regularly. Other various cultural exchange events have also been held time to time.

4. RESULTS OF EVALUATION

4-1 Relevance

Relevance of the Project is high.

4-1-1 Relevant national policies of Uzbekistan

As one of the policies to develop SME sector, Chapter 5 of PRSP (WIS) 2007 includes support to the private sector, entrepreneurship and small business. In this chapter, PRSP (WIS) states “The Government will continue the policy of supporting entrepreneurship and especially small businesses as a midterm strategy” in twelve (12) directions that include “strengthening the system of re-training and upgrading qualifications for those wanting to engage in entrepreneurship including the creation of private business schools”.

4-1-2 Guideline for Economic Cooperation for Uzbekistan of the Japanese Government

The Guideline in September 2006 by the Ministry of Foreign Affairs in Japan directs four prioritized areas for planning the economic and technical cooperation for Uzbekistan. This Project meets the Guideline in aspect of human resource development in the SME sector under transition to market economy.

4-1-3 Needs of the implementation agency

As stated in Chapter 5 of PRSP (WIS) 2007, the Government has been trying to develop human resources in SME sector. As one of measures to materialize this direction, MFERIT has requested JICA to continue the UJC Project and expand UJC’s business courses to the regions further. It is understood that the co-director system and Joint Coordination Committee (JCC) have reflected such a direction of the Government on the UJC Project through Phase 1 and 2. In Phase 2, for an example, UJC Bukhara was established in 2007 and number to implement D course has been increased.

4-1-4 Needs of the beneficiaries

According to data of the Committee of Statistics available in its website, as of January 2009, there exist 213,976 small enterprises and micro firms excluding farm entities in Uzbekistan. Among them, 4,952 business entities were liquidated during January to March 2009. This may suggest, in yearly basis, that a remarkably large portion (9.3%) of the enterprises and micro firms excluding private farms fails in their business. It is said that many of entrepreneurs tend to begin their business in a manner not fully prepared even without having a business plan occasionally.

Presently at least 18 schools offer comprehensive or short term programs for business management. In such rather competitive environment where every school tries to attract participants, UJC has been able to successfully meet needs of the sector by offering well structured practical business training through conducting various courses. It seems that practicality of PMP and other business courses in UJC is ascertained with design of closely selected curriculum that can be aimed at drafting business plan as feasible.

4-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is high.

4-2-1 Achievement of the project purpose

Among five outputs of which the Project Purpose is comprised, it seems that Output 1 to 4 directly constitute a main approach to achieve the Project Purpose. In observing significant achievements in the output level, it can be judged that the Project Purpose has been achieved as well.

4-2-2 Contribution of outputs for achieving the project purpose

All the business courses, Japanese language education and mutual understanding program in UJC have effectively contributed to the society in Tashkent and Bukhara for many years as mentioned in section 4-3-2. As shown in such a fact, the institutional structure and operation system of UJC have been well functioning already. Support for all these activities by the UJC staff has also been enhanced to a highly satisfactory level (Output 1).

Among all the above, the business courses have become to be able to offer a wide range of business training that can meet needs of the service and industry sector in Tashkent. As demonstrated in number of applicants for PMP (A-2), a quality of the UJC business courses have obtained a certainly high reputation among businessmen and entrepreneurs in the sectors (Output 2).

A range of mutual understanding program that UJC can offer to the society in Uzbekistan and Japan has been broadly expanded and attracted many citizens. The same contribution can also be observed in Japanese language education (Output 3 and 4).

4-3 Efficiency

Efficiency of the Project is high.

4-3-1 Progress of the inputs

Inputs of the human resources (project counterparts of MFERIT, local staff of UJC, Japanese experts, and volunteers), equipment and training in Japan were made mostly appropriately in terms of timing and volumes of input.

4-3-2 Achievements in the outputs

It is not easy to fully describe significance seen in achievements of the outputs of this Project (Phase 2). Following key words may give prompt understandings;

- (1) Business course: outstanding features of the course curriculum, strong demand for PMP (applied/admitted ratio in A-2 reached to almost 5 recently), development of graduates network (A-club), and development of institutional capacity to implement subprojects in 2009
- (2) Japanese language education: provision of 18 various courses including ones suitable for children, mostly stable numbers of learners, and continued assistance for the society of Japanese language education in Uzbekistan
- (3) Mutual understanding program: culture exchange events held 60 times per month, promotion of friendship between two nations, development of activities in new areas including assistance to Japanese universities in their enrollment promotion


4-4 Impacts

An extent of impacts of the Project is prospected to be high.

4-4-1 Probability of achievement of the overall goal

Outcomes seen in the indicators of the Overall Goal (1-1 to 2-1), summarized below, suggest achievement of the Overall Goal is still in progress.

1-1 Number of Enterprises which lead to raise of benefits and efficiency after attending UJC business courses	Results of the questionnaire survey in December 2009 show that 36% answered “yes” or “partly” to a question on whether participation in PMP facilitated increase in profitability of their business. 61% answered “yes” or “partly” to a question on whether PMP facilitated growth of effectiveness and efficiency of the business.
1-2 Number of persons who started a business among graduates of Business Course	The UJC database for PMP participants (updated in November 2009) shows that 32 persons, around 5% of the whole graduates, have begun entrepreneurial activity after graduation.
1-3 Number of persons who are utilizing Japanese	Survey duration: 2008 to 2009 □ Japanese language teacher: 11 persons



language skills for business among graduates of Japanese language courses	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Tourist guide: 3 persons ▫ Employment into Japanese-affiliated company: one person
---	---

Source: UJC, February 2010

It should be noted that it may be difficult tasks to assess statistically an extent of contribution of business training in terms of profitability or efficiency in business entities that graduate works for. These outcomes can be influenced by many factors in business environment.

In a survey for additional indicator that is not listed in PDM and we asked on individual effect from training, 98% answered their abilities to handle business task were extended. This is supported by results of all the past interviews with PMP graduates conducted by the Project and the evaluation team. As far as development of human resources, cases of achievement of the Overall Goal can be observed already.

A great number of citizens (around 70,000 persons in a year recently) visiting UJC in Tashkent suggests some social impacts have been generated through implementation of the Project.

4-4-2 Spillover effects observed so far

Graduates network (A-club) was established in 2002. A-club is aimed mainly at making contact among the graduates of PMP easier and more meaningful, and has been working with holding seminars and facilitating recruitment for members. It is observed a sort of relationship has been generated among the graduates even beyond classes. The core members of A-club consider that such environment is valuable and should be developed more. There is no similar organization in other business schools in Tashkent.

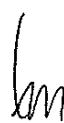
UJC is now able to act as a multiple service provider that can offer a remarkably wide range of services from business training to culture exchange events. Diplomatic relation between Japan and Uzbekistan has established in January 1992, in other words we started to get to know each other only less than 2 decades. More exchange of information among citizens, businessmen and students in two nations is therefore needed. Through the project activities in Phase 1 and 2, UJC has obtained an institutional position and developed a capacity that can offer good opportunities to fill needs of beneficiaries.

4-5 Sustainability

Sustainability of the Project depends on various conditions in the long run.

4-5-1 General

Business courses, Japanese language education, mutual understanding program and IT literacy course constitute four main pillars of the UJC Project. All these activities are well organized and can offer quality



services that are rendered by lecturers and supported by the staff of UJC. Above all, these human resources may be the core assets that the Project could generate.

As far as the Project continues to be funded by JICA and MFERIT, all the pillars are foreseeable to be sustained. However, since it is difficult to assume a technical cooperation be continued for ever, it is needed to begin discussions on what should be sustained after the withdrawal of JICA from the Project. The tasks will include prioritization of the pillars to be continued, increased utilization of local lecturers, and technical transfer needed for them that will be conducted by the Project itself.

4-5-2 Aspect of policy

As directed in Chapter 5 of PRSP (WIS) 2007, the government supports to the private sector, entrepreneurship and small business are ensured at present. Especially, as included in one of twelve (12) directions, “strengthening the system of re-training and upgrading qualifications for those wanting to engage in entrepreneurship” is prioritized. Thus the Project is positioned in receiving a backup by the government policy.

4-5-3 Institutional side

The institution of UJC is organized under Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan, PP-39 1 May 2006. This ensures institutional sustainability of the Project.

Presently many parts of the line authority (command structure) of UJC are assigned to the Japanese long term experts and consultants. Though it has been well functioning so far, at some future date, this temporary measure will have to be replaced with more permanent structure. To prepare for the process of reorganization in scope of the Project, it will be needed first to build the line that would be structured by two co-directors and core local staff. In the business courses, development for manager has been undertaken already, started in recent years. Likewise, other programs and administration will also have to be prepared.

4-5-4 Financial side

Accompanied with development of the programs, a scale of operation of UJC has been expanded year by year as shown, while the amounts of revenue and expenditure has been also increased. Though growth of the revenue is remarkable, the cost also increased almost in same pitches. When considering the financial shortage shown in the following table, it should be noted, again as in Phase 1, that UJC needs financial support of a certain level for its satisfactory operation.

Overall Financial Management of the UJC Operation (Unit: US\$)

Calendar Years		2006	2007	2008	2009
Costs borne by:	JICA Local Operation Cost	172,902	230,770	255,229	296,558
	UJC Expenditure	42,617	65,391	100,402	127,850
	MFERIT (common service charge)	81,603	79,138	75,245	67,830
Total Costs		297,122	375,299	430,876	492,238
UJC Revenue		57,746	92,024	112,746	136,024
Balance		-239,376	-283,275	-318,130	-356,214

Source: UJC, February 2010

It is estimated that at least around 360,000 US\$ is needed to be subsidized as presently for operating the UJC in the current scale and level. The amounts above do not still include followings;

- (1) Increase in fees for local lecturers after replacing Japanese lecturers with them
- (2) Rents of the floor space for UJC Tashkent offered by MFERIT

4-5-5 Technical side

Main reason of a high competitiveness of the UJC business courses exists in its quality. The fact whether the current quality can be ensured will present a key condition for sustaining the courses after the assistance of JICA is terminated. Among 13 subjects of PMP, 8 subjects (corresponding to around 60%) have been assigned to local lecturers already. Lectures that have attracted many participants so far are given together by some of local and Japanese lecturers. Thus a challenge is how to succeed competency of lecturing of such Japanese lecturers.

Lesson hours of the local lecturers for Japanese language education have increased to more than 90% in 2009. There is a local teachers who is as highly assessed as native Japanese teacher by learners. If a full substitution is needed, it seems not to be so difficult.

5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

5-1 Conclusion

According to the results of the evaluation analysis, the Team concluded that the Project purpose will be almost achieved by the end of the Project. As shown in a large number of applicants for the business courses and high assessment scores by the graduates, UJC has become an institution functioning for raising human resources that can contribute to development of market economy in Uzbekistan. The Japanese language course and mutual understanding program have also been developed in terms of both numbers of participants and varieties of contents that the courses and programs have. In addition, the UJC local staff

and lecturers supporting these activities have been well raised through Phase 1 and Phase 2. On the basis of the five criteria evaluation, the relevance, effectiveness and efficiency of the Project are evaluated to be high. To enhance the impact and sustainability of the Project furthermore, it is recommended for UJC to undertake following tasks by the end of the Project.

5-2 Recommendations

5-2-1 Enhancement of the sustainability in aspect of institution and human resources

Further efforts will be needed for technical transfer of skill for operation and management of the center to the local staff of UJC especially to those who are positioned in chief officer. In addition, the chief officers will have to be organized more into the decision making line of UJC.

5-2-2 Enhancement of the sustainability in aspect of finance

To improve balance of cost and revenue of UJC, with regard to each training courses and programs, scope of the activities and course fee will have to be reviewed more closely.

5-2-3 Redesign of the business courses

Some of contents of the business courses should be improved in order to catch up the current economic situation of the SMEs in Uzbekistan. Materialization of this improvement may require more close relationship with local organizations such as CCI and business entities. Specifically, the improvement may include development of training materials sourced from local business environment.

Annex1 Project Design Matrix for the Final Evaluation (Phase-2)

Duration: 2005. 12. 1 - 2010. 11. 30 (5 years)
Main Target Groups: professionals in private sectors / students / the general public.

Narrative Summary	Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal: 1. Human Resources related to the Private Sector responding to the market economy in Uzbekistan will be developed. 2. Mutual Understanding between the people both of Uzbekistan and Japan will be promoted.</p>	<p>1-1 Number of Enterprises which lead to raise of benefits and efficiency after attending UJC business courses 1-2 Number of persons who started a business among graduates of Business Course 1-3 Number of persons who are utilizing Japanese language skills for business among graduates of Japanese language courses (employment as Japanese language teacher or tourist guide, employment into Japanese-affiliated company) 2-1 Number of cases which lead to cooperation/exchange programs among the citizens between the two countries</p>	<p>1-1 Questionnaire and interview to ex-participants of UJC business courses 1-2 Questionnaire and interview to ex-participants of UJC business courses 1-3 Questionnaire and interview to graduates of Japanese language courses 2-1 Record of the UJC</p>	<p>Political condition is stable.</p>
<p>Project Purpose: 1. The function of the UJC as a base contributing 1) to human resources development in area of SMEs of Uzbekistan toward a market economy , 2) to mutual understanding between the people both of Uzbekistan and Japan, will be promoted</p>	<p>1. Degree of recognition of UJC business courses 2. Number of users of UJC and number of membership of UJC 3. Situation of establishment of UJC's local office and achievement of its activities</p>	<p>1. Questionnaire survey to companies (sample survey) 2. Project progress report 3. Project progress report</p>	
<p>Output of the Project: 1. An organizational structure and management system to operate UJC efficiently will be established. 2. An effective system to provide knowledge and practical skills on business such as corporate management to private sector corresponding to their needs will be constructed.</p>	<p>1-1 Assignment of counterparts and UJC staff 1-2 Operational capability of UJC staff 1-3 Balance of income and expenditure of UJC 1-4 Number of collaborative activities among 3 programs (business, Japanese language and mutual understanding) 1-5 Situation of introduction of a planning and monitoring system 2-1 Number of business courses implemented (contents, number of courses, number of participants, and number of participants completed) 2-2 Degree of satisfaction of participants 2-3 Degree of satisfaction on local lecturers 2-4 Recorded number of data on lecturers, interpreters and places for site visit in database 2-5 Number of programs done in cooperation with the Chamber and Commerce and Industries, and other industrial associations 2-6 Situation of preparation of operation manuals for business courses 3-1 Number of Japanese language courses implemented (contents, number of courses, number of participants, and number of participants completed) 3-2 Degree of satisfaction of participants 3-3 Degree of satisfaction on local lecturers</p>	<p>1-1 Organization chart 1-2 Record of staff training and evaluation of capability of UJC staff (self-evaluation and evaluation by manager) 1-3 Data on balance of income and expenditure 1-4 Project progress report 1-5 Project progress report 2-1 Project progress report 2-2 Questionnaire and interview to participants of UJC business courses 2-3 Questionnaire and interview to participants of UJC business courses 2-4 Record of UJC 2-5 Record of UJC 2-6 Project progress report 3-1 Project progress report 3-2 Questionnaire to participants of Japanese language courses 3-3 Questionnaire to participants of Japanese language courses</p>	<p>Japanese senior volunteer is dispatched to the Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan and provides instructions on business at fields.</p>
<p>3. A system to provide Japanese Language Education Activity according to the diversified needs and to expand the opportunity to study Japanese Language in Uzbekistan will be constructed.</p>			

	<p>3-4 Ratio of utilization of local lecturers 3-5 Situation on strengthening of function as a base of Japanese language education 3-6 Situation of preparation of operation manuals for Japanese language courses</p>	<p>3-4 Record of UJC 3-5 Reports on country-wise Japanese language education information and reports of Japanese language education experts 3-6 Project progress report</p>
<p>4. The function of providing information on several aspects, such as economy, society, and culture, of both Uzbekistan and Japan in two ways will be strengthened.</p>	<p>4-1 Number of events and programs implemented for mutual understanding (contents, number of events and number of participants) 4-2 Degree of satisfaction of participants 4-3 Number of collaborative activities with organizations in Japan 4-4 Number of services about provision of information on study in Japan 4-5 Situation of preparation of operation manuals for mutual understanding promotion program</p>	<p>4-1 Project progress report 4-2 Questionnaire and interview to participants 4-3 Project progress report 4-4 Project progress report 4-5 Project progress report</p>
<p>5. Function of publicity and advertisement of UJC is strengthened.</p>	<p>5-1 Number of appearance to mass media 5-2 Number of Access to UJC homepages 5-3 Number of Mailing List members 5-4 Number of Newsletter issued</p>	<p>5-1 Report on appearance to mass media 5-2 Record of UJC 5-3 Record of UJC 5-4 Record of UJC</p>

Input:		Preconditions
<p>Activities: (Administration of the Center)</p> <p>1-1 to design a long term management plan (management policy, financial plan, annual operation plan, human resource development plan) of UJC and to implement the plan.</p> <p>1-2 to hold the Joint Coordination Committee annually to approve and to monitor the management plan of UJC.</p> <p>1-3 to train the staff according to the human resource development plan.</p> <p>1-4 to exchange personnel and information within Japan Centers of Central Asia and to accumulate know-how and expertise in management of the Center.</p> <p>2-1 to design and implement the Business Program Plan (including operation plan and course curriculum), based on the results of the need survey</p> <p>2-2 to implement the Business Program collaborating with other organizations such as Chamber of Commerce and Industry, and other industrial associations and to disseminate the knowledge and experience of Japan widely</p> <p>2-3 to draw up a list and to formulate an evaluation system for the stable procurement of high quality local lecturers</p> <p>2-4 to expand the activity of Business Program to several regions and to introduce practical skills and knowledge of business to business personnel</p> <p>2-5 to monitor and evaluate achievements of the Business Program, and to redesign and improve the Program depending on the necessity</p> <p>2-6 to organize a reunion of the participants and support its activities</p> <p>3-1 to design and implement the Japanese Language Education Activity Plan(including policy, and course curriculum)</p> <p>3-2 to provide diversified courses according to the level of the students (from beginners who are interested in Japan, to professionals such as Japanese language teachers and interpreters)</p> <p>3-3 to monitor and evaluate achievements of Japanese Language Education Activity, and to redesign and improve the Activity depending on the necessity</p> <p>3-4 to enhance network among Japanese language teachers in Uzbekistan to provide technical advice to Japanese Language courses in universities and operational advice to the Japanese Language Teachers Association in Uzbekistan</p> <p>3-5 to develop and compile Japanese language text in Uzbekistan language</p> <p>4-1 to design and implement an annual implementation plan on activities for mutual understanding according to the principle "providing information in two ways"</p> <p>4-2 to enhance the function to provide information on both countries in terms of quality and quantity</p> <p>4-3 to provide information on study in Japan</p> <p>4-4 to conduct pre-orientation for the people to study/lake training course in Japan depending on necessity</p> <p>4-5 to enhance organic linkage among Business Program, Japanese Language Education Activity, and Program for Mutual Understanding to raise synergy effect</p> <p>5-1 to establish publicity strategy and design an annual implementation plan</p> <p>5-2 to improve the webpage of UJC and increase its linkage with other related webpages</p> <p>5-3 to continuously issue the news letter and mailing list of UJC</p> <p>5-4 to implement the plan through various media, such as the webpage, the mailing list, newspapers, radio programs and magazines</p>	<p style="text-align: center;">(Japanese Side)</p> <p>Dispatching Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-Director • Coordinator • Advisor for Business Program • Advisor for Japanese Language Education Activity • Lectures and Consultants for Business Program • Others <p>Provision of Equipment and materials; Books, DVD, Office equipment</p> <p>Costs for Local Activity(Salary for local staffs, local lecturers, Internet services, etc)</p> <p style="text-align: center;">(Uzbekistan Side)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignment of Co-Director, Coordinator <p>Provision of Space and Facilities of UJC</p> <p>Utility Fees</p>	<p>The responsibilities of each sides will be enforced without failure.</p>

Remarks: UJC: Uzbekistan-Japan Center

Annex 2 Dispatch of Japanese Experts

1. Long-term Japanese Experts

(For Phase 2 project)

No.	Name	Field	Period	Days	P/M
1	Mr. Yasushi INABA	Co-Director	2005/12/1-2009/1/14	1141	38,0
2	Mr. Hiroshi YONEDA	Co-Director	2008/12/30-2009/12/31	367	12,2
3	Mr. Hiroyuki UEDA	Project Coordinator	2005/12/1-2008/7/26	969	32,3
4	Ms. Ami KIMURA	Project Coordinator	2008/7/15-2009/12/31	535	17,8
5	Mr. Tadao SEKI	Business Course Management	2005/12/1-2006/3/31	121	4,0
6	Mr. Seiji FUKUSHIMA	Japanese Course Management	2005/12/1-2006/7/12	224	7,5
7	Mr. Akira YAMAGUCHI	Japanese Course Management	2006/6/30-2008/7/20	752	25,1
8	Ms. Satoko TATSUMA	Japanese Course Management	2008/7/10-2009/12/31	540	18,0
Remark: P/M means Perdson Month (only for phase 2 project)				Total	4 649 155,0

2. Short-term Japanese Experts

No.	Name	Field	Period	Days	P/M
1	Mr. Yoshihide WATANABE	Financial affairs	2006.03.31 - 2006.04.08	9	0,3
2	Ms. Katsura MIZUNO	Business course management	2006.03.24 - 2006.04.12	20	0,7
3	Mr. Shinichirou KAWAGUCHI	Organization and human resources	2006.04.07 - 2006.04.22	16	0,5
4	Mr. Shinichirou FUKUDA	Business course management	2006.04.14 - 2006.04.25	12	0,4
5	Mr. Jun FURUTA	Business course planning and management 1	2006.04.14 - 2006.06.03	51	1,7
6	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Production managent	2006.04.21 - 2006.05.07	17	0,6
7	Mr. Shinobu FUJITA	Marketing	2006.05.05 - 2006.05.30	26	0,9
8	Mr. Katsura MIZUNO	Business course management 2	2006.05.19 - 2006.06.30	43	1,4
9	Mr. Jun FURUTA	Business course planning and management 2	2006.08.15 - 2006.09.02	19	0,6
10	Mr. Katsura MIZUNO	Business course management 3	2006.09.26 - 2006.11.10	46	1,5
11	Mr. Makoto TAKEI	Seminar instructor for A course	2006.11.03 - 2006.11.15	13	0,4
12	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 2	2006.11.03 - 2006.11.22	20	0,7
13	Mr. Shinobu FUJITA	Marketing	2006.11.10 - 2006.12.13	34	1,1
14	Mr. Jun FURUTA	Business course planning and management 1	2006.11.17 - 2006.12.13	27	0,9
15	Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Production control	2006.12.01 - 2007.02.07	70	2,3
16	Mr. Katsura MIZUNO	Business course management 3	2006.12.22 - 2007.02.07	48	1,6
17	Mr. Seiichi FUJITA	Economic analysis	2006.12.22 - 2007.01.06	15	0,5
18	Mr. Shinichirou KAWAGUCHI	Organization and human resources	2007.01.12 - 2007.02.03	23	0,8
19	Mr. Kyoichirou SATO	Instructor for C course and B course	2007.02.23 - 2007.03.07	13	0,4
20	Mr. Yukihiko ANDO	Instructor for B course	2007.03.08 - 2007.03.18	11	0,4
21	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2007.05.15 - 2007.06.13	30	1,0
22	Mr. Kazuyuki ICHIHASHI	Business course planning and management 2	2007.06.22 - 2007.10.16	117	3,9
23	Mr. Shinobu FUJITA	Instructor for A course (practical marketing) and B course (advanced marketing), and seminar	2007.06.22 - 2007.07.25	34	1,1
24	Mr. Katsura MIZUNO	Business course planning and management 3	2007.06.22 - 2007.07.21	30	1,0
25	Mr. Shinichirou FUKUDA	General management of business course	2007.07.20 - 2007.07.28	9	0,3
26	Mr. Maksakazu SUGIURA	Seminar instructor for A course (organization and human resources)	2007.07.06 - 2007.07.18	13	0,4
27	Mr. Makoto TAKEI	Seminar instructor for A course (Japanese-style management)	2007.07.13 - 2007.07.25	13	0,4
28	Mr. Seiichi FUJITA	Instructor for A course (benefit analysis) and C course (Kaizen)	2007.08.03 - 2007.08.15	13	0,4
29	Mr. Masataka HOTTA	Seminar instructor for A course (production control)	2007.08.10 - 2007.08.29	20	0,7
30	Mr. Yukihiko ANDO	Seminar instructor for B course (Total Quality Control)	2007.09.26 - 2007.10.08	13	0,4
31	Mr. Shinobu FUJITA	Instructor for A course (practical marketing) and B course (advanced marketing), and seminar	2007.10.05 - 2007.11.06	33	1,1
32	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2007.10.23 - 2007.11.15	24	0,8
33	Mr. Makoto TAKEI	Seminar instructor for A course (Japanese-style management)	2007.10.26 - 2007.11.06	12	0,4
34	Mr. Kazuyuki ICHIHASHI	Business course planning and management 2	2007.11.27 - 2008.01.11	46	1,5
35	Mr. Masataka HOTTA	Seminar instructor for A course (production control)	2007.12.07 - 2007.12.25	19	0,6
36	Mr. Seiichi FUJITA	Instructor for A course (benefit analysis)	2007.12.24 - 2008.01.07	15	0,5
37	Mr. Maksakazu SUGIURA	Seminar instructor for A course (organization and human resources)	2008.01.04 - 2008.01.14	11	0,4
38	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2008.01.13 - 2008.02.05	24	0,8
39	Mr. Kazuyuki ICHIHASHI	Business course planning and management 2	2008.02.01 - 2008.03.21	49	1,6

40	Mr. Testsurou HUKUYAMA	Firm consultation	2008/2/8-2008/2/16	9	0,3
41	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2008.05.06 - 2008.05.24	19	0,6
42	Mr. Kazuyuki ICHIHASHI	Business course planning and management 2	2008.05.20 - 2008.08.27	100	3,3
43	Mr. Shinobu FUJITA	Instructor for A course and B course	2008.05.23 - 2008.07.02	41	1,4
44	Mr. Makoto TAKEI	Seminar instructor for A course (Japanese-style management)	2008/6/20-2008/7/2	13	0,4
45	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2008/7/1-2008/7/19	19	0,6
46	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2008/6/24-2008/7/12	19	0,6
47	Mr. Masataka HOTTA	Seminar instructor for A course (production control)	2008/7/11-2008/7/30	20	0,7
48	Mr. Seiichi FUJITA	Instructor for A course (benefit analysis)	2008/8/1-2008/8/13	13	0,4
49	Mr. Masaru Fujiwara	Instructor for A course (HRM)	2008/8/15-2008/8/27	13	0,4
50	Mr. Kazuyuki ICHIHASHI	Business course planning and management 2	2008/9/16-2008/10/18	33	1,1
51	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2008/10/21-2008/11/8	19	0,6
52	Mr. Shinobu FUJITA	Instructor for A course and B course	2008/10/24-2008/11/19	27	0,9
53	Mr. Kazuyuki ICHIHASHI	Business course planning and management 2	2008/11/28-2009/1/14	48	1,6
54	Mr. Makoto TAKEI	Seminar instructor for A course (Japanese-style management)	2008/12/5-2008/12/17	13	0,4
55	Mr. Masaru Fujiwara	Instructor for A course (HRM)	2008/12/19-2008/12/31	13	0,4
56	Mr. Shinobu FUJITA	Instructor for A course and B course	2009/1/9-2009/1/28	20	0,7
57	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2009/1/13-2009/2/4	23	0,8
58	Mr. Kazuyuki ICHIHASHI	Business course planning and management 2	2009/1/30-2009/3/21	51	1,7
59	Mr. Masataka HOTTA	Seminar instructor for A course (production control)	2009/1/30-2009/2/18	20	0,7
60	Mr. Seiichi FUJITA	Instructor for A course (benefit analysis)	2009/2/27-2009/3/11	13	0,4
61	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2009/5/8-2009/5/30	23	0,8
62	Ms. Nami TANAKA	Business course planning and management 2	2009/5/19-2009/6/27	40	1,3
63	Mr. Makoto TAKEI	Seminar instructor for A course (Japanese-style management)	2009/6/5-2009/6/17	13	0,4
64	Mr. Shinobu FUJITA	Instructor for A course and B course	2009/6/12-2009/7/22	41	1,4
65	Mr. Masataka HOTTA	Seminar instructor for A course (production control)	2009/7/17-2009/8/5	20	0,7
66	Ms. Nami TANAKA	Business course planning and management 2	2009/7/21-2009/8/26	37	1,2
67	Mr. Seiichi FUJITA	Instructor for A course (benefit analysis)	2009/8/7-2009/8/19	13	0,4
68	Mr. Masaru Fujiwara	Instructor for A course (HRM)	2009/8/14-2009/8/26	13	0,4
69	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2009/8/18-2009/9/5	19	0,6
70	Mr. Ryoichi OZAWA	Business course planning and management 1	2009/11/3-2009/11/21	19	0,6
71	Ms. Nami TANAKA	Business course planning and management 2	2009/11/24-2009/12/23	30	1,0
72	Mr. Shinobu FUJITA	Instructor for A course and B course	2009/12/11-2009/12/23	13	0,4
73	Mr. Masaru Fujiwara	Instructor for A course (HRM)	2009/12/18-2009/12/30	13	0,4
Total				1 898	63,3

Annex 3 Provision of Equipment by Japanese Side

(1) Major equipment and cost

Remarks: Cost of equipment means cost for equipment and materials procured from Japan in this table. But items locally procured in Uzbekistan are included as major equipment

Year	Major equipment	Cost (Japanese Yen)
JFY2005 *1	Computer, computer software, projector, equipment for translation, etc.	1 105 507
JFY2006	Various materials for the mutual understanding promotion program, copy machine, books related with Japanese literature	4 456 417
JFY2007	Various materials for the mutual understanding promotion program, projector, books related with Japanese literature	2 106 325
JFY2008	Computers, audio-visual equipment, various materials for the mutual understanding promotion program, books and discs related with Japanese culture and literature, textbooks in Japanese language etc.	3 351 113
JFY2009 *2	Copy machine, audio-visual equipment, various materials for the mutual understanding promotion program, books and discs related with Japanese culture and literature, textbooks in Japanese language etc.	1 409 503
Total		12 428 865

JFY: Japanese Fiscal Year (from April to March of next year)

*1 Amount of JFY2005 includes cost of equipment procured from 1 December 2005 to 31 March 2006

*2 Amount of JFY2009 consists of the costs of equipment procured from 1 April 2009 to 31 Dec 2009

Annex 4 Training in Japan

JFY2005

Training Courses	Name	Training Term	Days
Training for business course trainers	Ms. Elena KISELYOVA	3 to 17 December 2005	15
	Ms. Nargiza BAYDADAEA		
	Ms. Sofia NARINYAN		
Training for practical business management	Mr. Abdukarimov Davronbek	7 to 28 February 2006	22
	Mr. Gaziev Sultanbek		
	Ms. Pygay Natalya		
	Mr. Alyakbarov Islam		
	Mr. Buranov Iskander		

JFY2006

Training for practical business management	Mr. Dadajanov Bekhzod	12 September to 3 October 2006	22
	Ms. Chublukova Irina		
	Ms. Talasova Leyla		
Training for mutual understanding promotion programs	Ms. Aziza Primatova	20 September to 4 October 2006	15
Training for operation and management for the center administration	Ms. Gulmira Yusupova	16 January to 3 February 2007	19
Training for strengthening economic organizations in the Central Asia Countries	Ms. Maksumova Umida Saidovna	29 January to 22 February 2007	25
	Mr. Bobolv Tura Abdievich		
	Mr. Otahodjaev Anvar		
	Mr. Sulaymonov Rustam Yuldashevich		
	Mr. Yunusov Bahtiyor Shavkalovich		
Training for practical business management	Mr. Kakhramon Juraboev	6 to 27 February 2007	22

JFY2007

Training for mutual understanding promotion programs	Mr. Makhmudov Aziz	19 June to 11 July 2007	23
Training for practical business management	Ms. Atamatova Dilnoza	26 June to 11 July 2007	16
	Mr. Petrov Sergey		
	Mr. Betin Andrey		
	Ms. Yan Svetlana		
Training for operation and management for the business courses	Mr. Yunusov Dilmurad	25 November to 15 December 2007	21
Training for strengthening economic organizations in the Central Asia Countries	Mr. Husenov Vasiljon	27 January to 16 February 2008	21
	Mr. Khodjiev Shukhrat		
Training for practical business management	Ms. Dragalina Natalya	24 February to 15 March 2008	21
	Ms. Rakhmatullaeva Tamila		
	Ms. Polshina Valeriya		
	Mr. Kim Konstantin		

JFY2008

Training for practical business management	Mr. Avdeyev Alexander	20 July to 8 August 2008	20
	Ms. Kim Viktoriya		
	Mr. Kurbonboev Gayrat		
Training for operation and management for the business courses	Ms. Gulnora TadjibaEeva	31 August to 19 September 2008	20
Training for mutual understanding promotion programs	Ms. Zulaykho ABDULLAEVA	7 to 28 November 2008	22
Training for practical business management	Ms. Antonovskaya Alla	2 to 19 February 2009	18
	Pak Vyacheslav		
	Kusheva Yuliya		
	Ms. Irina Berger		
Training for strengthening economic organizations in the Central Asia Countries	Mr. Abulqosimov Jalil	2 to 19 February 2009	18
	Mr. Babaev Otabek		
	Mr. Tulyaganov Akmal		
Training for operation and management for the center administration	Ms. Rano Shamakhmudova	12 February to 2 March 2009	19

JFY2009 (as of December 2009)

Training for practical business management	Ms. Farhan Irina Vladi, irovna	24 August to 12 September 2009	27
	Mr. Muzaffarov Zafarhuja Alisherovich		
	Ms. Kamalova Nargiz Mukhamadjanovna		
	Mr. Shermanov Abduvahob Ortikovich		
Training for operation and management for the business courses	Ms. Olesya Tykhenko	24 August to 12 September 2009	27
Training for strengthening economic organizations in the Central Asia Countries	Mr. Khamraev Oybek Nematovich	2 to 29 November 2009	28
	Mr. Kuliev Ruslan		
	Mr. Yokubhonov Yunushon Ravshanhonovich		
Training for business management of the Japanese style	Mr. Zakirov Erkin	3 to 22 November 2009	20
	Mr. Kasimov Abdulnasir		
	Mr. Aliev Ravshan		

Total 55 persons as of end of December 2009

Annex 5 Local Cost Borne by Japanese Side

(Unit: US dollar)

	Category	JFY2005	JFY2006	JFY2007	JFY2008	JFY2009	Total
1)	Employment	49 276	123 919	153 277	178 943	146 487	651 902
2)	Transportation	616	9 374	7 481	9 880	4 229	31 580
3)	Equipment	46 701	28 737	39 024	20 008	1 727	136 197
4)	Communication	261	6 375	11 394	12 405	10 625	41 060
5)	Supplier	6 387	49 544	44 832	49 830	24 562	175 155
6)	Utilities	19 752	40 155	0	0	0	59 907
7)	Rent	373	2 289	1 242	3 576	2 994	10 474
8)	Others	7 377	10 608	2 994	3 452	19 014	43 445
	Total	130 743	271 001	260 244	278 094	209 638	1 149 720

Remark 1: JPY is Japanese Fiscal Year (from April to March of next year)

Remark 2: JPY2005 shows the expenditure from December of 2005 to March of 2006.

Remark 3: JPY2009 shows the expenditure from April of 2009 to December of 2009.

Annex 6 Counterpart Personnel of Uzbekistan Side and Local Staff of UJC

(1) Project Counterpart Personnel of Uzbekistan Side

No	Name	Position for the Project	Office
1	Mr. Salombek KHABIBULLAEV	Co-director	Head of Main Information-Analytic Department, Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade
2	Ms. Gulmira IBRAGIMOVA	Coordinator	Assined by the Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade

(2) Local Staff of UJC

No	Name	Appointed on	Assignments
1	Ms.Rano SHAMAKHMUDOVA	2001.11.01	General administration
2	Ms.Tamila SKACHKOVA	2007.07.23	Reception (maternal leave)
3	Ms.Yevgeniya SINKOVA	2009.04.06	Reception
4	Ms.Nafisa KHAYDAROVA	2009.08.26	Reception
5	Ms.Dilorom VALIEVA	2009.09.16	Reception
6	Ms.Gulnora TADJIBAeva	2002.10.09	Business course
7	Mr.Dilmurad YUNUSOV	2006.04.25	Business course
8	Ms.Olesya TYKHENKO	2006.07.14	Business course
9	Mr.Bogdan CHUTBAEV	2009.02.17	Business course
10	Ms.Zulaykho ABDULLAEVA	2006.12.22	Mutual understanding promotion
11	Ms.Tatyana GORBUNOVA	2009.05.06	Mutual understanding promotion
12	Ms.Nodira FAYZIEVA	2001.11.01	Librarian
13	Mr.Alexander KOROTKOV	2008.04.01	IT course / SE
14	Ms.Nargiza NIGMANOVA	2007.01.03	Japanese course
15	Ms.Mamlakat TURSUNOVA	2007.04.01	Japanese course, UJC Bukhara
16	Ms.Kamola AZIZOVA	2007.08.20	Japanese course
17	Ms.Natalya USHAROVA	2007.08.21	Business course
18	Ms.Umida UMAROVA	2009.03.12	Japanese course
19	Ms.Svetlana BICHKOVA	2009.05.18	Japanese course
20	Mr.Sanjar TURAYEV	2009.09.07	Japanese course, UJC Bukhara
21	Mr.Sunnatilla IBRAGIMOV	2001.12.01	Driver
22	Mr.Andrei BEDO	2002.09.01	Driver
23	Ms.Mamlakat ASLONOVA	2007.04.01	Cleaner, UJC Bukhara
24	Ms.Svetlana REPINA	2009.11.16	Cleaner

Annex 7 Costs Borne by Uzbekistan Side

Category	2006	2007	2008	2009	Total
Common service charges for the UJC facilities in the International Business Center in Tashkent (Unit: Soum)	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	400,000,000
Conversion to US \$	(81,603)	(79,138)	(75,245)	(67,830)	(303,816)

Remark 1:

In addition, for use of the UJC activities, MFERIT has provided the Project with a necessary space (1,100 square meters) in the sixth floor and ninth floor of International Business Center in Tashkent since beginning of the Phase 1, together with a reception counter in the ground floor. Bukhara State University has also provided the Project with offices and facilities for operation of UJC Bukhara since 2007.

Remark 2:

For converting Soum to US\$, following annual average rates were applied.

2006	2007	2008	2009
1225.44	1263.61	1328.99	1474.28

Annex 8 Achievement of Business Courses

(1) A Course (PMP course)

(Unit: person)

No	Title	Period	Applicants	Participants	Graduates	Satisfaction Rate
1	PMP-7 (A-1)	From January 2006 to June 2006	110	25	23	100%
2	PMP-7 (A-2)	From January 2006 to June 2006		34	29	100%
3	PMP-8 (A-1)	From October 2006 to March 2007	41	33	31	100%
4	PMP-8 (A-2)	From October 2006 to March 2007	148	35	29	100%
5	PMP-9 (A-1)	From April 2007 to September 2007	37	31	30	4,27
6	PMP-9 (A-2)	From April 2007 to September 2007	155	35	28	4,26
7	PMP-10 (A-1)	From October 2007 to March 2008	67	35	30	4,44
8	PMP-10 (A-2)	From October 2007 to March 2008	178	35	34	4,75
9	PMP-11 (A-1)	From April 2008 to September 2008	63	35	34	4,5
10	PMP-11 (A-2)	From April 2008 to September 2008	163	35	33	4,5
11	PMP-12 (A-1)	From September 2008 to March 2009	52	66	33	4,62
12	PMP-12 (A-2)	From September 2008 to March 2009	134		32	4,41
13	PMP-13 (A-1)	From April 2009 to September 2009	59	67	29	4,43
14	PMP-13 (A-2)	From April 2009 to September 2009	169		33	4,28
		Total	1376	466	428	-

Remarks: "A-1" is daytime course and "A-2" is evening course.

(2) B Course

No	Title	Period	Applicants	Participants	Remarks	Satisfaction Rate
1	Business development in Uzbekistan	From 13 Nov. 2006 to 24 Nov. 2006	23	16	-	4,66
2	Marketing (advanced course)	From 27 Nov. 2006 to 8 Dec. 2006	48	37	-	4,50
3	KAIZEN management	4 Dec. 2006	122	96	-	4,50
4	Enterprise management principle and setup of business domain	From 27 Feb. 2007 to 3 Mar. 2007	22	20	-	4,81
5	TQM (problem solving)	From 9 Mar. 2007 to 17 Mar. 2007	17	13	-	4,77
6	Marketing (advanced course)	From 9 Jul. 2007 to 20 Jul. 2007	65	44	-	4,36
7	Seminar on KAIZEN	2 Aug. 2007	57	44	-	4,75
8	Seminar on TQM	From 27 Sep. 2007 to 6 Oct. 2007	23	17	-	4,63
9	Business success model in service sector	From 21 Jan. 2008 to 1 Feb. 2008	36	30	-	3,83
10	Planning of Human Resource Management (HRM)	From 18 Feb. 2008 to 29 Feb. 2008	35	26	-	4,96
11	Marketing (advanced course)	From 9 June 2008 to 20 June 2008	55	30	-	4,73
12	Key Competences of a Manager to Manage People	From 18 to 29 August 2008	46	25	-	4,8
13	Human Resource Management and Development	From 13 to 24 October 2008	61	24	-	4,9
14	Advanced Marketing	From 12 to 23 January 2009	53	27	-	4,9
15	Advanced Profitability Analysis	From 2 to 6 March 2009	24	18	-	4,7
16	Kaizen Management	9 March 2009	63	42	-	4,8
17	Effective Management Skills for Business Leaders	From 15 to 26 June 2009	50	23	-	4,76
18	Advanced Marketing	From 6 to 17 July 2009	50	29	-	4,56
19	Human Resource Management and	From 3 to 14 August 2009	60	22	-	4,96
20	Kaizen Management	17 August 2009	66	52	-	4,57
21	Communication Skills for Conflict Resolution in Business	From 2 to 13 November 2009	27	18	-	4,82
		Total	1003	653	-	-

(3) C Course

No	Title	Period	Applicants	Participants	Remarks	Satisfaction Rate
1	Environmental management by Japanese companies	6 Nov. 2006	50	38	-	4,40
2	Management strategy of Japanese companies	26 Feb. 2007	72	62	-	4,00

3	Marketing of Cosmetics Industry	30 Jun. 2007	N/A	90	-	N.A.
4	Seminar on TQM	27 Jul. 2007	65	25	-	4,30
5	Seminar on IT strategy of small and medium companies	9 Nov. 2007	75	55	-	4,11
6	Productivity, Competitiveness, Quality & Cost - Japanese Experience	1 Aug. 2008	70	48	-	4,40
7	Successful Marketing – Japanese Advanced Case	17 Nov. 2008	87	61	-	4,50
8	Seminar on business planning and visit to business firms(Consultation)	From 5 to 16 October 2009	N/A	19	-	N/A
9	Seminar on loan screening	From 20 to 22 October 2009	N/A	60	-	4,30
10	Seminar on measures for financial crisis (manufacturing sector)	From 9 to 10 December 2009	N/A	18	-	4,50
11	Seminar on measures for financial crisis (nonmanufacturing sector)	From 9 to 10 December 2009	N/A	18	-	4,50
		Total	419	494	-	-

(4) D Course

No	Title	Period	Applicants	Participants	Remarks	Satisfaction Rate
1	Organization and management & development of human resources (at Bukhara)	31 Jan. 2007	No data	98	-	4,5
2	Organization and management & development of human resources (at Samarkand)	From 14 Feb. 2007 to 15 Feb. 2007	No data	96	-	4,6
3	Business management	From 24 Sep. 2007 to 28 Sep. 2007	10	6	-	4,8
4	Basic of marketing	From 22 Oct. 2007 to 26 Oct. 2007	10	8	-	5,0
5	Basic of marketing	From 29 Oct. 2007 to 2 Nov. 2007	24	17	-	4,9
6	Communication methods with clients for increasing sales	From 21 Jan. 2008 to 25 Jan. 2008	20	19	-	4,7
7	Utilization of business development methods	From 3 Mar. 2008 to 7 Mar. 2008	18	11	-	4,9
8	Tourism Marketing	From 23 to 27 June 2008	24	21	-	4,5
9	General Management	From 21 to 25 July 2008	7	6	-	4,8
10	KAIZEN, 5S, JUST IN TIME	11 August 2008	30	27	-	4,6
11	Tourism Marketing (Samrkand)	From 27 to 31 October 2008	21	18	-	4,9
12	Marketing tools to develop and promote new product & service	From 15 to 19 December 2008	9	7	-	4,8
13	Entrepreneurship: your business success in the competitive environment	From 19 to 23 January 2009	10	9	-	5,0
14	Business plan as a base for your business success	From 16 to 20 February 2009	11	10	-	5,0
15	General and Strategic Management for Executive Managers	From 1 to 5 June 2009	11	8	-	5,0
16	Tourism Marketing	From 29 June to 3 July 2009	12	9	-	5,0
17	Effective communication in sales	From 9 to 13 November 2009	25	17	-	4,7
		Total	-	387	-	-

(5) Consultation to small and medium-sized enterprises

No	Title	Period	Number of companies with
1	Implementation of practical advices at site to individual company about management issues.	From 11 Dec. 2006 to 16 Mar. 2007	total 3 (3 new companies)
2	Implementation of practical advices at site to individual company about management issues.	From 19 Jun. 2007 to 15 Feb. 2008	total 5 (3 new and 2 continued)
3	A senior volunteer who dispatched to the Camber of Commerce and Industry is going to visit 2 companies periodically and provide advices during 6 months.	From June 2008 to March 2009	New 2 companies
		Total	8 companies

Annex 9 Achievements of Japanese Language Courses

	Period	Total number of participants	General course								Short-term and special courses										Bukhara						
			Basic 1	Basic 2	Intermediate 1	Intermediate 2	Advanced 1	Advanced 2	Juvenile 1	Juvenile 2	Juvenile 3	Interpreter	Advanced	Ex-Intermediate	Children returned from	Development for Lecturer	JDS course	Preparation for test	Club	Kanji	Business Japanese	Biginers	Basic 1	Basic 2	Intermediate 1		
1	From 1 Jan. 2006 to 30 Jun. 2006	236	57	28	29	11	8	33	8	9	23			20			10										
2	From 12 Sep. 2006 to 30 Nov. 2006	298	71	39	23	21	5	5	30	12	15	12		10		34	21										
3	From 1 Jan. 2007 to 30 Jun. 2007	292	71	43	20	15	2	5	34	23	9	25		10			21	14									
4	From 1 Sep. 2007 to 30 Nov. 2007	394	77	54	47	22		55	24		13		6		51	5	11					29					
5	From 1 Jan. 2008 to 30 Mar. 2008	363	98	50	46	18		35	25	9	12		8	20				9	8			25					
6	From 1 Sep. 2008 to 30 Nov. 2008	401	81	61	40	30		13	41	9			8			8				8	15	30	18				
7	From 1 Jan. 2009 to 30 Mar. 2009	359	87	60	51	21		13	21	18	14		7	20								15	17	15			
8	From 1 Sep. 2009 to 30 Nov. 2009	357	74	64	62			13	11	19			8	23		32						22	17	7			

Annex 10 Collaborative Activities with Organizations in Japan

Period	Name of organization	Contents of collaborative activity
Nov. 2006	Fukuoka Prefectural Deaf School	TV meeting among students of Fukuoka Prefectural Deaf School and participants of UJC's computer course for deaf persons
Oct. 2007	Meiji Gakuin University	Japanese students of Meiji Gakuin University visited UJC and made opinion exchange with students of Universities in Uzbekistan.
Jun. 2007	Ritsumeikan Asia Pacific University	A staff of International Division of Ritsumeikan Asia Pacific University visited UJC and discussed acceptance of Uzbekistan's students studying in Japan.
Sep. 2007	Ritsumeikan Asia Pacific University	Acceptance of students of Ritsumeikan Asia Pacific University as intern, explanation on activities of UJC, training on teaching method of Japanese language, and opinion exchange with students.
Jan. 2007	Osaka City School for the Deaf	TV meeting among students of Osaka City School for the Deaf and participants of UJC's computer course for deaf persons
Nov. 2007	NISSAN MOTOR CO.,LTD.	UJC supported a field study on Japanese language education in Uzbekistan which carried out by a staff of research and development division of Nissan Motor. Also the staff held a seminar on human recourses development at UJC.
Mar. 2008	Touhoku University	A staff of Touhoku University in Japan visited UJC and explained on acceptance of Uzbekistan's students studying in Japan and procedures followed.
Dec. 2008	Ritsumeikan Asia Pacific University	Acceptance of students of RAPU as intern and training on Japanese language were explained, and opinions were exchanged with students.
Oct. 2008	Business Women's Association	Business Women's Association in Shinjuku, Tokyo visited UJC and held events for introducing Japanese traditional culture including flower arrangement, calligraphy, and tea ceremony.
July 2009	IUJ	An Uzbekistan's student of IUJ (International University of Japan) explained on acceptance of students studying in Japan and procedures followed.
Aug. 2009	WYNRSNZ in Japan	Two coaches from WYNRSNZ (Wynton Rufer Soccer New Zealand) in Japan visited Tashkent and held football workshop for children and youth. UJC assisted the team from Japan in public information and arrangement of playground.
Sept. 2009	Osaka City School for the Deaf	TV meeting among students of Osaka City School for the Deaf and participants of UJC's computer course for deaf persons
Oct. 2009	National Astronomic Observatory	National Astronomic Observatory in Japan planned to hold an event for make Galileo type astronomical telescope by hand for children in Uzbekistan. UJC assisted its implementation in public information and also provided a seminar room, audio visual facilities, and interpreters.

Annex 11 Achievements of Computer Courses for Deaf Persons

(1) Basic course

	Period		Completed participants	Remarks
	Date of start	Date of completion		
1	Mar. 1, 2006	Jun. 5, 2006	13	Trainers were deaf persons
2	Jun. 26, 2006	Sep. 29, 2006	8	
3	Jul. 3, 2006	Oct. 13, 2006	12	Trainers were deaf persons
4	Oct. 2, 2006	Jan. 12, 2007	9	Trainers were deaf persons
5	Oct. 3, 2006	Jan. 19, 2007	14	Trainers were deaf persons
6	Jan. 22, 2007	Mar. 18, 2007	16	Trainers were deaf persons
7	May. 25, 2007	Aug. 29, 2007	14	Trainers were deaf persons
8	Oct. 3, 2007	Dec. 27, 2007	15	Trainers were deaf persons
9	Oct. 16, 2007	Feb. 28, 2008	12	Trainers were deaf persons
10	Jun. 9, 2008	Sept. 9, 2008	21	Trainers were deaf persons
11	Jun. 9, 2008	Aug. 29, 2008	22	
12	Jun. 10, 2008	Sept. 26, 2008	15	Trainers were deaf persons
13	Oct. 8, 2008	Jan. 30, 2009	18	Trainers were deaf persons
14	Feb. 6, 2009	May. 20, 2009	18	Trainers were deaf persons
		Total	207	

(2) Advanced course I

	Period		Completed participants	Remarks
	Date of start	Date of completion		
1	Mar. 2, 2006	Jul. 13, 2006	16	
2	Jun. 26, 2006	Sep. 29, 2006	9	
3	Oct. 17, 2006	Jan. 31, 2007	13	
4	Feb. 5, 2007	May. 18, 2007	16	
5	May. 28, 2007	Aug. 31, 2007	6	Trainers were deaf persons
6	Sep. 11, 2007	Dec. 25, 2007	12	
7	Oct. 7, 2008	Jan. 29, 2009	18	
8	Oct. 8, 2008	Dec. 24, 2008	13	Trainers were deaf persons
9	Feb. 2, 2009	Apr. 22, 2009	13	Trainers were deaf persons
10	Feb. 10, 2009	May. 14, 2009	12	Trainers were deaf persons
11	Jun. 1, 2009	Aug. 28, 2009	16	Trainers were deaf persons
12	Sep. 14, 2009	Dec. 11, 2009	14	Trainers were deaf persons
13	Sep. 17, 2009	Dec. 18, 2009	17	Trainers were deaf persons
		Total	175	

(3) Advanced course II

	Period		Completed participants	Remarks
	Date of start	Date of completion		
1	Oct. 3, 2006	Jan. 11, 2007	14	
2	Feb. 6, 2007	May. 17, 2007	13	
3	May. 25, 2007	Aug. 17, 2007	16	
4	Feb. 5, 2008	May. 23, 2008	13	
5	Jun. 1, 2009	Aug. 28, 2009	13	Trainers were deaf persons
6	Sep. 28, 2009	Dec. 11, 2009	6	
		Total	75	

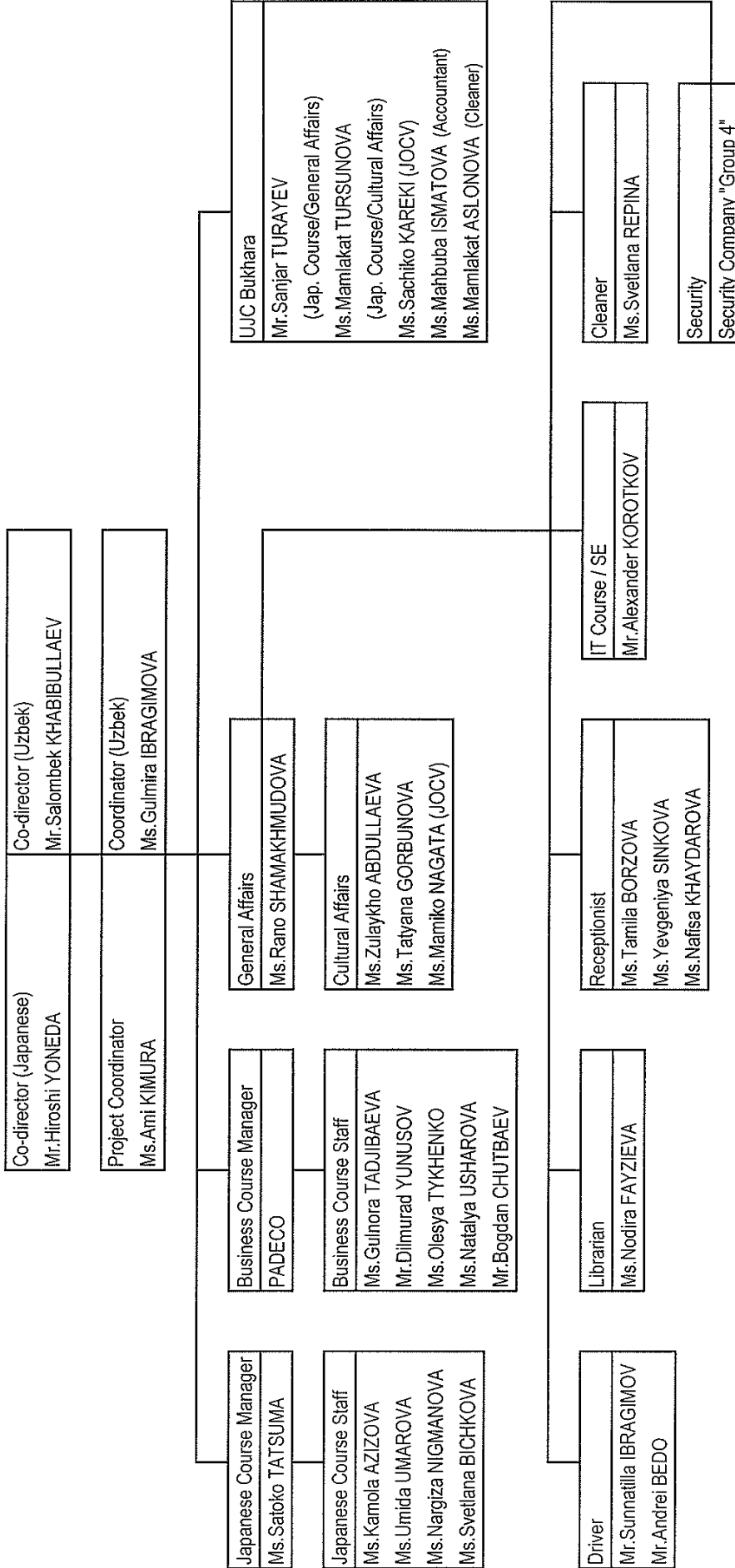
(4) Advanced course III

	Period		Completed participants	Remarks
	Date of start	Date of completion		
1	Jan. 16, 2007	Apr. 19, 2007	12	
2	May. 24, 2007	Aug. 30, 2007	6	
3	Sep. 10, 2007	Dec. 14, 2007	19	
4	Oct. 7, 2008	Jan. 23, 2009	14	
		Total	51	

(5) Trainer's training

	Period		Completed participants	Remarks
	Date of start	Date of completion		
1	Dec. 20, 2005	Feb. 28, 2006	3	Trainer's training
2	Jun. 7, 2006	Jun. 23, 2006	3	Follow-up
3	Feb. 13, 2007	Apr. 12, 2007	3	Follow-up
		Total	9	

Annex 12 Organization Chart of The Uzbekistan-Japan Centre for Human Development (UJC)



5. 評価グリッド

ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ2) 終了時評価調査 評価グリッド調査結果表

I. Achievements	Main Categories	Sub Categories	Findings																			
1. Inputs	<p>1. Government of Japan</p> <ul style="list-style-type: none"> Planned and actual inputs of the long-term and short-term experts; person-months of dispatch of the experts as of November 2009 	<ul style="list-style-type: none"> From 1 December 2005 to 31 December 2009 (actual): <ul style="list-style-type: none"> Long term experts (JICA, JF): 8 persons, 155.0 person-months Short term experts (JICA): 63.3 person-months as of December 2009 From 1 January 2010 to 30 November 2010 (planned): <ul style="list-style-type: none"> Long term experts (JICA, JF): 3 persons, 33.0 person-months Short term experts (JICA): 10.9 person-months <p>Total: 262.2 person-months for 5 years</p> <ul style="list-style-type: none"> From 1 December 2005 to 31 December 2009 (actual): <ul style="list-style-type: none"> 21 officers and 3 workers (drivers, cleaner), all full time basis, as of December 2009 From 1 January 2010 to 30 November 2010 (planned): <ul style="list-style-type: none"> 21 officers and 3 workers (drivers, cleaner), all full time basis <p>Number of UJC Staff from 2001 to 2009 (1 December 2001 to 31 December 2009)</p> <table border="1" data-bbox="614 481 710 1299"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Persons</td> <td>15</td> <td>18</td> <td>21</td> <td>26</td> <td>23</td> <td>28</td> <td>31</td> <td>24</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table> <p>UJC, Administration, 2009</p> <p>Total: Approx. 1,500 person-months for 5 years</p> <ul style="list-style-type: none"> Since 2001, UJC has purchased around 800 kinds of equipment for conducting training and managing administration of the center that includes furniture, audio-visuals, copier, desktop and laptop computer, camera, printer, server, telephone, UPS, home appliances and others. Major equipment has cost 12.4 million Japanese Yen for Phase-2 as of December 2009. The UJC Library registers 6,215 volumes of books, 1,160 magazines and 1,692 audio-visual materials as of December 2009. Among the books, literature (novel) counts 2,384 volumes. For the local costs of the Phase-2 Project, JICA has disbursed 1,149,720 US\$ by December 2009. These cover employment, transport, equipment, communication, rents and others. By December 2009, 55 participants have attended in training in Japan for 2 to 3 weeks. Subjects for training included business management, training course management, mutual understanding programs and others. From 1 December 2005 to 31 December 2009 (actual): <ul style="list-style-type: none"> JOCV (Japan Overseas Cooperation Volunteers): 8 persons, 83.2 person-months Senior Volunteer for CCI: 1 person, 24.0 person-months (March 2006 to March 2008) Senior Volunteer for UJC Bukhara: 1 person, 10.1 person-months (October 2008 to August 2009) From 1 January 2010 to 30 November 2010 (planned): <ul style="list-style-type: none"> JOCV: 2 persons, 22.0 person-months Senior Volunteer: not planned. <p>Total: 139.3 person-months for 5 years</p>	Year	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Persons	15	18	21	26	23	28	31	24	24
Year	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009													
Persons	15	18	21	26	23	28	31	24	24													
		<ul style="list-style-type: none"> Person-months of the local staff of UJC 																				
	<ul style="list-style-type: none"> List of the equipment supplied by JICA and status of utilization 																					
	<ul style="list-style-type: none"> Organization of the collection of the UJC library 																					
	<ul style="list-style-type: none"> Annual local costs borne by JICA during Phase 2 (as of December 2009), classified with main disbursement categories 																					
	<ul style="list-style-type: none"> Name of trainees, duration and subjects of the training courses in Japan 																					
	<ul style="list-style-type: none"> Resources other than the Project: Person-months of JOCV and SV involved in operation of the UJC Project 																					

	<p>2. Government of Uzbekistan</p> <ul style="list-style-type: none"> List of the project counterpart personnel (CP) and their assignment in the project activities Estimates on person-months of the CP personnel spent for activities for the project. Operation costs that have been borne by the Government to implement this project for last 4 fiscal years (2006 to 2009) Planned budgets for the Project in the current and next fiscal year (2009 and 2010) Physical resources provided by the Government (center facilities, office space, utilities, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> A co-director for UJC and an accountant/coordinator for UJC Tashkent have been assigned by the Government throughout the past term of Phase-2. The accountant/coordinator is being assigned to the duties in UJC in full time basis. Total manning will be 60 person-months by end of the Phase-2 Project. The Government has budgeted common service charges for the 6th and 9th floor of International Business Center in Tashkent. The total amount for this budget was 100 million soums in a year during the past term of Phase-2. For 2010, the similar amount of budget will be provided. Floor space in Tashkent: 1,100m² on the 6th floor, a reception counter in entrance lobby on the ground floor, car parking, etc. Floor space in UJC Bukhara: A lobby, an office, two seminar rooms, and utilities Results on survey on the degree of recognition of UJC business courses: <ul style="list-style-type: none"> 3% in November (?) 2009 (number of persons interviewed: 100) 36% in June 2008 (number of persons interviewed: 128) 19% in June 2006 (number of persons interviewed: 483) 																														
<p>2. Project purpose</p>	<p>1. Achievements of the project purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Degree of recognition of UJC business courses <p>2. Number of users of UJC and number of membership of UJC</p> <p>3. Situation of establishment of UJC's annex and achievement of its activities</p> <p>Other applicable indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> Assessment on operation and management skills of UJC staff for the business courses Number of graduates from the business courses 	<ul style="list-style-type: none"> There is no other information that validates a significant decrease of the degree of recognition as shown in the above. In fact, a popularity of the UJC business courses seems to have been firmly seen as in increased number of applicants for PMP. Total visitors to UJC (unit: persons) <table border="1" data-bbox="774 224 837 1299"> <thead> <tr> <th>Years</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Visitors</td> <td>4,662</td> <td>26,205</td> <td>33,565</td> <td>34,771</td> <td>47,797</td> <td>65,084</td> <td>73,646</td> <td>73,923</td> <td>64,067</td> </tr> </tbody> </table> <p>The data in December 2009 is not included. The table does also not include Bukhara.</p> Number of active members: 547 persons in October 2009 UJC Bukhara was established in March 2007 in a site of Bukhara State University. The UJC Bukhara has been manned with three UJC staff (Japanese language, administration, cleaner) and a JOCV. UJC Bukhara offered three JL classes (2 Basic and 1 Intermediate) for 46 learners in 2009 and various "mutual understanding" programs 155 times in JFY2008. Three UJC staff for the business courses were assessed in aspect of operation and management skills. Score of 5 ranks shows that they have developed necessary skills significantly through career in the UJC business courses. UJC business courses have trained following number of persons through the A to D course in the past 9 years from 2001 to 2009; <table border="1" data-bbox="1220 907 1372 1299"> <tbody> <tr> <td>PMP (A course)</td> <td>693</td> </tr> <tr> <td>B course</td> <td>905</td> </tr> <tr> <td>C course</td> <td>1,395</td> </tr> <tr> <td>D course</td> <td>590</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>3,583</td> </tr> </tbody> </table> <p>As of December 2009 (unit: persons)</p>	Years	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Visitors	4,662	26,205	33,565	34,771	47,797	65,084	73,646	73,923	64,067	PMP (A course)	693	B course	905	C course	1,395	D course	590	Total	3,583
Years	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009																							
Visitors	4,662	26,205	33,565	34,771	47,797	65,084	73,646	73,923	64,067																							
PMP (A course)	693																															
B course	905																															
C course	1,395																															
D course	590																															
Total	3,583																															

	<ul style="list-style-type: none"> Cost and revenue of the business courses 	<ul style="list-style-type: none"> Cost and Revenue of UJC Business Courses (US\$) <table border="1" data-bbox="156 392 279 1299"> <thead> <tr> <th>Descriptions</th> <th>Revenue</th> <th>Cost</th> <th>Balance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>April 2007 to March 2008</td> <td>47,438</td> <td>55,410</td> <td>-7,972</td> </tr> <tr> <td>April 2008 to March 2009</td> <td>57,016</td> <td>55,857</td> <td>1,159</td> </tr> <tr> <td>March 2009 to September 2009</td> <td>45,826</td> <td>28,200</td> <td>17,626</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: UJC, December 2009</p> <p>Remark: The cost comprises of fee for local lectures, advertisement, translation for teaching materials and cost for venue for graduation ceremony.</p> 	Descriptions	Revenue	Cost	Balance	April 2007 to March 2008	47,438	55,410	-7,972	April 2008 to March 2009	57,016	55,857	1,159	March 2009 to September 2009	45,826	28,200	17,626
Descriptions	Revenue	Cost	Balance															
April 2007 to March 2008	47,438	55,410	-7,972															
April 2008 to March 2009	57,016	55,857	1,159															
March 2009 to September 2009	45,826	28,200	17,626															
<ul style="list-style-type: none"> Progress in planning on the mid-term action plan of UJC training courses Progress in design and formulation of new action plans of UJC 	<ul style="list-style-type: none"> For the term from September 2009 to September 2010, followings are being planned; 2 times of A course (PMP14 and PMP15), 9 times of B course, and 7 times of D course. As action plans for the business courses to implement by end of the Project, followings are planned; to localize lecturers by 60%, build and update the database (lecturers, interpreters, sites to visit, graduates and others), to support graduates through the alumni. Since 2007, PMP has been opened 2 times a year. B course has been opened 5 times in 2009, 2 times more than in previous years. Basically curriculum for PMP has been kept same without major modification since PMP1 in 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> For the term from September 2009 to September 2010, followings are being planned; 2 times of A course (PMP14 and PMP15), 9 times of B course, and 7 times of D course. As action plans for the business courses to implement by end of the Project, followings are planned; to localize lecturers by 60%, build and update the database (lecturers, interpreters, sites to visit, graduates and others), to support graduates through the alumni. Since 2007, PMP has been opened 2 times a year. B course has been opened 5 times in 2009, 2 times more than in previous years. Basically curriculum for PMP has been kept same without major modification since PMP1 in 2001. 																
<ul style="list-style-type: none"> 1. SME in Uzbekistan <ul style="list-style-type: none"> Newest data on numbers of registered enterprises classified with operation scale of enterprise and kind of industry Estimates on number or percentage (%) of active enterprises among registered Number of new enterprise registered in year 2. Other supports for the SME sector <ul style="list-style-type: none"> Operation of BAS Program and its contributions for supporting SME Contributions by Associations of Business Incubators (ABI) 	<ul style="list-style-type: none"> The statistics for January – March 2009 by State Committee for Statistics: <ul style="list-style-type: none"> As of April 1, 2009, the number of registered legal persons was 488,000 units, 449,000 of them (91.9% of total registered enterprises) were operating. A majority is small enterprise. The SE provided 8,098,600 persons with employment or 73.7% of total persons employed in the economy, including 6,285,200 persons of the individual sector and 1,813,400 persons of small enterprises and micro-firms. The SE produced industrial output to the amount of 907.2 billion soums (14.1% of total industrial production) or utilized 416.4 billion soums (15.7% of the total volume of utilized investments), and executed construction works to the amount of 403.4 billion soums (32.9% of total construction works). Chamber of Commerce and Industry (CCI) was established in September 2004 under a presidential decree. Though a NGO, CCI reports to the Cabinet quarterly as its member. As of October 2009, CCI has 18,121 member enterprises, a majority which is small and medium scale enterprises. Headquarter is situated in Tashkent, and regional departments in 14 regions. Under the regional departments, Informative Consultant Center is operated in 201 sites. These centers are being manned with 1 to 3 staff. The EBRD BAS (business advisory service) Program in Uzbekistan has been assisting the SME since its establishment of head office in Tashkent in 2001. BAS assists the SME in elaborating of enterprises' development strategies by attracting professional business consultants and selecting consultants, monitoring project realization and assists in evaluating of project results. BAS subsidises 50% of the consulting project cost. The Association of Business Incubators (ABI) of Uzbekistan was founded in 2000 assisted by UNDP. The main tasks of ABI include: support for members of the association and their business partners, external investment, and the creation of small enterprises. ABI targets small enterprises focused on technology and manufacturing sector products. The founders of ABI once consisted of 23 business incubators. Presently only two business incubators are active. 	<ul style="list-style-type: none"> The statistics for January – March 2009 by State Committee for Statistics: <ul style="list-style-type: none"> As of April 1, 2009, the number of registered legal persons was 488,000 units, 449,000 of them (91.9% of total registered enterprises) were operating. A majority is small enterprise. The SE provided 8,098,600 persons with employment or 73.7% of total persons employed in the economy, including 6,285,200 persons of the individual sector and 1,813,400 persons of small enterprises and micro-firms. The SE produced industrial output to the amount of 907.2 billion soums (14.1% of total industrial production) or utilized 416.4 billion soums (15.7% of the total volume of utilized investments), and executed construction works to the amount of 403.4 billion soums (32.9% of total construction works). Chamber of Commerce and Industry (CCI) was established in September 2004 under a presidential decree. Though a NGO, CCI reports to the Cabinet quarterly as its member. As of October 2009, CCI has 18,121 member enterprises, a majority which is small and medium scale enterprises. Headquarter is situated in Tashkent, and regional departments in 14 regions. Under the regional departments, Informative Consultant Center is operated in 201 sites. These centers are being manned with 1 to 3 staff. The EBRD BAS (business advisory service) Program in Uzbekistan has been assisting the SME since its establishment of head office in Tashkent in 2001. BAS assists the SME in elaborating of enterprises' development strategies by attracting professional business consultants and selecting consultants, monitoring project realization and assists in evaluating of project results. BAS subsidises 50% of the consulting project cost. The Association of Business Incubators (ABI) of Uzbekistan was founded in 2000 assisted by UNDP. The main tasks of ABI include: support for members of the association and their business partners, external investment, and the creation of small enterprises. ABI targets small enterprises focused on technology and manufacturing sector products. The founders of ABI once consisted of 23 business incubators. Presently only two business incubators are active. 																
<ul style="list-style-type: none"> 3. Overall goal 																		

	<ul style="list-style-type: none"> Contribution by business schools or similar educational institutions for developing human resources for the SME sector <p>3. Prospective of the achievement of the overall goal</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1 Number of Enterprises which lead to raise of benefits and efficiency after attending UJC business courses 1-2 Number of persons who started a business among graduates of Business Course 1-3 Number of persons who are utilizing Japanese language skills for business among graduates of Japanese language courses 2-1 Number of cases which lead to cooperation/exchange programs among the citizens between the two countries <p>Other applicable indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> Total number of the business course graduates from UJC, compared with number of graduates from other selected similar educational institutions in Uzbekistan Number of the business course graduates who have applied knowledge and skill learnt to their business <ul style="list-style-type: none"> Number of business transactions with Japan initiated by the graduates 	<ul style="list-style-type: none"> Business schools, offering comprehensive or short term programs, presently total at least 20 in Uzbekistan. Total number of yearly participants is estimated around 8,500 persons. Among 20 schools, nine (9) have been offered their courses since before 1998. Results of the questionnaire survey in December 2009 (graduates who answered=92 persons): 36% answered "yes" or "partly" to a question on whether participation in PMP facilitated increase in profitability of their business. 61% answered "yes" or "partly" to a question on whether PMP facilitated growth of effectiveness and efficiency of the business. The UJC database for PMP graduates (updated in November 2009) shows that 32 persons, around 10% or more of the whole graduates, have begun entrepreneurial activity after graduation. Duration: 2008 to 2009 <ul style="list-style-type: none"> Japanese language teacher: 11 persons Tourist guide: 3 persons Employment into Japanese-affiliated company: one person During the last 4 years from December 2005 to November 2009, 17 exchange programs were held, which includes TV conference by high school students, video conference by deaf persons, football workshop and others. In total 689 persons from two countries participated in these programs. It is estimated yearly participants in 20 business schools can total around 8,500 persons, while PMP and other courses of UJC receives 200 to 300 participants annually. In quantitative aspect, UJC is not leading many of other institutions. Results of the questionnaire survey in December 2009 (graduates who answered=92 persons): 98% answered "yes" or "partly" to a question on whether abilities to fulfill business tasks were extended. The above survey result was underpinned with the interview to nine graduates in December 2009. Most of the interviewees told that PMP facilitated in development of their skills for business management in various occasions. A successful business affiliation with Japanese enterprise (manufacturer of liquid fertilizer) was reported from a market research firm for agriculture sector. A director of this market research firm participated in PMP7, which gave her an opportunity to lead the affiliation. As of December 2009, UJC employs 24 staff to operate and manage business courses, Japanese language courses, mutual understanding program (cultural affairs), administration in UJC Tashkent and UJC Bukhara. Throughout the Project, MFERIT has assigned two project counterparts – a co-director and an accountant for UJC. Three UJC staff for Japanese and IT courses and mutual understanding programs were assessed in aspect of operation and management skills. Score of the assessment shows that they have developed necessary skills significantly through career in the UJC programs.
4. Outputs	<p>1. Output 1: UJC Management</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1 Assignment of counterparts and UJC staff 1-2 Operational capability of UJC staff 	

<ul style="list-style-type: none"> 1-3 Balance of income and expenditure of UJC 	<ul style="list-style-type: none"> Revenue and expenditure of UJC programs in Phase 1 and 2 Unit: US\$ <table border="1" data-bbox="188 241 411 1301"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calendar Years</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costs</td> <td>JICA Local Operation Cost</td> <td>172,902</td> <td>230,770</td> <td>255,229</td> <td>296,558</td> </tr> <tr> <td>borne</td> <td>UJC Expenditure</td> <td>42,617</td> <td>65,391</td> <td>100,402</td> <td>127,850</td> </tr> <tr> <td>by:</td> <td>MFERIT (common service charge)</td> <td>81,603</td> <td>79,138</td> <td>75,245</td> <td>67,830</td> </tr> <tr> <td>Total Costs</td> <td></td> <td>297,122</td> <td>375,299</td> <td>430,876</td> <td>492,238</td> </tr> <tr> <td>UJC Revenue</td> <td></td> <td>57,746</td> <td>92,024</td> <td>112,746</td> <td>136,024</td> </tr> <tr> <td>Balance</td> <td></td> <td>-239,376</td> <td>-283,275</td> <td>-318,130</td> <td>-356,214</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: UJC February 2010</p>	Calendar Years		2006	2007	2008	2009	Costs	JICA Local Operation Cost	172,902	230,770	255,229	296,558	borne	UJC Expenditure	42,617	65,391	100,402	127,850	by:	MFERIT (common service charge)	81,603	79,138	75,245	67,830	Total Costs		297,122	375,299	430,876	492,238	UJC Revenue		57,746	92,024	112,746	136,024	Balance		-239,376	-283,275	-318,130	-356,214
Calendar Years		2006	2007	2008	2009																																						
Costs	JICA Local Operation Cost	172,902	230,770	255,229	296,558																																						
borne	UJC Expenditure	42,617	65,391	100,402	127,850																																						
by:	MFERIT (common service charge)	81,603	79,138	75,245	67,830																																						
Total Costs		297,122	375,299	430,876	492,238																																						
UJC Revenue		57,746	92,024	112,746	136,024																																						
Balance		-239,376	-283,275	-318,130	-356,214																																						
<ul style="list-style-type: none"> 1-4 Number of collaborative activities among 3 programs (business, Japanese language and mutual understanding) 1-5 Situation of introduction of a planning and monitoring system 	<ul style="list-style-type: none"> There are no collaborative activities observed among three pillars (business courses, Japanese language and mutual understanding) mainly due to a nature of independence of their activities. Annual plans have been prepared for three main pillars throughout Phase 1 and 2. Their activities have been reviewed by monthly meeting among UJC staff and experts, as well as by JCC that has been held once a year. 																																										
<p>Other applicable indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> Documentation of guidance and manual for management and operation of the business courses, including organization chart List of the past trainings for UJC staff 	<ul style="list-style-type: none"> For operation of the business courses, organization chart and work responsibility schedule have been prepared. The Japanese version of them is presented in section 4 of the Annual Work Plan (November 2009). Manuals for operating the business courses were prepared and have been updated time to time. Among the present 24 UJC staff, 8 persons have been sent to Japan for training of the center management and operation from December 2005 to December 2009. The UJC staff has been trained in OJT basis and the competency check has been conducted mainly for assistant manager and others by the experts and consultant team every year. The OJT plan in 2009 to 2010 includes vision formulation, course strategy formulation, drafting annual plans, studies on marketing based on PDCA, standardization of manuals and others. <p>Source: The Annual Work Plan (November 2009)</p>																																										
<ul style="list-style-type: none"> Records of audit for the account Business course: times of update for the database Business course: list of challenges that have been improved Business course: list of collaboration actions with other Japan centers in Central Asia Activities other than business courses: collaboration actions with other Japan centers in Central Asia Records of the UJC actions funded by other institutions 	<ul style="list-style-type: none"> Revenue and disbursement in programs of the UJC have been duly audited by the taxation authorities once in 4 years according to Section 4.8, Article of Association for UJC. The last one executed in 2008. Database for the PMP graduates was built in August 2009 and updated November 2009. It is planned to be updated once a year around in October or November. The database covers name, birth date, address, job information before and after PMP, and others. Seven improvements are reported that include, incase of PMP, computerization of tests, online distribution of test results, course orientation since PMP8, and public relations by means of internet. Joint trainings in Japan were conducted with the Japan centers in KZ, KRG and UKR during 2006 to 2009. Other than this, there was no collaboration action reported in the business courses. Accompanied with activities of the Japanese language courses, there have been a few joint actions with counterpart organizations in the Central Asia countries that include speech contest and Japanese language education seminar held once in 3 years respectively. Phase 1: 6 times Phase 2: 10 times that include a series of language training for JOCV, presentation seminars on study in Japan and others 																																										

	<p>2. Output 2: Business Course</p> <ul style="list-style-type: none"> 2-1 Number of business courses implemented (contents, number of courses, number of participants, and number of participants completed) 2-2 Degree of satisfaction of participants 2-3 Degree of satisfaction on local lecturers 2-4 Recorded number of data on lecturers, interpreters and places for site visit in database 2-5 Number of programs done in cooperation with the Chamber of Commerce and Industry, and other industrial associations 2-6 Situation of preparation of operation manuals for business courses <p>Other applicable indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> Total number of subjects/courses conducted, and among which, number of those that were assigned to local lecturers <p>List of major actions by the alumni association of the business course graduates, including accompanied business affiliation, publication and others</p> <ul style="list-style-type: none"> Number of graduates who were assisted by UJC for finding jobs and number of cases of success Number of cases for supporting entrepreneurial actions by the graduates <p>Operation scale of enterprise of the graduates; capital, annual turnover, number of employees, kind of trade, number of participants sent to the business courses of UJC</p> <ul style="list-style-type: none"> Information on the enterprises that have many PMP graduates (TOP 30) 	<ul style="list-style-type: none"> From December 2005 to December 2009, PMP was conducted 7 times, B course 21 times, C course 10 times, and D course 17 times. For number of participants, see the indicator for the project purpose. Although dropout rate is unknown, the rates seem to be very low in paid courses. Course assessment (5 ranks) by participants has been conducted for every business courses. Contents of PMP and B courses were continuously assessed more than 4.3. Local lecturers have also been assessed 4.5 or over. As of December 2009, 27 lecturers, 25 interpreters and 15 sites for visit are being stored in the UJC database. When Mr. Ikeda of JICA senior volunteer was working with CCI (October 2006 to October 2008), 8 cases of consultation activities for PMP graduates had been done by him. Three manuals have been prepared and updated. These include UJC Business Course Staff Manual for PMP (12 pp), UJC Business Course Staff Manual for B Course (13 pp), and UJC Business Course Staff Manual for D Course (13 pp). The present version was updated in December 2009. Numbers of the subjects or courses assigned to local lecturers <table border="1" data-bbox="596 557 751 1272"> <thead> <tr> <th>Years</th> <th>A Course</th> <th>B Course</th> <th>D Course</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006</td> <td>9/14 subjects</td> <td>1/5 courses</td> <td>1/2 courses</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>9/14</td> <td>2/5</td> <td>3/4</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>8/13</td> <td>2/6</td> <td>4/6</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>9/13 to 10/13</td> <td>4/8</td> <td>4/5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Section 4, Work Completion Report, March 2009, UJC, and email from the consultant team dated 11 February 2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing study group: provision of assistance for “advanced marketing” by the Japanese lecturer in B course, holding of seminars for 7 times that include marketing, IT, financial crisis and business psychology. Skill development study group: participation in the TOT by UJC in September 2009 The information on job offer, whenever UJC receives from companies, has been made available to the graduates through mailing list. There was no substantial or direct support of UJC for graduates to build their company or to begin their business. The management guidance conducted by Mr. Ikeda (senior volunteer) in Tashkent and Bukhara included measures for building of new business and clarification of corporate philosophy, though the guidance was interrupted by his return to Japan in August 2009. By the database for PMP graduates, information on number of employee for around 360 cases is available. Kind of the industry for around 500 cases is also available though classification of industry in the database is not prepared for analysis (descriptions on kinds of industry exceed 200 or over). <ul style="list-style-type: none"> Among the enterprises of TOP 30 that have many PMP graduates, the subsectors of “service and trade” and “IT and mass media” have the largest numbers of graduates, 11 and 8 respectively (source: December 2009, UJC). 	Years	A Course	B Course	D Course	2006	9/14 subjects	1/5 courses	1/2 courses	2007	9/14	2/5	3/4	2008	8/13	2/6	4/6	2009	9/13 to 10/13	4/8	4/5
Years	A Course	B Course	D Course																			
2006	9/14 subjects	1/5 courses	1/2 courses																			
2007	9/14	2/5	3/4																			
2008	8/13	2/6	4/6																			
2009	9/13 to 10/13	4/8	4/5																			

<ul style="list-style-type: none"> Information on the TOP 100 good-standing enterprises in Uzbekistan, including number and course of the UJC graduates if they have 	<ul style="list-style-type: none"> Together with number of PMP graduates, kinds of industry classified with 7 categories for their enterprises of TOP 100 are fully available. Number of employee and year of establishment are partially available.
<p>3. Output 3: Japanese Language Course</p> <ul style="list-style-type: none"> 3-1 Number of Japanese language courses implemented (contents, number of courses, number of participants, and number of participants completed) 3-2 Degree of satisfaction of participants 3-3 Degree of satisfaction on local lecturers 3-4 Ratio of utilization of local lecturers 3-5 Situation on strengthening of function as a base of Japanese language education 3-6 Situation of preparation of operation manuals for Japanese language courses 	<ul style="list-style-type: none"> UJC operates 18 different Japanese language course in Tashkent and two in Bukhara. There are 314 learners in total of these courses in Tashkent and 46 in Bukhara as of December 2009. As of December 2009, those participated in these Japanese language courses are totaled 3,222 persons through Phase 1 and 2. According to the questionnaire survey conducted for 209 learners in October 2008, 98% of them was satisfied with Japanese language lessons. In the survey results of June 2009 (full score=100), a majority of lecturers was assessed 90 points or over in aspect of usable, enjoyable, understandable lessons, preparedness of lecture and others. Lesson hours of local lecturers for Japanese language <ul style="list-style-type: none"> April to June 2008: 89.2% January to March 2009: 94.1% September to November 2009: 91.9% Volume II of the Japanese grammar book in Uzbek language was published in July 2009. Preparation for the publication had been suspended since 2005. Various supporting actions have been done for the organization of Japanese language teachers in Tashkent. The manual of 6 pages has been prepared for conducting courses, holding events, operating general affairs of UJC, preparing for teaching materials of Uzbek language and others.
<p>Other applicable indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> Development of the courses: development of subjects and teaching materials, modification of curriculum, etc. <p>4. Output 4: Mutual Understanding</p> <ul style="list-style-type: none"> 4-1 Number of events and programs implemented for mutual understanding (contents, number of events and number of participants) 	<ul style="list-style-type: none"> In October 2001, only two courses (Basic 1 and 2) was available to learners visiting UJC. Presently (during a term from September 2008 to January 2009), 11 to 12 courses in total have been developed and made available to citizens in Tashkent. During JFY2005 to JFY2009, following number of the mutual understanding programs have been conducted in UJC Tashkent: <ul style="list-style-type: none"> 2005: 43 events, 1519 participants 2006: 331 events, 10627 participants 2007: 318 events, 8429 participants 2008: 556 events, 11245 participants 2009: 471 events, 9558 participants (as of December 2009)
<ul style="list-style-type: none"> 4-2 Degree of satisfaction of participants 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation today's event (97 visitors were sampled) in 2009 <ul style="list-style-type: none"> Very satisfactory: 72% Satisfactory: 20% Unsatisfactory: 1% No answer: 4%
<ul style="list-style-type: none"> 4-3 Number of collaborative activities with organizations in Japan 	<ul style="list-style-type: none"> Ten cases of collaborative activities with organizations in Japan were implemented from December 2005 to November 2009, which include an event by Business Women's Association in 2008 and football workshop in 2009.
<ul style="list-style-type: none"> 4-4 Number of services about provision of information on study in Japan 	<ul style="list-style-type: none"> 17 cases of the services for providing information on study in Japan were reported from December 2005 to November 2009.

	<ul style="list-style-type: none"> 4-5 Situation of preparation of operation manuals for mutual understanding promotion program 	<ul style="list-style-type: none"> There is no manual for the mutual understanding program. In actuality, it seems that the manual or directions to conduct the program have not been needed since beginning of the Project in 2001. However, since a nature of the program has been developed year to year, presently the program appears to exist as something beyond a mere accumulation of culture exchange activities. It will be hence needed, at some future date, to have an overall direction or vision to maintain its significance and develop further more. 																								
<ul style="list-style-type: none"> Other applicable indicators: <ul style="list-style-type: none"> Total number of courses/subjects conducted of the computer course, as well as number of the participants classified with the disabled and non-disabled 	<ul style="list-style-type: none"> Computer courses of UJC: December 2005 to December 2009 <table border="1" data-bbox="331 280 571 1301"> <thead> <tr> <th>Courses</th> <th>Times</th> <th>Participants who completed course</th> <th>Remarks:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basic</td> <td>14</td> <td>207</td> <td rowspan="5">Deaf persons are included in the table.</td> </tr> <tr> <td>Advanced 1</td> <td>13</td> <td>175</td> </tr> <tr> <td>Advanced 2</td> <td>6</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Advanced 3</td> <td>4</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>Trainer training</td> <td>3</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>40</td> <td>517</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Date: As of the end of December 2009</p>	Courses	Times	Participants who completed course	Remarks:	Basic	14	207	Deaf persons are included in the table.	Advanced 1	13	175	Advanced 2	6	75	Advanced 3	4	51	Trainer training	3	9	Total	40	517		
Courses	Times	Participants who completed course	Remarks:																							
Basic	14	207	Deaf persons are included in the table.																							
Advanced 1	13	175																								
Advanced 2	6	75																								
Advanced 3	4	51																								
Trainer training	3	9																								
Total	40	517																								
<ul style="list-style-type: none"> Events and actions that have been made jointly with other institutions 		<ul style="list-style-type: none"> During December 2005 to November 2009, twenty (20) collaborative events have been conducted, which include a series of dialogue with the Japanese Ambassador and events for culture exchange in areas of calligraphic works and paintings, tie-dyeing, paper-cutout and others. 																								
<ul style="list-style-type: none"> Number of persons from Uzbekistan who studied in Japan 		<ul style="list-style-type: none"> Under agreements between universities in Uzbekistan and Japan, 15 or more students are planned to send to Japan for study every year. In 2009, 10 students (recommended by the Japanese Embassy) and 13 students (through the agreements between universities) are studying in Japan. 																								
<p>5. Output 5: Public Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> 5-1 Number of appearance to mass media 5-2 Number of Access to UJC homepages 5-3 Number of Mailing List members 5-4 Number of Newsletter issued 		<ul style="list-style-type: none"> 5-1 Business course: 101 times, others: 188 times in 2008, Business course: 57 times, others: 180 times in 2009 (until October), 5-2 Estimated number of yearly access: around 336,000 times 5-3 Business course: 931 persons, others: 387 persons 5-4 Forty five (45) times from March 2006 to November 2009, delivered to around 20 organizations in Uzbek and Russian language. 																								
<ul style="list-style-type: none"> Other applicable indicators: <ul style="list-style-type: none"> Maintenance of the UJC website; times of update per month Number of case for other public relations of UJC 		<ul style="list-style-type: none"> Times of update of the UJC website were not recorded, as maintenance has been done so far by each program independently, seemingly also because of a multi lingual nature of hypertext language. Participation in an education event (one time), orientation for PMP (2 times a year), participation in Consulting Expo (once a year), presentation in a BAS seminar held in Bukhara in 2009. 																								

II. Implementation Process

Main Categories	Sub Categories	Findings
	<p>1. Main guiding policies in Uzbekistan for the Project:</p> <ul style="list-style-type: none"> • National policies, including PRSP 2007, that are directed to challenges for developing SME sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Other than the PRSP (WIS) 2007, it seems that no long or mid-term national development plans have not been formulated or publicized in Uzbekistan. See I-1 of Five Criteria Evaluation Grid with Findings.
<p>1. Guiding policies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Measures and actions by the Government for supporting entrepreneurs and SMEs • Anti-crisis program of measures for 2009-2012 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidential Decree No. 1048 (2009) directs provision of exceptional interests of bank loan as measures for the global financial crisis in 2008. • Promotion of import substitution (Ministry of Economy, 1996) exempts taxes from enterprises that execute business plan for domestic production to replace imported goods. • Promotion of the service industry (2006 to 2014) by Presidential Decree: State Committee of Tax promotes a plan of tax exemption for 3 to 4 years for enterprises in the service and construction industry. The details are unknown.
		<ul style="list-style-type: none"> • In late 2008 the government of Uzbekistan adopted an anti-crisis program of measures for 2009-2012 that, inter alia, include: <ul style="list-style-type: none"> ▫ 100% state guarantee of people's deposits in commercial banks; ▫ Increase minimum capital requirements for commercial banks and Joint-stock companies, increase capital base of largest banks from state budget & FRD; ▫ Increasing competitiveness of enterprises – cut cost by 20%, reduce/suspend depreciation disbursements up to 6 months in case if world prices would decline down to levels below the cost of production; limit price increase of utilities by only 6-8% in 2009; <p>Source: "Country Brief 2009", World Bank</p> <ul style="list-style-type: none"> • Two project counterpart personnel have been assigned to a co-director of UJC and an accountant in the main office in Tashkent.
<p>2. Technical transfer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Role of the key CP personnel in the project activities - their role to perform the project activities • Main fields of the technical transfer in this project • Target personnel of the technical transfer in the project • Three training courses versus needs for training of participating entities: could number of participants meet needs of their entity? 	<ul style="list-style-type: none"> • UJC operates a wide range of activities that include business courses of PMP, B, C and D course, Japanese language courses and mutual understanding programs. In addition, UJC also offers computer literacy course. Daily operation and some of management for these courses have been done by local staff employed by UJC. • For such UJC operation and management, the UJC staff has been trained in OJT basis for a long time, and some of them were sent to Japan for receiving short term training. That is to say, the UJC staff has also been substantial project counterparts and target of technical transfer. • The main purpose of the Project is to provide SME sector in Uzbekistan with business management training. For the last 9 years, around 3,600 persons have participated in the business courses of UJC, while the SE (small enterprise) sector is estimated to hold some 212,000 enterprises excluding farmers in 2009. This gap needs to be rectified in the project design as practically as possible.
<p>3. Project management</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Management for inputs • Were there any excess or deficiency in specialties of Japanese and local lecturers and in inputs of their person-months? • Could CP personnel of UJC be engaged in the activities and/or project management for enough time? 	<ul style="list-style-type: none"> • In the interviews and accompanied studies, there was no report on excess or deficiency in specialties of Japanese and local lecturers and in inputs of their person-months. • A-2 (nighttime course of PMP) has attracted many people. In the last 6 courses of A-2, applicants exceeded a quota of the course (30 to 35 persons) by almost 5 times. • A majority of the counterpart personnel is working with UJC operation in fulltime basis. All their working hours are being used for UJC.

<p>2. Information sharing with other Japan centers in the CIS member countries:</p> <ul style="list-style-type: none"> Information of activities of UJC has been exchanged with other Japan centers through "Information Network" maintained by Japan Center Program Division of JICA. In May 2007 and November 2008, meetings were held by Japan Centers in the Central Asia countries for sharing experiences and challenges of the center management. The meetings were participated mainly by the Japanese experts. Sharing of teaching materials with Russia-Japan Centers has not been done yet. There was no report on cases that operation of UJC was unnecessarily restricted due to requirements of law and regulations of Uzbekistan. 	<ul style="list-style-type: none"> Since 2001 to December 2009, 42 staff left UJC in total. Turnover rate is thus estimated as 19% or even more that seems to be unusually high. It is said that most of leavers has migrated to foreign countries that include Russia and U.S.A. 																						
<p>3. Any inner and outer factors that have affected, or will affect, implementation of the Project</p> <ul style="list-style-type: none"> Any restriction in UJC operations due to requirements of law and regulations of Uzbekistan Turnover rate of staff of UJC 	<p>Unit: persons</p> <table border="1" data-bbox="571 978 639 1299"> <thead> <tr> <th>Years</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Turnover</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>3</td> <td>6</td> <td>10</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>42</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: UJC, December 2009</p>	Years	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total	Turnover	1	4	3	6	3	6	10	4	5	42
Years	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total													
Turnover	1	4	3	6	3	6	10	4	5	42													

III. Relevance

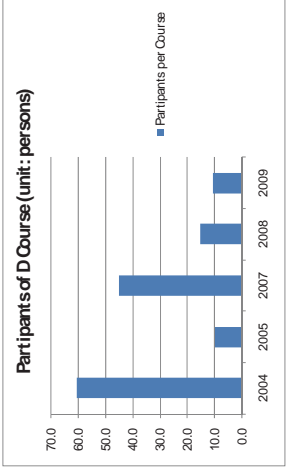
Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		
<p>1. Priorities in relevant national policies of Uzbekistan</p>	<p>Priority for human resource development for the SME sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> Transition to market economy and development of the SME sector as national policies Needs of human resource development in the SME sector 	<ul style="list-style-type: none"> As one of the policies to develop SME sector, Chapter 5 of PRSP (WIS) 2007 includes support to the private sector, entrepreneurship and small business. In this chapter, PRSP (WIS) states "The Government will continue the policy of supporting entrepreneurship and especially small businesses as a midterm strategy" in twelve (12) directions that include "strengthening the system of re-training and upgrading qualifications for those wanting to engage in entrepreneurship including the creation of private business schools". The PRSP (WIS) 2007 covers a term from 2008 to 2010 and it is expected that "the additional medium term programs and government resolutions necessary for the implementation of the WIS will be developed and adopted". Other than the PRSP (WIS), it seems that no long or mid-term national development plans have been formulated or publicized in Uzbekistan so far.
<p>2. Needs of the implementation agency (UJC)</p>	<p>Implementation agency:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Needs of the present co-director system for jointly managing and operating UJC Needs of the Government of Uzbekistan for maintaining the business courses of UJC 	<ul style="list-style-type: none"> As stated in Chapter 5 of PRSP (WIS) 2007, the Government has been trying to develop human resources in SME sector. As one of measures to materialize this direction, MFERIT has requested JICA to continue the UJC Project and expand UJC's business courses to the regions further. It is understood that the co-director system and Joint Coordination Committee (JCC) have reflected such a direction of the Government on the UJC Project through Phase 1 and 2. In addition, following situation should also be noted. The Phase 1 of the UJC Project was initiated mainly by initiative of Japan and this resulted in the institutional structure and management system of UJC as shown at present. That is to say, a majority of personnel who operates and/or manages UJC is funded by

			<p>the Japanese Government. By this reason, as observed in role of the Japanese experts, one who implements the Project and one who assists in implementation largely overlaps. This situation is not usually seen in other technical cooperation projects. Thus, one of the main features of this Project is found in a fact that it has not been equipped with a fully structured "implementation agency" that is usually organized and represented only by the recipient country.</p>
<p>3. Needs of the beneficiaries</p>	<p>How SME can be benefited by business training</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Needs of entrepreneurs and SMEs for business training toward market economy 	<ul style="list-style-type: none"> • As of January 2009, there exist 213,976 small enterprises and micro firms excluding farm entities in Uzbekistan. Among them, 4,952 business entities were liquidated during January to March 2009. This may suggest, in yearly basis, that a remarkably large portion (9.3%) of the enterprises and micro firms excluding private farms fails in their business. It is said that many of entrepreneurs tend to begin their business in a manner not fully prepared even without having a business plan occasionally. • In addition, PRSP (WIS) 2007 identifies 12 directions for supporting small businesses that include; <ul style="list-style-type: none"> ▫ reduction and streamlining of government regulatory procedures, ▫ strengthening private property rights, ▫ expanding opportunities for the privatization of land plots, ▫ enhancing the system of protecting the rights and legitimate interests of entrepreneurs, ▫ expanding access to credit resources and modern financial services markets for entrepreneurs, ▫ creation of a system of assistance to innovative projects in the small business sector, ▫ continuing the policy of the liberalization of commodity markets, ▫ expanding market information systems for entrepreneurs, and others • Presently at least 20 schools offer comprehensive or short term programs for business management. In such rather competitive environment where every school tries to attract participants, UJC has been able to successfully meet needs of the sector by offering well structured practical business training through conducting various courses. It seems that practicality of PMP and other business courses in UJC is ascertained with design of closely selected curriculum that can be aimed at drafting business plan as much feasible as possible.
<p>4. Project approaches were appropriate?</p>	<p>Development of business courses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Availability of quality business courses in Uzbekistan • How much quality of the business courses could be developed for meeting needs of the SME sector 	<ul style="list-style-type: none"> • The PMP, a main core program in UJC Tashkent, have been "unprecedentedly" attracting many participants. A main reason seems to be its practicality targeting at formulation of business plan. However, for further development of the course, following facts should be noted. • As mentioned in Achievement Grid I-2-2, basically the curriculum for PMP has been kept almost same without major modification since PMP1 in 2001, while average participants have assessed most always less against two subjects of "Japanese Style Management & Philosophy" and "Production Management" according to course assessment records available for PMP8 to 13. Reason for less assessment on these two seems not same. • One of major points in PMP development was that A-2 (nighttime) has been made to have the same curriculum as A-1 (daytime) since PMP5 in 2004. This has resulted in many applicants, 5 times of quota, for A-2 later.

		<ul style="list-style-type: none"> • A necessity to develop mentors (consultants) for the SME sector in aspect of cascading effects • Reasons to have mutual understanding programs 	<ul style="list-style-type: none"> • While there exist in Uzbekistan 214,000 or more small enterprises and micro firms even excluding private farms, the business courses in UJC can accept only 300 or some participants in a year. Apparently a total coverage of training over the whole country would not be possible through the present approach taken by UJC. The EBRD BAS Program has taken another approach by raising local consultants for meeting needs in the SME sector. Like this case, the UJC Project needs to identify feasible ways to expand its business training courses in the regions. • See Achievement Grid I-2-3
6. Does the project meet the aid policies of the Japanese government?	<ul style="list-style-type: none"> • Selection of project components • Relevancy with the assistance plan or guideline for Uzbekistan 	<ul style="list-style-type: none"> • Guideline for Economic Cooperation for Uzbekistan (latest version) • Human resource and institutional development for market-oriented economy reform that specifically include development of the SME sector among others <ul style="list-style-type: none"> ▫ Support for restructure of the social sector ▫ Restoration of the economic infrastructures ▫ Promotion of cooperation for the regional issues of Central Asian countries based on the Action Plan adopted in the second meeting of Central Asian countries and Japan in June 2006 	

IV. Effectiveness

Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		
1. Project purpose can be achieved?	Progress in achievement of the project purpose	<ul style="list-style-type: none"> • An extent of achievement shown in the Achievement Grid 	<ul style="list-style-type: none"> • Among five outputs of which the Project Purpose is comprised, it seems that Output 1 to 4 directly constitute a main approach to achieve the Project Purpose. When observing significant achievements in the output level summarized as under, it can be judged that the Project Purpose has been achieved as well. For details, see III-2 and Achievement Grid I-2 and 4.
2. Causal relation "from outputs to project purpose"	Contribution of outputs for achieving the project purpose	<p>How much following approaches would be able to contribute to materialize the project purpose.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Human resources development of staff of UJC • Development of the business courses 	<ul style="list-style-type: none"> • All the business courses, Japanese language education and mutual understanding program in UJC have effectively contributed to the society in Tashkent and Bukhara for many years. As shown in such a fact, the institutional structure and operation system of UJC have been well functioning already. Support for all these activities by the UJC staff has also been enhanced to a highly satisfactory level (Output 1). • Among all the above, the business courses have become to be able to offer a wide range of business training that can meet needs of the service and manufacture sector in Tashkent. As demonstrated in number of applicants for PMP (A-2), a quality of the UJC business courses have obtained a certainly high reputation among business workers and entrepreneurs in the sectors (Output 2).
		<ul style="list-style-type: none"> • Development of the mutual understanding through information dissemination of society, economy and culture • Development of public relations of UJC 	<ul style="list-style-type: none"> • A range of mutual understanding program that UJC can offer to the society in Uzbekistan and Japan has been broadly expanded and attracted many citizens. The same contribution can also be observed in Japanese language education (Output 3 and 4). • Until present, necessary public relations have been mostly independently operated and maintained by three programs (business courses, Japanese language and mutual understanding). This seems to be

			mainly due to a nature of independence, no necessity of interactions, of their activities.												
3. To increase effectiveness of the Project	<ul style="list-style-type: none"> Any of activities in the above approaches should be strengthened further more? 	<ul style="list-style-type: none"> Human resources development: This stage of the terminal evaluation on Phase 2 may present best time to discuss about line authorities (command structures) of UJC. Line (two co-directors and core local staff) and technical advisors (experts, volunteers and consultants) will have to be clearly differentiated in aspect of their role and duties. Also see V-3. Business course - (1) Review of targeted trainees: Reconsideration on the targets of PMP and hence filtering of applicants may be needed for assisting the Government more effectively in development of the SME sector. This would also accompany review of the curriculum wherever needed. Business course - (2) Case study: So far, lecturers from Japan could not find enough time for visiting workplaces of participants and studying on actuality of business management due to their short stay in Uzbekistan. By enabling such case studies, adaptation (localization) of subjects of the courses and seminars will be able to greatly progress. Business course - (3) Deployment of D Course: Number of participants in the D Course in Bukhara has decreased in basis of average per course since 2007 - a single D Course in Bukhara participated by around only 10 persons in last 2 years, most of which are repeaters reportedly. This makes a sharp contrast with performance of the courses in Tashkent. Different business environments in the regions from those in Tashkent may present a main concern, as UJC observed. For expanding D Course to the other regions, this will have to be studied more. 	 <table border="1"> <caption>Participants of D Course (unit: persons)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Participants per Course</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>60.0</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>45.0</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>15.0</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>10.0</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Participants per Course	2004	60.0	2005	10.0	2007	45.0	2008	15.0	2009	10.0
Year	Participants per Course														
2004	60.0														
2005	10.0														
2007	45.0														
2008	15.0														
2009	10.0														

V. Efficiency

Questions for Evaluation		Required data and information		Findings	
Main Categories	Sub Categories				
1. Progress of the inputs	Check on progress of the inputs and appropriateness of the inputs	<ul style="list-style-type: none"> Person months that have been put into the project so far Project operation costs that have been disbursed so far Inputs were made appropriately in terms of timing, quality/quantity and utilization? 	<ul style="list-style-type: none"> Inputs of the human resources (project counterparts of MFERIT and Japanese experts), equipment and training in Japan were made mostly appropriately in terms of timing and volumes of input. For details, see Achievement Grid I-1. More specifically speaking, after a long time since beginning of Phase 1, most of activities in the UJC Project have been made routine. For completing these routines, a level of the present inputs seems to be appropriate. Since 2008, it seems that Annual Plan of Operation (PO) has not been prepared. As seen in this fact, other than routine tasks, there exist no specific objectives to attain within specified time and resources. For example, it is unknown how many participants PMP should train for terminating and closing the course. In such a view, it would be difficult to assess the efficiency of this Project. 		

2. Achievement of the outputs	Generation of the outputs as of December 2009 and an extent of their achievement	<ul style="list-style-type: none"> Achievements of the outputs shown in the indicators 	<ul style="list-style-type: none"> Significant achievements in the outputs: It is not easy to fully describe significance seen in achievements of the outputs of this Project (Phase 2). Following key words may give prompt understandings: <ul style="list-style-type: none"> (1) Business course: outstanding features of the course curriculum, strong demand for PMP (applied/admitted ratio in A-2 reached to almost 5 recently), development of graduates network (A-club), and development of institutional capacity to implement subprojects in 2009 (2) Japanese language education: provision of 18 various courses including ones suitable for children, mostly stable numbers of learners, and continued assistance for the society of Japanese language education in Uzbekistan (3) Mutual understanding program: culture exchange events held 60 times per month, promotion of friendship between two nations, development of activities in new areas including assistance to Japanese universities in their enrollment promotion
3. Causal relation among inputs, activities and outputs	Any excess or deficiency in the inputs?	<ul style="list-style-type: none"> Any excess or deficiency in the inputs of personnel and/or physical resources 	<ul style="list-style-type: none"> There has been no information reported on obstacles for implementing the Project that were caused by excess or deficiency in the inputs of personnel or physical resource. Basically, it seems that there was no such excess or deficiency.
4. Coordination with other similar projects		<ul style="list-style-type: none"> Coordination with BAS Program Possibility to coordinate with the other similar project(s) 	<ul style="list-style-type: none"> Support from the EBRD BAS Program was obtained when UJC was planning the D Course in rural cities. Chamber of Commerce and Industry (CCI) established in 2004 under a presidential decree extends services to its 18,000 members, a majority of which is small enterprise or micro firms, through Informative Consultant Center organized in 201 sites in the country. CCI has a high affiliation potential with UJC in many of activities.

VI. Impacts

Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		
1. Probability of achievement of the overall goal	Prospect of achievement of the overall goal	<ul style="list-style-type: none"> Prospect based on the indicators for the overall goal 	<ul style="list-style-type: none"> The indicators (1-1 to 2-1) in Achievement Grid I-3 show achievement of the Overall Goal is still in progress. It should be noted that it may be difficult tasks to assess statistically an extent of contribution of business training in terms of profitability or efficiency in business entities that graduate works for. These outcomes can be influenced by many factors in business environment. <ul style="list-style-type: none"> In a survey for additional indicator that is not listed in PDM and asks on individual effect from training, 98% answered their abilities to handle business task were extended. This is supported by results of all the past interviews with PMP graduates conducted by the Project and the evaluation team. As far as development of human resources, cases of achievement of the Overall Goal can be observed already. A great number of citizens (around 74,000 persons in a year recently) visiting UJC in Tashkent suggests some social impacts have been generated through implementation of the Project. The details were analyzed in the UJC report (Yoneda, March 2009).
	Any factors that may promote or hinder generation of the overall goal	<ul style="list-style-type: none"> Government policies to develop and support the SME sector 	<ul style="list-style-type: none"> Development of the SME sector has been supported by the Government as shown in PRSP 2007 (see I-1). The government policy for the SEM sector will promote achievement of the Overall Goal.

3. Spillover effects	Spillover effects observed so far	<ul style="list-style-type: none"> • Graduates network (A-club) was established in 2002. A-club is aimed mainly at making contact among the graduates of PMP easier and more meaningful, and has been working with holding seminars and facilitating recruitment for members. It is said a sort of relationship has been generated among the graduates even beyond classes. The core members of A-club consider that such environment is valuable and should be developed more. There is no similar organization in other business schools in Tashkent. • UJC is now able to act as a multiple service provider that can offer a remarkably wide range of services from business training to culture exchange events. Since Japan and Uzbekistan had not diplomatic relation before 1992, history of relation between two countries is still short. Exchange of information among citizens, business workers and students in two nations is needed. Through the project activities in Phase 1 and 2, UJC has obtained an institutional position and capacity that can offer good opportunities to fill their needs.
----------------------	-----------------------------------	---

VII. Sustainability

Questions for Evaluation		Findings
Main Categories	Sub Categories	
1. General	Required data and information <ul style="list-style-type: none"> • What are benefits that the Project is expected to leave? • Among the above, which benefits can or should be sustained? 	<ul style="list-style-type: none"> • Business courses, Japanese language education, mutual understanding program and IT literacy course constitute four main pillars of the UJC Project. All these activities are well organized and can offer quality services that are rendered by lecturers and supported by the staff of UJC. Above the all, these human resources are the core assets the Project could generate. • As far as the Project continues to be funded by the Japanese Government, all the pillars are foreseeable to be sustained. However, since it is difficult to assume a technical cooperation be continued forever, it is needed to begin discussions on what should be sustained after assistance by Japan for the Project is terminated. The tasks will include prioritization of the pillars for sustaining, increased utilization of local lecturers, identification of appropriate implementation institution(s), and necessary technical transfer for them to be conducted by the Project itself.
2. Aspect of policy	<ul style="list-style-type: none"> • National policies to support the SME sector 	<ul style="list-style-type: none"> • As directed in Chapter 5 of PRSP (WIS) 2007, the government supports to the private sector, entrepreneurship and small business are ensured. Especially, as included in one of twelve (12) directions, “strengthening the system of re-training and upgrading qualifications for those wanting to engage in entrepreneurship” is prioritized. Thus the Project is positioned in receiving a backup by the government policy.
3. Institutional side	<ul style="list-style-type: none"> • Institutional structure of UJC – operated by the co-director system 	<ul style="list-style-type: none"> • The institution of UJC is organized under Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan, PP-39 1 May 2006 • Presently many parts of line authority (command structure) are substituted by the Japanese long term experts and consultants. Though it has been well functioning so far, at some future date, this temporary measure will have to be replaced with more permanent structure. To prepare, in scope of the Project, for the process of reorganization, it will be needed first to build line that would be structured by two co-directors and core local staff. In the business courses, development for manager has been undertaken already, started in recent years. Like such, other programs and administration will also have to be prepared.
4. Financial side	<ul style="list-style-type: none"> • Future needs for financial independence 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompanied with development of the programs, a scale of operation of UJC has been expanded year to year as shown in increase of amounts of revenue and expenditure in I-4-1 of Achievement Grid. Though

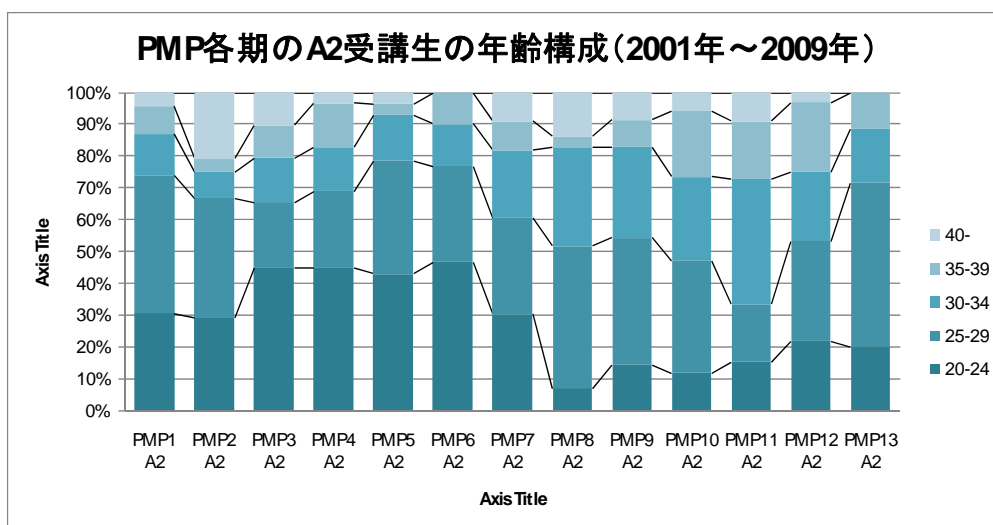
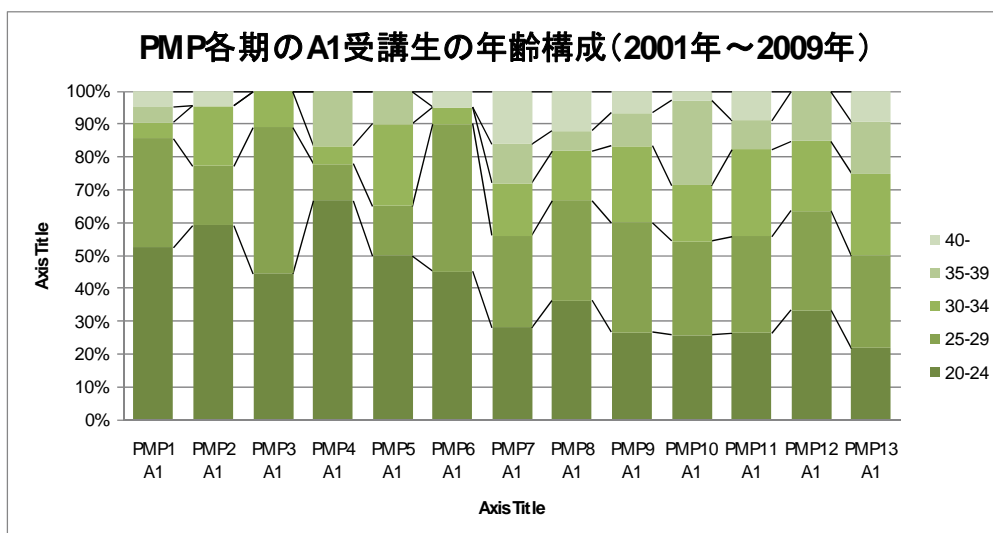
		<ul style="list-style-type: none"> • Conditions of self-sustaining account – possible cost coverage with the center revenues 	<p>growth of the revenue is remarkable, the cost also increased almost in same pitches. Thus ratios of cost to revenue in 2006 to 2009 were kept in a level of around 90% or over. When considering the above costs do not include most of personnel expenses for the UJC staff, as well as all of those for long and short term experts from Japan, it should be noted, again as in Phase 1, that UJC needs financial support of a certain level for its satisfactory operation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • It is estimated that at least around 360,000 US\$ is needed to be subsidized for operating the UJC in the present scale and level. The amount does not include followings; <ul style="list-style-type: none"> ▫ Personnel and travel expenses for long term experts and Japanese lecturers ▫ Fee for the consultant team hired by JICA ▫ Increase in fees for local lecturers after replacing the short term experts with them ▫ Rents of the floor space for UJC Tashkent offered by MFERIT
5. Technical side		<ul style="list-style-type: none"> • Possibility to fully or partially substitute Japanese experts with local lecturers 	<ul style="list-style-type: none"> • Main reason of a high competitiveness of the UJC business courses exists in its quality. Whether the quality can be ensured will present a key condition for sustaining the courses after the assistance from Japan is terminated. Among 13 subjects of PMP, 8 subjects (corresponding to around 60%) have been assigned to local lecturers already. Lectures that have attracted many participants so far are given together by some of local and Japanese lecturers. Thus a challenge is how to succeed competency of lecturing of such Japanese lecturers. • Lesson hours of the local lecturers for Japanese language education have increased to 90% or over in 2009. There is a local lecturer who is as highly assessed as the Japanese lecturer by learners. If full substitution is needed, it seems not to be so difficult.

6. ビジネスコース受講生分析

<UJC ビジネスコース受講生分析>

(1) 受講生の年齢構成

Professional Management Program (PMP) 全期の受講生を登録するウズベキスタン日本人材開発センター (UJC) のデータベースに基づいて、下図に受講時点における受講生の年齢構成を示す。13期までの受講生 736 人のうち、A1 コース (昼間コース) 341 人、A2 コース (夜間コース) 394 人、計 735 人について生年月日が記録されている。A1 コースと A2 コースを比較すると、顕著な差異は認められない。A1 及び A2 とも各期を通じて 20 歳代の受講生が概して多いが、40 歳以上も少数ながら常時受講している。Phase 2 開始時期 (PMP7 期) あたりを境に、20 歳代前半の受講生が減少している傾向が見られる。Phase 1 当初と比べると、最近では 30 歳代以上が A1 の半数近くを占めるまで増えている。A2 にもそのような傾向が見られたが 12 期と 13 期では 20 歳代後半が再度増えている。



(2) 受講生と応募者の年齢構成

UJC では PMP 全期について応募者のデータも保存している。PMP11 期から 13 期の 3 期分について、受講生と応募者の年齢構成を見た。事前の整理として、応募者と受講者の関係を明確にするために、応募者から辞退者を除外した。次表で色別している「不合格者」が受講に至らなかった応募者で、「合格者」が受講するに至った応募者である。

PMP11 期～13 期の応募状況(単位:人)

	PMP11		PMP12		PMP13	
	A1	A2	A1	A2	A1	A2
Declined after interview	6	4	3	6	8	3
Declined at application stage	6	25	6	20	3	18
Did not pass interview	5	52	1	37	2	28
Did not pass test	6	25	6	23	9	49
Didn't attend interview	1	1	0	0	1	3
Didn't attend test	4	18	3	16	4	33
Participants in the course	34	33	33	32	32	35
Total	62	158	52	134	59	169

備考

	合格者	非辞退者
	不合格者	

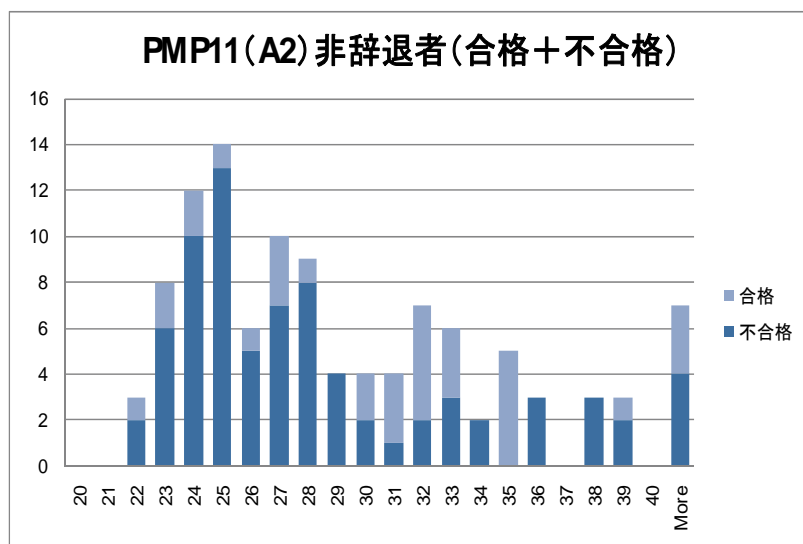
PMP11 期から 13 期の合格者（受講生）と不合格者（入学試験に合格しなかった応募者）の年齢構成を以下の記述統計と年齢別ヒストグラムに示す。記述統計値では、最少年齢 21 歳から最高年齢 52 歳まで、幅広い年齢層から構成されていること、ヒストグラムに示されるように正規分布ではないので中間値（メディアン値）で見ると代表的な年齢は両コースとも 20 歳代後半になるが A2 の方が幾分年齢が高いこと、合格者と不合格者とでは年齢に顕著な差は見られないことが示されている。また、ヒストグラムでは、ほぼ応募者の数に応じて、20 歳代から 50 歳代のいずれの層からも合格者が出ており、特定の年齢層に大きく偏っていないことが分かる。

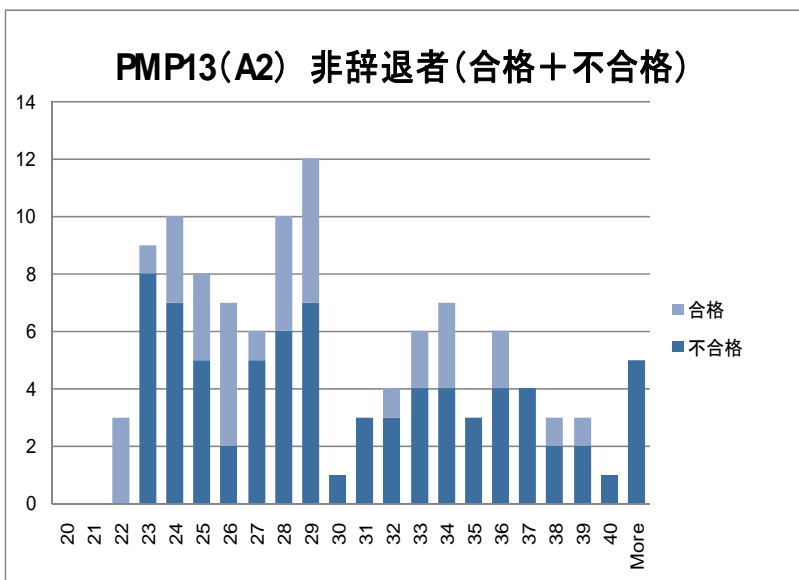
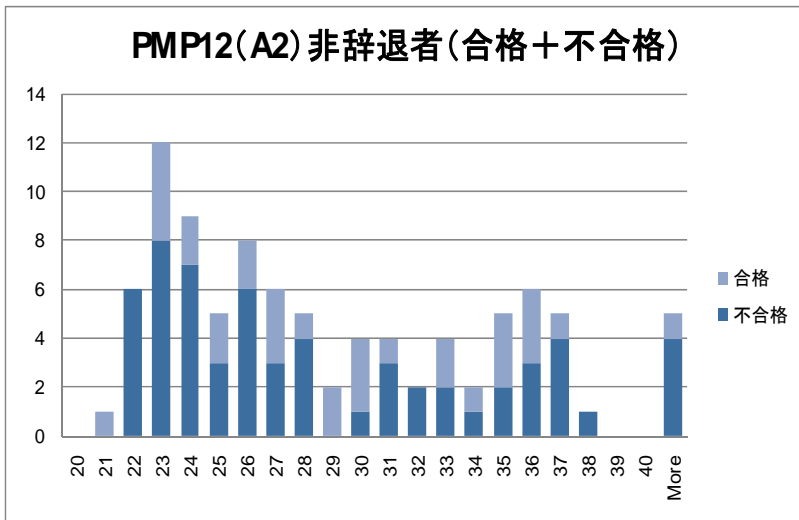
記述統計値

PMP11	合格者		不合格者	
	A1	A2	A1	A2
Mean	29.97	31.18	29.91	28.60
Standard Error	1.26	0.96	2.01	0.64
Median	29	32	28	27
Mode	29	32	23	25
Standard Deviation	7.33	5.53	6.67	5.62
Sample Variance	53.67	30.53	44.49	31.64
Kurtosis	1.70	-0.09	0.36	0.98
Skewness	1.17	0.37	0.95	1.29
Range	31	22	21	24
Minimum	21	22	23	22

Maximum	52	44	44	46
Count	34	33	11	77
PMP12	A1	A2	A1	A2
Mean	27.88	29.44	23.86	28.90
Standard Error	0.88	0.92	0.86	0.82
Median	26	29	23	26.5
Mode	22	23	23	23
Standard Deviation	5.08	5.21	2.27	6.39
Sample Variance	25.80	27.16	5.14	40.84
Kurtosis	-1.02	-0.91	0.62	0.06
Skewness	0.48	0.30	1.33	0.94
Range	17	20	6	24
Minimum	21	21	22	22
Maximum	38	41	28	46
Count	33	32	7	60
PMP13	A1	A2	A1	A2
Mean	30.53	28.54	26.36	30.78
Standard Error	1.22	0.79	1.05	0.72
Median	29.5	28	25	29
Mode	25	26	24	23
Standard Deviation	6.90	4.69	3.47	6.31
Sample Variance	47.61	21.96	12.05	39.80
Kurtosis	0.14	-0.51	3.26	0.58
Skewness	0.90	0.61	1.75	0.85
Range	25	17	12	27
Minimum	22	22	23	23
Maximum	47	39	35	50
Count	32	35	11	76

ヒストグラム



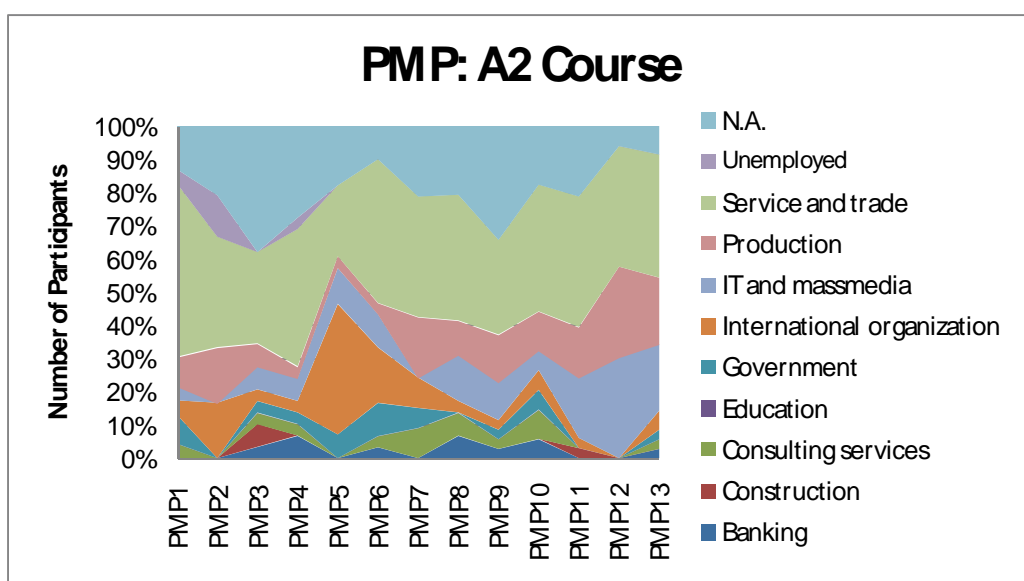
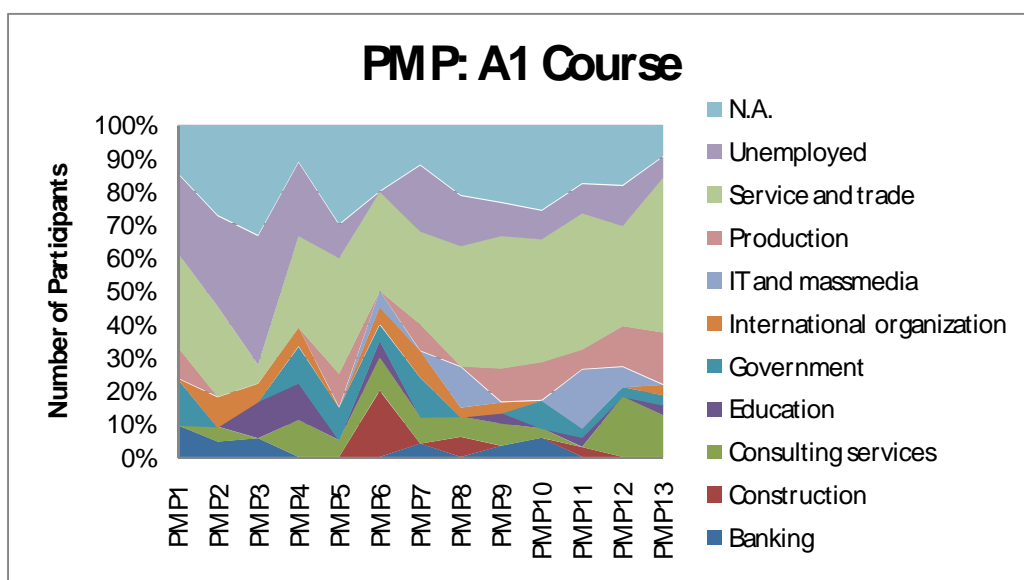


(3) 産業セクター

PMP 全期の受講生を登録する UJC のデータベースに基づいて、受講時点において受講生が所属する企業・団体のセクターを下図に示す。13 期までの受講生 736 人のうち、A1 コース 68 人、A2 コース 78 人、計 146 人については、セクターが判明していない（分類で NA としたもの）。これは、起業者のなかには業種が未定の者が含まれること、また所属企業名が分かっているにもかかわらずセクターが推定できないこと、等の理由による。

下図の A1 コースと A2 コースを対比すると、以下の事項が特徴として挙げられる。いずれのコースにおいてもサービス産業に属する受講生が多いが、近年の A2 コースでは、製造業あるいは情報技術・メディア産業に属する者が増えており、サービス産業の受講生数に匹敵するほどになっている。特に A2 コースに見られるように、かつて国際機関や政府機関

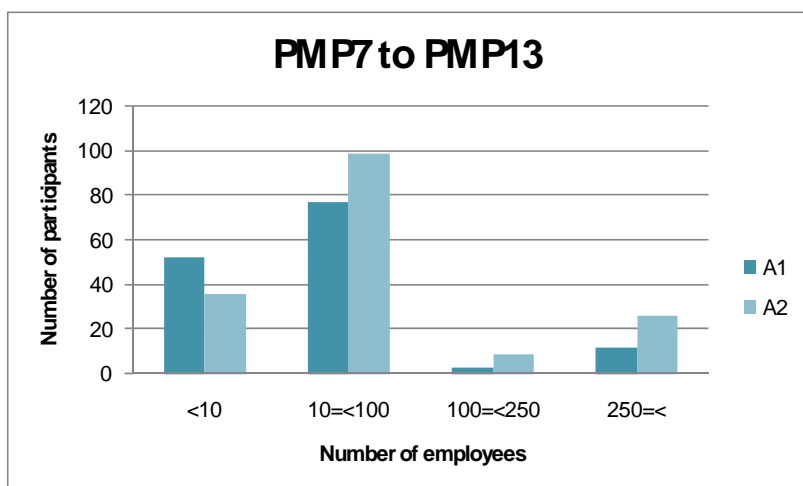
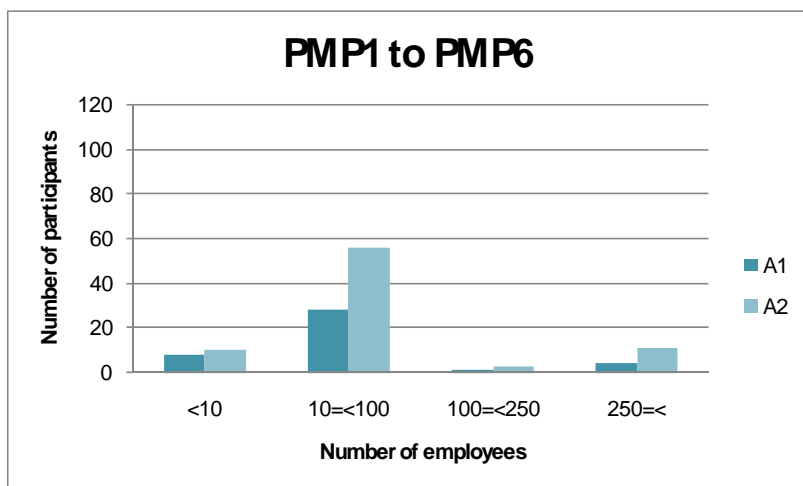
からの受講生が多かったが、近年では目立たない。Phase 1 の当初には未就職者（あるいは起業予備軍）の割合が多かったが、近年では A1 コースに一部見られる程度になっている。



(4) 経営規模

PMP 全期の受講生を登録する UJC のデータベースに基づき、受講時点において受講生が所属する企業・団体について、従業員数から見た経営規模を検討した。13 期までの受講生 736 人のうち、A1 コース 121 人、A2 コース 314 人、計 435 人についてだけ、従業員数が判明しており、残りの 301 人については不明である。

このように情報が限定されており受講者全体の特徴を明らかにするものではないが、判明している 435 人について見る限りでは、下図に示されるように、100 人未満の小企業や 10 人未満のマイクロ（零細）企業に属する受講生が大半を占めていることが分かる。また、前半の PMP1 期～6 期と後半の PMP7 期～8 期とを比較すると、後半の期間ではマイクロ（零細）企業が相対的に増えていることが大きな特徴である。



(5) その他のビジネスコース

B コースやD コース等については、受講者のプロフィールを明らかにする資料は少ない。なお、B コースには、タシケント市・州以外の地域からの参加者もある程度含まれているとの報告があった。今後の調査が必要と思われる。

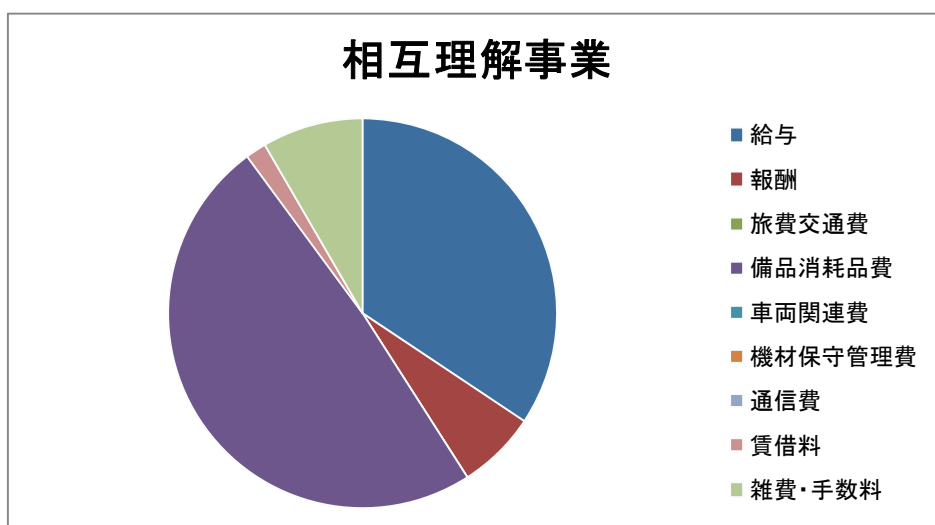
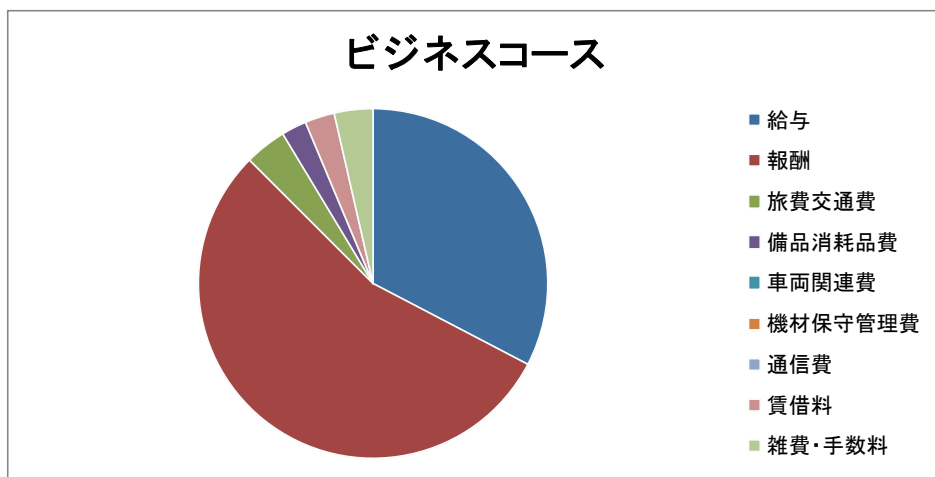
7. 収支分析

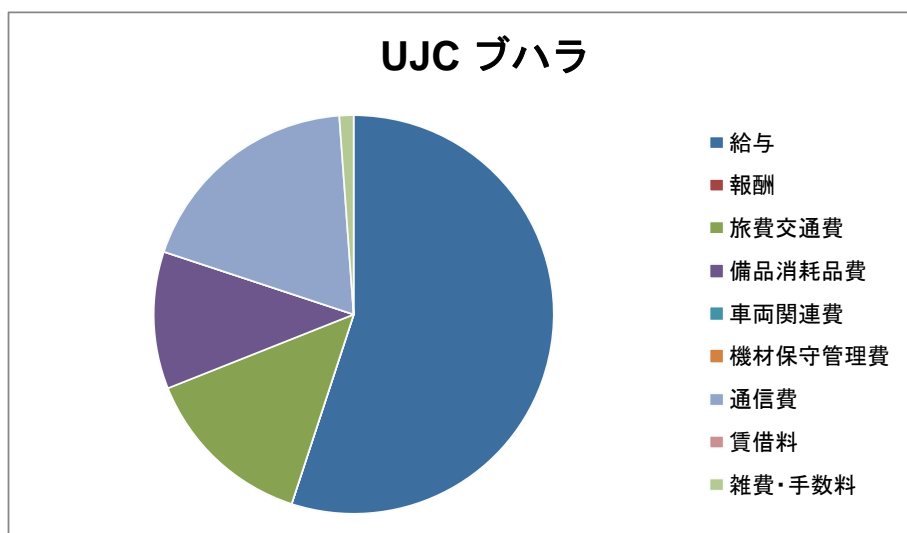
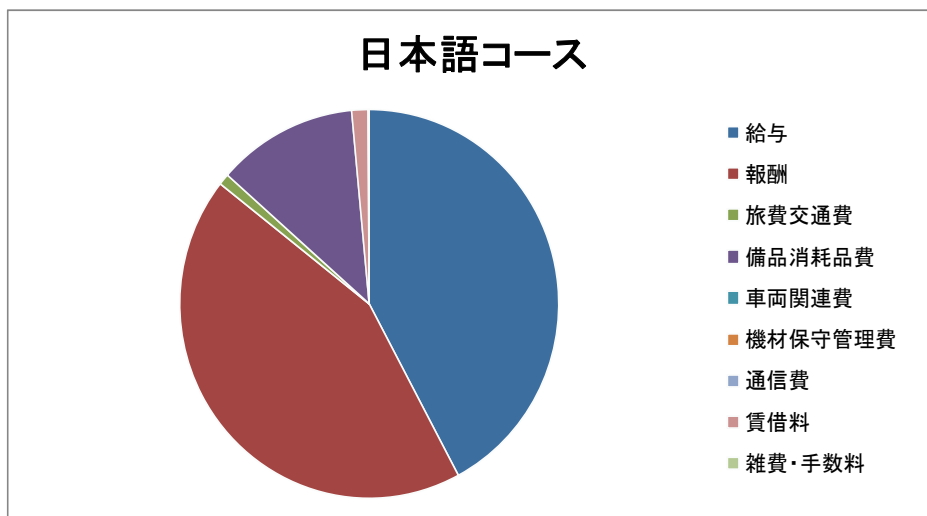
<UIJC 収支分析（単位：米ドル）>

(1) 表 1：在外事業強化費+本邦調達の事業別・費目別内訳（暦年：2009年）

	共通費	ビジネス コース	相互 理解	日本語 コース	IT	UJC ブハラ	合計	(%)
給与	32,724	27,799	14,901	21,538	8,014	11,492	116,468	36%
報酬	0	46,670	2,852	22,151	4,619	0	76,291	24%
旅費交通費	125	3,295	0	477	0	2,911	6,808	2%
備品消耗品費	45,342	1,968	21,213	6,114	27	2,314	76,979	24%
車両関連費	10,556	0	0	0	0	0	10,556	3%
機材保守管理費	4,995	0	0	0	0	0	4,995	2%
通信費	9,236	0	0	0	0	3,917	13,153	4%
賃借料	0	2,341	750	710	0	0	3,800	1%
雑費・手数料	5,023	3,049	3,621	47	0	243	11,984	4%
合計	108,002	85,122	43,337	51,037	12,660	20,877	321,036	100%
(%)	34%	27%	13%	16%	4%	7%	100%	

注：「報酬」には講師報酬のほかに通訳・翻訳費を含む。





〈参考〉

表 1 の数値の算出方法は次のとおり。

まず、下記表 2 は、在外事業強化費を、出納簿の目視にて、事業別に振り分けた金額である。

表 2：在外事業強化費（共通費の振り分け前）

暦年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
共通費	129,545	158,492	165,927	191,747
ビジネスコース	9,723	18,507	42,833	57,323
相互理解事業	10,895	6,302	7,750	9,755
日本語教室	13,853	18,519	22,337	23,700
IT コース	7,272	7,170	5,385	4,646
UJC ブハラ	1,613	21,780	10,996	9,386
合計	172,902	230,770	255,229	296,558

在外事業強化費の事業別・費目別の内訳をより正確に把握するには、上記表 2 の支出に大きな割合を占める「共通費」を、可能な限り事業別に振り分ける必要がある。下記表 3 は、「共通費」の内訳であるが、このうち、半分以上の割合を占める「給与・報酬」については、現地スタッフ

の給与表（月額）を基に、事業別に配分することが可能である（分布の詳細は表4のとおり）。

表3：在外事業強化費（共通費の内訳）

暦年	2006年	2007年	2008年	2009年
給与	92,738	101,391	107,095	116,469
旅費交通費	985	5,138	3,408	125
備品消耗品費	10,849	26,156	23,717	45,342
車両関連費	6,704	6,808	10,130	10,556
機材保守管理費	2,678	3,696	1,285	4,995
通信費	7,175	9,028	11,519	9,236
賃借料	741	0	273	0
雑費・手数料	7,675	6,276	8,500	5,023
合計	129,545	158,492	165,927	191,747

表4：センター現地職員の「庸人一覧」に基づく給与費の分布（暦年2009年）

	月額給与費	振り分け率
総務	2,352	0.28
ビジネスコース	1,998	0.24
相互理解	1,071	0.13
日本語	1,548	0.18
IT	576	0.07
UJC ブハラ	826	0.10
計	8,371	1.00

備考：途中の期間に職員の入退職等が生じているので、月額給与費に12を乗じて表1の年額に一致しない。

下記表5は、「共通費」のうちの「給与・報酬」を事業別に振り分け、さらに、本邦調達機材と本邦調達定期刊行物の購入費を加算した金額である。これを基に、費目別の内訳と合わせて表にしたものが、表1になる。

表5：在外事業強化費の共通費の給与/報酬費振り分けと本邦調達費用の追加
暦年：2009年

区分	給与/報酬費 振り分け後	本邦調達 機材	本邦調達 定期刊行物	支出合計
共通費	108,002			108,002
ビジネスコース	85,122			85,122
相互理解事業	24,656	5,536	13,145	43,337
日本語コース	45,238	5,799		51,037
IT	12,660			12,660
UJC ブハラ	20,878			20,878
合計	296,557	11,335	13,145	321,037

注：本邦調達の定期刊行物は会計年度による集計。本邦調達（機材と定期刊行物）分の費用には、UJC ブハラへの配分もあると考えられるが、ここでは相互理解事業（タシケント）にだけ配分している。機材・定期刊行物の輸送費は含まない。

(2) センター事業収入からの支出

暦年	2006	2007	2008	2009
人件費・福利厚生ほか	7,449	16,876	21,383	24,880
共益費	0	0	23,147	32,516
通信費	5,557	2,203	2,015	2,227
消耗品購入費	6,034	14,101	7,845	11,095
税金	11,443	11,129	17,304	20,279
機材保守管理費	1,287	1,324	2,944	399
ブハラ分室経費	0	9,700	1,656	2,032

借料	1,219	337	492	156
その他の支出	9,627	9,719	23,616	34,266
合計	42,617	65,391	100,402	127,850

出所：UJC

(3) センター事業収入

暦年	2006	2007	2008	2009
日本語	24,134	35,772	38,392	33,718
ブハラ日本語	0	0	2,878	2,305
ITコース	0	0	0	0
ビジネスコース A (PMP)	21,580	43,249	52,665	71,545
ビジネスコース B, D	2,158	5,019	7,766	12,837
センター会費	2,688	2,987	2,879	3,109
教科書販売	423	409	415	903
インターネットほかコンピュータサービス	1,384	1,384	2,835	3,415
その他	5,378	3,204	4,915	8,191
合計	57,746	92,024	112,746	136,024

備考：端数処理のため各項目の和は以上に示す合計と必ずしも一致しない。

出所：UJC

(4) 全体支出・補填（本邦調達分費用及びウズベキスタン政府のセンター施設の賃借料負担を除く）

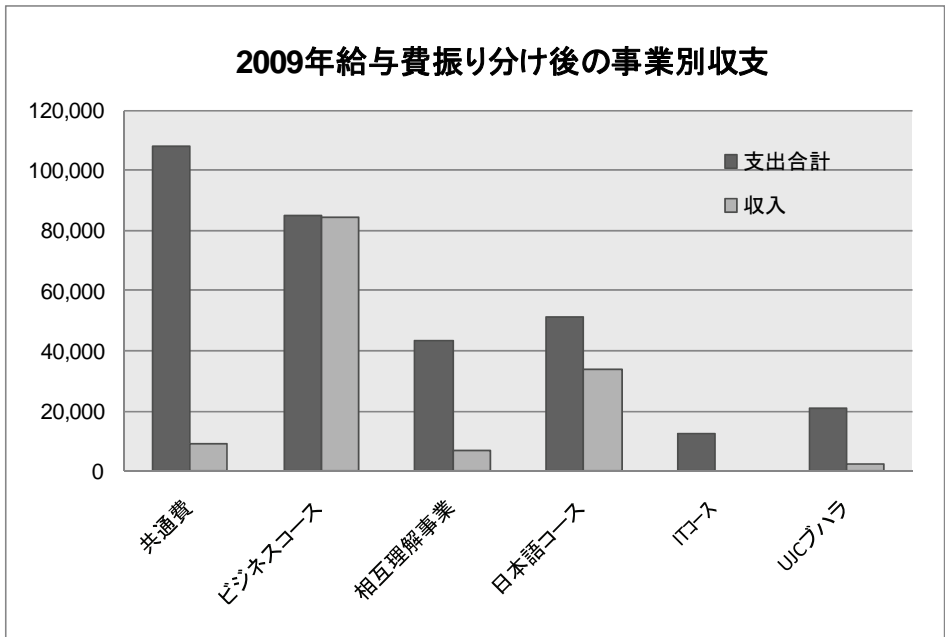
Calendar Years		2006	2007	2008	2009
Costs borne by:	JICA Local Operation Cost	172,902	230,770	255,229	296,558
	UJC Expenditure	42,617	65,391	100,402	127,850
	MFERIT (common service charge)	81,315	77,372	76,745	66,164
Total Costs		296,834	373,533	432,376	490,572
UJC Revenue		57,746	92,024	112,746	136,024
Balance		-239,088	-281,509	-319,630	-354,548

(5) 事業別の収支（(1) と (3) の比較）

暦年：2009年

事業	支出	収入
共通費	108,002	9,094
ビジネスコース	85,122	84,382
相互理解事業	43,337	6,524
日本語コース	51,037	33,718
ITコース	12,660	0
UJCブハラ	20,877	2,305
合計	321,036	136,023

備考：端数処理の違いのため収入金額の合計は表(3)と異なる。



備考：

- 上記にはセンター事業収入を原資とする支出は含まれていない（事業別の振り分けが難しいため）。
- 本邦調達分の費用は含まれている。
- 共通費区分の収入は教科書販売及びその他（内容不明）と整理した。
- 相互理解事業の収入はインターネットほかロビーサービス、センター会費。
- UJCブハラはブハラ日本語コース。

8. 第1次調査報告書

ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）終了時評価調査 第1次調査報告書

1. 調査概要

- (1) 目的
- (2) 団員
- (3) 日程

2. 調査結果

- (1) 成果1. 「ウズベキスタン国内における質の高いビジネス研修機関としてのブランドの確立」
- (2) 成果2. 「新たな実践的知識の提供を通じた優良なビジネス人材の輩出」
- (3) 成果3. 「修了生のネットワークと同窓会活動の活発化による波及効果」
- (4) 成果4. 「日ウ最大の交流拠点の創出」

1. 調査概要

(1) 目的

- ア. わが国はウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」）の市場経済化に資するビジネス人材の育成を目的として、2000年12月「ウズベキスタン日本人材開発センター（以下、「UJC」）」プロジェクトを開始した。
- イ. その後、ウズベキスタン政府からの要請を受け、JICAは2005年12月から5年間の予定で「UJCプロジェクト（フェーズ2）」（以下、「プロジェクト」）を開始した。現在、3名の日本人長期専門家（チーフアドバイザー、業務調整、日本語教育）を派遣中であり、①ビジネスコース、②日本語コース、③相互理解の3本柱を中心に活動を行っている。プロジェクトは、予定どおり2010年11月に終了を予定しているが、ウズベキスタン側からは2009年度、同プロジェクトの後継案件に係る要請が越された。
- ウ. 一方、2010年にプロジェクト開始10年という節目を迎えるにあたり、これまでUJCがどのような成果を上げてきたのか、言い換えれば「UJCが当該国の経済発展や日本との相互理解促進に対してどのような役割を果たしてきたのか」、内外の関係者に分かりやすく発信する必要性が生じている。そこで今般の終了時評価では、通常の5項目評価による終了時評価にとどまらず、フェーズ1、2を通じたこれまでの活動成果を総括することを目的として、2度にわたる調査団の派遣を行うこととした。
- エ. 本調査は、通常の終了時評価に先駆け、評価分析のコンサルタントと日本センター課担当職員から成る調査団を派遣し、日本センターがこの10年間にウズベキスタンの開発に対して果たした役割や機能を確認するため、具体的な成功事例や支援の効果を定量的に表わせるデータの収集等を行うことを目的とする。

(2) 団員

担当分野	氏名	所属
評価分析	寺尾 豊光	水産エンジニアリング株式会社 主査
企画調整	佐藤 里衣	JICA 公共政策部 日本センター課

(3) 日程

2009年12月8日～23日

日付	曜日	時刻	評価分析:寺尾	協力企画:佐藤	会場
12月 7日	月	19:40		ビシケケータシケント着(HY776)	
8日	火	21:10	ソウル→タシケント着(OZ573)		
9日	水	9:15	UJC到着		
		10:00	UJC打合せ		UJC
		11:30	JICA事務所打合せ		JICA Office
		16:00	BC Course local Lecturer	Mrs. Irina Shakirova	
10日	木	9:15	UJC到着		
		10:00	BC local Lecturer	Mrs. Elena Kiselyova Mrs. Guonola TADJIBAEVA Ms. Natalya USHAROVA	UJC
		11:15	Business Course Staff (適宜対応)	Mr. Boadan CHUTBAEV Ms. Olesya Tykhenko	
		12:15		Mr. Dilmurad YUNUSOV	
		12:45			
		15:00	PMP graduates	Mrs. Natalya Azamatova	Scientific-Technical and Marketing Research Center
17:00	PMP Graduates	Ms. Nargiza Baydadaeva (PMP9)	UJC		
11日	金	10:00	PMP Graduates	Mr. Bunyodbek Yuldashev(PMP12)	Moscow delicacy
		12:00	PMP Graduates	Mrs. Kasimbekova Ayjan(PMP13)	More Info
		PM	UJC打合せ		UJC
		17:00	JICA事務所報告		JICA Office
		22:30		タシケント発→ソウル(OZ574)	
12日	土		資料整理		
13日	日		資料整理		
14日	月	10:00	A club major members	Mrs. Svetlana Yan(PMP8) - 1 Mr. Andrey Betin(PMP8) - 2	IMETEK INVEST
		12:00	PMP Graduates	Mrs. Lyubov Khatuntseva(PMP7)	De Nova Seeds
		15:00	PMP graduates	Mrs. Antonina Sheina(PMP6)	Stojari
		17:00	日本人講師	藤田忍氏	マーケティング
15日	火	18:00	PMP graduates	○Ms. Irina Chublukova(PMP7)	UJC
		10:00	PMP graduates	Mr. Vitaliy Stoliarov (PMP-8)	Conceptual
		12:00	PMP graduates	Ms. Valeriya Polshina (PMP-9)	Tri-S-Audit or U-Cell
		15:00	Business Women Association (BWA)	Nargis Mirzaakhmedova (PMP-11)	Career
16日	水	9:15	UJC		
		PM	日本語コース専門家インタビュー	立間専門家	UJC
		16:00	日本語コース修了生インタビュー	Ms. Olkhovskaya Yuliya	
17日	木	9:10	UJC到着		
		11:00		Ms. Kim Elena(観光ガイドのための日本語)	
		15:00	運営管理センター所長、調整員		UJC
		17:00	総務スタッフ	Ms. Rano SHAMAKHMUDOVA	
		17:30	↓	Mr. Alexander KOROTKOV	
18日	金	9:15	UJC到着		
		10:00	相互理解JOCVインタビュー	永田 麻美子隊員	UJC
		14:30	聴覚障害者ITコース現地講師	Ms. Olqa LEE	
		17:00	相互理解スタッフインタビュー	Ms. Tatyana GORBUNOVA Ms. Zulaykho ABDULLAEVA	
19日	土		資料整理		
20日	日		資料整理		
21日	月	10:00	Higher School of Business	Mr. Zohid Askariv	Higher School of Business
		15:00	商工会議所	Ms. Guzal Nuralieva	商工会議所
		17:00	BAS Program	Mr. Nazar Talibdjanov & Mr. Timur Sarimsakov	BAS Program
22日	火	9:10	UJC到着		
			資料整理		
		11:00	KORCHALON Training Center	Ms. Svetlana BAGRYANTSEVA他2名	KORCHALON Training Center
		16:00	JICA事務所報告		
23日	水		タシケント発→ソウル(OZ574)		

2. 調査結果

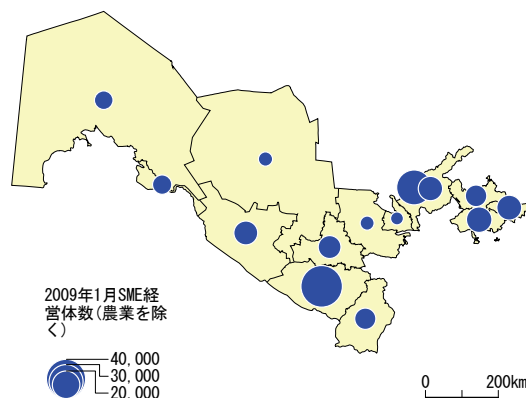
(1) 成果 1. ウズベキスタン国内における質の高いビジネス研修機関としてのブランドの 確立

ア. プロジェクトの周辺状況

1991年12月の独立以降、他のCIS諸国とは異なり、ウズベキスタンは漸進的な市場経済化路線を取り、政府主導の下に輸入代替型の産業開発とエネルギー・食糧の自給をめざしてきた。その結果、経済及び社会の市場経済への移行はより痛みの少ないものとなり、また近年ではマクロ経済は順調に成長してきている。1996年～2003年の間4%であった経済成長率は、外需の高まりもあって2007年～2008年には9%となり、さらにこの間に、政府統計によれば人口増加率が2%から1.3%へと減少したことから、1人当たりGDP成長率は1990年代後半の2%から2007年～2008年の7%へと増加している。

ウズベキスタンには貧困削減計画〔WELFARE IMPROVEMENT STRATEGY OF UZBEKISTAN (WIS) 2008-2010、2007年〕を除くと、中長期的な国家開発計画は存在しない。1990年代後半から最近までの間に毎年優先的に掲げられている施策内容をまとめると、民営化促進、中小企業の育成、農業セクターの経済改革、市場メカニズムの確保・民間セクターの支援、市場経済インフラの構築、輸出促進及び海外直接投資の誘致等、市場経済化促進を目的とした分野が優先されている。しかしながら実態面では、市場経済化の柱となる企業改革、市場・貿易制度の自由化、金融制度改革は必ずしも順調には進んでいない。起業や自由な企業活動を妨げる税制や外国為替制度等の規制があり、国外からの投資の障害ともなっている。

中小企業セクターの裾野はまだ小さく、その成長の潜在性が高いことから都市部サービス産業を中心に起業意欲が高まっている。建設業・サービス業分野の企業に対するおおむね3年間の法人税免除の特例措置（2006年～2014年）など政府の企業振興政策もあって、中小企業経営体数は2006年1月時点で30万8,700社であったところ、2009年1月時点では43万5,888社と、このところ急激な増加を見せている（備考：右図は2009年1月時点における14地域別の、農業経営体を除く中小企業21万3,976社の分布を示す）。一方、市場経済移行の途上にあつて国内経験



が不足することもあり、実践的なビジネス教育の機会は少なく、政府による産業人材育成支援策も限定的である。特に中小企業では、経営管理の基礎知識を欠き事業計画の準備がないまま事業を立ち上げ、行き詰っている例が多い。2009年1月～3月の第1四半期で倒産（負債清算を伴う会社の解散）した中小企業は4,952社と報告されている。これは年間ベースでは全体の10%に迫る高率である。最近の日本の中小企業数は約420万社で、2007年第1四半期の倒産件数が4,000件弱であったことと比較すると、ウズベキスタンの倒産件数がいかに多いか分かる。

イ. ビジネスコースの活動内容

UJC プロジェクト開始当初の2001年から、日本人講師と現地講師の共同により、中短期の各種ビジネス（企業経営）コースの研修が実施された。受講生によるコース評価を含めてニーズ調査が繰り返し行われ、研修コースの開発に反映された。2009年12月に至るまでの間に、UJC ビジネスコースの中核であるAコースでは、第13期まで実施されており、この間に合計693名の修了生を送り出した。またBコース～Dコースでは延べ2,890人の受講者を得ている。

A コース (PMP)	・経営・経済の基礎や、ビジネスプラン（事業計画）立案の知識及び能力習得を目的とする。13科目構成（昼夜間コース、5カ月）
B コース	・ニーズが特に大きい特定分野・産業における、中小企業経営者、中間管理者、起業家の育成をめざした問題解決型短期コース（1週間～3週間）
C コース	・「日本の経験」や「国際経済の潮流」等を産業別、分野別に紹介する短期セミナー（1日～3日）
D コース	・地方都市における短期セミナー（1日～3日）

中短期コースの9年間にわたる実施を通じて、日本人講師・現地講師の両輪体制による研修実施体制が確立した。ビジネスコースの実施体制を支えるUJC職員も育成され、現在では、年次計画の検討を除けば、専門家の助けを得ることなく、コース管理及び現地講師の手配・調整を問題なく実施できる体制ができ上がっている。

ウ. プロジェクトが出した成果

首都タシケントでは近年の国民経済の成長と企業数の増加を反映してビジネス教育研修機関が多く見られる。ビジネスコースを担当するコンサルタント会社が 2009 年 12 月に行った調査によれば、2 年間の長期コースを含めると現在 18 校が存在し、年間の在學生は合計約 6,700 人と推定できる。UJC でも Professional Management Program (PMP) の定員とコース開催数の増加及び B コースの開催数の増加により需要の増加に応じてきたが、短期を含めたビジネスコースの受講生は多いときでも年間延べ 300 人前後と、受講生の員数から見る限りでは、UJC は他の類似機関を圧倒する存在ではない。

ただし、過去 9 年間の実績の結果、高い質の研修を提供するビジネスコースとして、UJC のブランドが生まれ、業界から注目を浴びる研修機関となっている。20 年以上の実務経験を持ち、コンサルタントとして 7 年間働いている現地講師は、UJC のビジネスコースをこの国の研修機関として比類のない「前代未聞のブランド」を誇るものと評価している。研修効果の高さを反映して、会社の費用負担で社員を受講させるケースも増えている。直近では PMP 受講生の 28% が会社負担であった。修了生からの口コミによる応募割合の高さ (35%) もビジネスコースの人気を裏打ちしている。事実、PMP の応募者は大きく増加しており、過去 6 期の応募者数には、夜間コースで見ると、各期とも定員の 5 倍近くに達する勢いが見られる。

以上のような状況が続くなかで、対外経済関係・投資・貿易省（情報分析局長）、日本大使、UJC 所長の署名の入った PMP 修了証が転職・昇進等に有利に働く例が多く見られるようになってきている。これも質の高い内容で他を圧倒する研修コース故の副次的な効果といえる。ただ、その一方で、修了生の一部からは PMP の性格が中小企業セクターの起業家支援から資格認定のための研修に変わってきているのではと懸念する声も出始めている。

(2) 成果 2. 新たな実践的知識の提供を通じた優良なビジネス人材の輩出

ア. PMP コースの特長

では、どのような研修コースが提供された結果として、UJC のビジネスコース PMP は、上述のような注目を得るに至ったのか。コースを構成する 13 科目を日本の中小企業診断士の試験科目と比較してみると、経営・経済の基礎（基本論）を押さえる内容となっている一方で、店舗・販売管理は、部分的にしか含まれておらず、ある程度詳細を備えた特定部分（特論）を抽出した構成となっている。経営情報システム（IT）関連はプレ・コースで対処されている。

PMP 第 13 期（昼間及び夜間コース）	
経営管理（企業経営）	
経営経済学	
商取引における法律的側面（経営法務）	
会計学	
財務管理	
生産管理	
組織と人材（1）及び（2）	
日本式経営	
マーケティング	
マーケティングリサーチ（市場調査）	
収益性分析	
起業の方法	
ビジネスプラン（演習）	



基本論（7科目）

経営管理（企業経営）、経営経済学、経営法務、会計学、財務管理、組織と人材(1)、起業の方法

特論（7科目）

生産管理、日本式経営、マーケティング、市場調査、収益性分析、組織と人材(2)、ビジネスプラン

PMP が特長を持つのは、これらの科目がビジネスプランの作成に向けて、実践的な研修内容として編成されていることである。起業や事業拡張の際に銀行融資を受ける場合に、融資審査の対象となるビジネスプランの実施可能性をいかに高めるかが研修コース全体に流れる視点となっている。そのため、マーケティング、市場調査及び収益性分析のような特論レベルの話題が企業経営理論のような基本論と同じレベルに置かれて講義が行われている。

現状では、受講生 4 人程度のグループで 1 件のビジネスプランが作成されていること、また作成されるビジネスプランの内容もまだまだ穴が多い（日本人講師の見解）ことから、直ちに企業の現場で使えるようなプランが作成されることはなお数少ないものの、実践をめざした講義と演習の内容は受講生に強い感銘を与えている。

イ. 受講生へのインパクト

受講生からの PMP コースへの評価が軒並み高いことはアンケートの結果からも明らかとなっている。

これまでにも、個別インタビュー等を通じ、曖昧であった経営管理知識が体系的に整理され、自信に結びついたとの声は複数上がっていたが、今回、特に企業の経営層に属する修了生から、具体的なビジネスや経営改善に結びついた例が聞かれた。

ビジネスコース研修成果の活用事例(1) ソーセージ製造販売会社営業ディレクター Bunyodbek Yuldashev 氏 (PMP12 期生)

Bunyodbek 氏が営業部長を務める Moscow Delicacy 社は、2003 年に設立されたウズベキスタンでは唯一の高級ソーセージ製造販売会社である。同氏は、経営スキル向上のため、市中での評判の高さから UJC の PMP コースを受講し、2009 年 3 月に修了した。



Bunyodbek 氏は、ビジネスプランの作成こそ、PMP コースの成果であったと語る。PMP の科目のなかでも特に、実務経験豊富な日本人講師の教えるマーケティングの講義に感銘を受け、同期の受講生と議論を交わすなかで、ソーセージの新たな製品包装のアイデアが生まれた。数種類のソーセージを贈答用にパッケージしたこの製品は、ウズベキスタンの慣習ともマッチし、ヒット商品となったという。

同じく PMP コースを通じて完成した 2.5 年のビジネスプランを手にも今後の計画を語る同氏は、知識に裏打ちされた自信に満ちている。同ビジネスプランに対しては、融資したいという銀行も現れているという。

ビジネスコース研修成果の活用事例(2) 農業資材市場調査会社役員 Khatuntseva Lyubov 氏 (PMP7 期生)

海外のクライアント向けに農業資材（種苗、肥料、サプリメント、ほか）の市場調査を行う De Nova Agro 社は、2002 年に設立され、Lyubov 氏は当初から Director を務めている。



PMP コース受講当時、新たな知識・スキルの習得への熱中ぶりは、業務がおろそかになりオーナーから免職を言い渡されるほどであったと、彼女は自身を振り返って笑う。しかし、研修後の成果は顕著であり、今では同社の企業負担で社員を研修に出すようになっている。

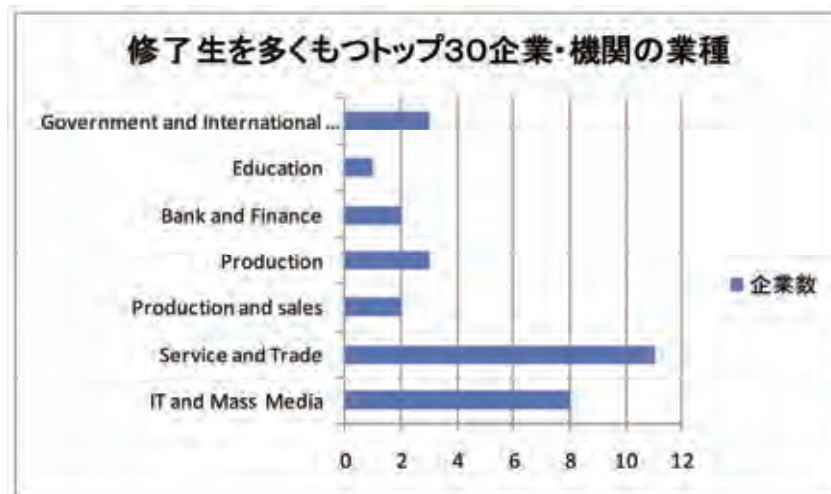
演習を含む実践的な研修から得た、特に業務の改善に役立った知識は、明確な目標設定とそれに至るプロセスの PDCA を通じた管理、また、顧客志向の視点であったと Lyubov 氏は語る。複数国に調査を依頼しているクライアントからは、同社の調査報告書の質の高さに対する驚きの声が上がることもあるそうだ。また、コースの受講をきっかけに、日本企業とのビジネスチャンスにもつながったという。

ビジネスプラン作成が PMP の特長として挙げられることは既述のとおりであるが、加えて、マーケティングの講義を有益であったとする修了生が複数見られたことが特徴的であった。市場経済化の途上にあるウズベキスタンにおいて、顧客の視点に立った企業活動という広義でのマーケティングの概念が目新しいものであったことが伺われる。

ウ. ウズベキスタン経済へのインパクト

PMP の研修実績が与える企業や業界への影響も、以下のようなデータから徐々に見え始めている。

民間の調査によるウズベキスタンの優良企業 TOP100 社中、31 社に PMP 修了生が勤務している。また、2009 年 11 月に行われた UJC の修了生データベースの追跡調査の結果から判明しているだけでも、PMP13 期までの修了生のうち、32 人が主にサービス業等の分野で起業している。PMP に受講生を多く送っている企業・機関 30 社を見ると、サービス・販売業、情報通信の分野が多い。2008 年の国内総生産の内訳（世界銀行、Country Brief 2009）で見ると、製造業 22%、農業 15%、建設業 6%に対して、サービス・販売業、情報通信が属するサービス産業は 43%と大きく、その国民経済を担う役割には大きなものがある。



(3) 成果 3. 修了生のネットワークと同窓会活動の活発化による波及効果

2001 年の PMP 2 期の際に PMP 修了生の同窓会組織である A-club が組織されている。活動的なメンバー30人~40人程度がメンバー間のコンタクトを維持することを主な目的として、セミナー（職業能力の開発）、情報整備（人材登録）、慈善事業などを行っている。UJC は事務局として A-club 設置以来、その活動を支援している。

セミナーは、マーケティング等の有経験者を講師として行われている。A-club のセミナーは公開されており、PMP 修了生が知人を連れてくることもある。講師は PMP 修了者が多い。終了時にアンケート調査を行っており、参加者から次回のテーマ等について意見を聞いている。また、優秀な人材がキャリアアップなどのため転職する際に紹介を行うこ

とがある。リクルート企業 SUPERJOB（経営責任者は PMP 修了者）と A-club の協賛により、2009 年 1 月に就職フェア（来場者 1,500 人～2,000 人）が実施された。このフェアは 2010 年 1 月にも実施された。

A-club の活動例

(1) セミナーの例：ビジネス環境におけるインターネット技術（2009 年 3 月）

ウズベキスタンで最も優勢なネット関連会社経営者数名（いずれも PMP 修了者で、2 期生や 8 期生など）により、インターネット分野で販売促進を行うための最新技術について、講演が行われた。ウェブサイトにはどのような情報を載せるべきか、それにはどの程度の費用を要するか、どのような基準で委託会社が選定されるか等、通常は部外秘に類する情報が話された。このようなセミナーは A-club であるからこそ実施できたといわれる。

(2) 就職フェアの例（2010 年 1 月 15 日）

全部で約 70 社がブース出店し、うち約 30 社には、PMP 修了生が就職している。当地のトラベル・エージェント、ジュース製造、カールズ・バーグ（ビール製造会社）、レストラン会社、インターネット会社等多彩な出店があったほか、タシケント市役所の就職斡旋部門、国際機関の UNDP といった組織の出店もあった。総参加者は、1,500 人にはなるとの主催者の見込みがあった（UJC 報告）。

プロジェクトがもつ業界へのインパクトは以上のような形でも生じている。PMP の何期生と自己紹介することにより、面識がなくとも相談に乗ってもらえる環境があり、このように業務提携を容易にする環境を維持拡大すること、UJC-PMP のイメージを高めることが必要と A-club では考えられている。他のビジネス教育研修機関には類似の同窓会組織はない。

(4) 成果 4. 日ウ最大の交流拠点の創出

ア. 日本とウズベキスタンの関係

日本とウズベキスタンの間に国交が樹立されたのは 1992 年 1 月である。続いて 1993 年に日本大使館が開設された。両国関係の歴史はまだ浅く、旧ソ連邦に属していたウズベキスタンは社会経済や政治体制の違いもあって、その情報は日本では大きく限定されており、社会文化や都市居住者の生活水準など不明な点が多かった。企業経営には、地域経済に根差した生産販売の模索が求められることはもとより、労務、経営法務、企業ガバナンスを含む広汎な社会的活動が含まれる。UJC のようなプロジェクトを計画し実施するための有

効なアプローチを見出すには、ウズベキスタンの社会・文化あるいは経済分野の情報不足を解消することが求められる。

そのために相互理解事業のような活動が必要であったと考えられる。現在行われている文化交流（生け花、茶道、折り紙など）は、必ずしも日本からウズベキスタンへの一方的な情報フローではない。これらの教室の運営は、かつてソ連邦に属した現在も複数語族から成るウズベキスタン社会の複雑な実相など、他では得られないような貴重な情報を入手する潜在的可能性を与えともいえる。ビジネスコースの実施についても同様なことがいえる。右欄のコラム“Introduction Support Group”が良い事例を与えと考えられる。

相互理解事業の一例 "Introduction Support Group"

研修実施側だけではなく受講する側にとっても講師に理解不足があれば困惑の種となる。これに対処するためにPMP7期生の一人は次のような協力の申し入れをしている。

My suggestion was to organize group from PMP graduators to support lecturers from Japan. This PMP graduators group will give a short presentation to the lecturer about Uzbekistan (culture, economy, education). Lecturers from Japan need help from local about country where they came to give lectures.

以上の理由から、ウズベキスタンについては、相互理解事業や日本語研修を事業の柱に入れたのは正鵠を得るものであったといえる。当初の段階ではUJCプロジェクトはコンセプトが先行し日本主導で始まったところがある。しかしながら、9年を経た現在では、本プロジェクトはウズベキスタン側の要請順位のトップに置かれるほどに同国のニーズに応えるものに成長した。一般向け教育機関が10年間にわたって援助機関により直営され、さらに対外経済関係・投資・貿易省からプロジェクトの継続・拡大を強く求められている。制度改革が慎重に制御されているウズベキスタンにあっては、そのような状況自体、すなわち幅広い国際交流を可能とする確固とした拠点が成立したこと自体がインパクトのひとつであると評価できる。

イ. 相互理解事業の成果

相互理解事業は各種のイベントの開催と図書室の運営から成る。その参加や利用のため毎年3万人近い市民がUJCを訪れている。ウクライナ・中央アジア諸国のなかでは、UJCの相互理解事業の実施件数はずば抜けて多いことが特徴で、対カザフスタン比で15倍に達している。当初の文化交流は生け花・茶道から始められ、年々交流内容の裾野を拡大してきた。5年ほど前に始められた折り紙教室は老若問わぬ人気を呼び、今では「オリガミ」の言葉は市民の間に定着するに至った。なかには、置き箱を製作しバザールで販売したり、服飾デザインに折り紙を応用するなど、伝統文化の単なる鑑賞から実用技法として活用される例も見られる。そのような傾向もあり、UJCでは新しくコミック作画教室の開催を検

討している。相互理解事業が新たな展開を示すに至った一例である。

ウクライナ・中央アジア諸国日本センターの相互理解事業（2008年）

分類	伝統文化	風俗遊び	映画アニメ	音楽	和食料理	学術留学	複合イベント	その他	実施件数
UZ	252	854	92	322	4	24	92	13	1,653
UKR	372	25	37	5	8	44	28	11	530
KRG	88	101	16	34	0	1	10	6	256
KZ	26	21	28	4	1	11	15	6	112

出典：相互理解事業運営指導調査ドラフト、JICA、2009年12月

タシケントとブハラで実施されている相互理解事業はUJC職員5名が担当し、これを青年海外協力隊員2名が支援している。イベント実施のための組織体制の中核にはUJC職員が配置されており、相互理解事業の実施に経験を積んだ結果、施設・設備が整備されたほかに、職員の実施能力が形成されている。イベント実施の場を必要なリソース付きで提供することも可能となっている。例えば、日本からサッカーの民間団体が訪問した際には、ネットワークを使ってサッカー・キッズの集合が可能となった。ギター演奏のグループが来訪したときは、会場設営、集客促進、3カ国語（ウズベク語、ロシア語、英語）による会場のアナウンス等が問題なく行われた。文科省派遣の「君もガリレオ」プロジェクトにより天体望遠鏡自作の催しを実施した際も同様である。このような外部からの仕事の受入れをUJC職員がどんどん取り運ぶ組織体制が形成されるに至っている。

ウ. 日本語研修の成果

UJCの日本語教室は一般コース（初級、中級）と特別コース（観光ガイド向け、帰国子女向け、日本語検定対策など）で構成されている。UJCでは、ほかに日本語弁論大会や能力試験を行い、またウズベキスタンの日本語教師協会の支援等、ウズベキスタン日本語教育の拠点としての機能を果たしている。学習者のニーズに応える幅の広い日本語教育が提供されており、特に初級・中級クラスについては、ウズベキスタンでは他の学習機関は多くない。2009年現在、タシケントでは314人、ブハラ分室では46人が一般あるいは特別コースで日本語教育を受けている。これは、ウズベキスタンの日本語教育機関のなかで最大の人数規模を誇る。

ウズベキスタンでは、タシケントとサマルカンドを中心に、東洋学大学、世界言語大学など主に高等教育機関において日本語教育が行われてきているが、最近の傾向として、これらの大学では、日本語コースの開設（入学者の受入れ）が隔年になったり、第一外語か

ら第二外語に格下げになる（単位取得が必修から選択になる）などの状況が見られる。カザフスタンでも同様な傾向が見られるといわれる。原因は不明であるが、予算制限など財務的な事情ではなく、学長の考え方（ポリシー）などが変わってきているのかもしれない。英語、中国語、朝鮮語学習の人気の高いことが影響している可能性もある。そのなかにあつて、UJC への日本語教育への応募者はなお跡を絶たない。

