

# ウズベキスタン日本人材開発センター ビジネス人材育成プロジェクト 事前評価調査報告書

平成 22 年 8 月  
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構  
公共政策部

公 共
J R
10-041



ウズベキスタン日本人材開発センター  
ビジネス人材育成プロジェクト  
事前評価調査報告書

平成 22 年 8 月  
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構  
公共政策部



## 序 文

我が国は、ウズベキスタン共和国の市場経済化を促進する目的で、2000年12月から「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト」を開始しました。同プロジェクトにおいては、市場経済化を担うビジネス人材の育成だけでなく、日本語教育、相互理解促進事業を実施し、我が国の“顔の見える援助”として、ウズベキスタンの国民に広く知られています。

同プロジェクトは、2005年に当初の協力機関を成功裏に終了しましたが、引き続きウズベキスタン側からの強い支援要請があり、同年からフェーズ2としてプロジェクトを開始しました。同フェーズ2においては、先行プロジェクトを引き継ぎ、プロジェクトの三本柱を軸に協力を展開し、2010年11月末のプロジェクト終了を控え、同年2月に終了時評価調査を実施したところです。

同終了時評価では、評価5項目に従い、先方カウンターパート機関であるウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省と共同で評価を実施したところ、「妥当性」「有効性」「効率性」はいずれも高く、また「インパクト」も大きいものの、「自立発展性」においては自立的な運営体制に課題を残しているとの評価結果に至っています。

このような実績を踏まえ、ウズベキスタン政府から継続支援要請が提出されたところ、同フェーズ2の運営指導の中で、事前評価の観点から継続要請の実施妥当性を確認し、さらには継続案件のフレームワークに係る協議を行うため、2010年5月10日から5月14日の日程で、新規案件「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」の事前評価を目的とした調査団を派遣しました。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す。

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

平成22年8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

現地写真

略語表

事業事前評価表

第1章 事前評価調査の概要	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 事前評価結果	3
2-1 本プロジェクトの背景	3
2-1-1 ウズベキスタンの市場経済化への道	3
2-1-2 ウズベキスタンの中小企業振興政策	3
2-1-3 我が国の援助方針	4
2-1-4 これまでのUJC支援の成果	5
2-2 プロジェクトの実施のアプローチ	6
2-3 プロジェクトの実施体制	6
2-3-1 実施機関としてのUJC	6
2-3-2 実施体制	7
2-4 プロジェクトの基本計画	7
2-4-1 上位目標	7
2-4-2 プロジェクト目標	8
2-4-3 成果と活動	8
2-4-4 プロジェクトの実施工程	12
2-4-5 投入	13
2-5 評価5項目による事前評価	13
2-5-1 妥当性	13
2-5-2 有効性	13
2-5-3 効率性	14
2-5-4 インパクト	14
2-5-5 自立発展性	14
2-6 プロジェクト実施に向けた留意事項	15
2-6-1 UJC設置の準拠法令	15
2-6-2 共同所長体制	15
2-6-3 ブハラ分室の扱い	15

2-6-4 JETRO タシケント事務所との連携 .....	16
第3章 団長所感 .....	17
付属資料	
1. M/M (英・露) .....	21
2. 面談記録 .....	25
3. PDM 案及び PO 案 .....	33
4. 調査項目及び対処方針 (結果) .....	37
5. 実施協議調査 (R/D、M/M) .....	44
6. 大統領教書 (Modernization of the Country and Building a Strong Civil Society is Our Main Priority-Islam Karimov) .....	63





ハビブラエフ・ウズベキスタン対外  
経済関係・投資・貿易省局長との協  
議①



ハビブラエフ・ウズベキスタン対外  
経済関係・投資・貿易省局長との協  
議②



ウズベキスタン日本人材開発セン  
タースタッフへのインタビュー



## 略 語 表

BAS	Business Advisory Services	
CCI	Uzbekistan Chamber of Commerce and Industry	ウズベキスタン商工会議所
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
GOST	Governmental Standard	国家標準
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IT	Information Technology	情報技術
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JDS	Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship	人材育成支援無償
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JF	Japan Foundations	国際交流基金
JFPR	Japan Fund for Poverty Reduction	貧困削減日本基金
JMP	Junior Management Program	
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
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
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
NPO	Nonprofit Organization	非営利団体
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMP	Professional Management Program	
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SME	Small and Medium Sized Enterprises	中小企業
SV	Senior Volunteer	シニア海外ボランティア
TAM	Turn Around Management	
UJC	Uzbekistan Japan Center for Human Development	ウズベキスタン日本人材開発センター
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
WIS	Welfare Improvement Strategy	福祉向上戦略文書



## 事業事前評価表

### 1. 案件名

国名：ウズベキスタン共和国

案件名：ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト

Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development

### 2. 協力概要

#### (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

本プロジェクトは、ウズベキスタン日本人材開発センター（Uzbekistan Japan Center for Human Development : UJC）において、ビジネス人材の育成を行うとともに、自立発展が可能な組織体制を構築することにより、ウズベキスタン経済を支えるビジネス人材を自立的・継続的に育成していくことを目指すものである。

#### (2) 協力期間

2010年12月～2015年11月（5年間）

#### (3) 協力総額（日本側）

約4.64億円

#### (4) 協力相手先機関

ウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省（Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade of the Republic of Uzbekistan : MFERIT）

#### (5) 国内協力機関

日本センター事業支援委員会

#### (6) 裨益対象者及び規模、等

- ・UJC で行われる各種の研修を受講する年間約150人余の民間企業人材（企業経営者・マネージャー、起業家）及び文化交流事業に参加する年間延べ約5万人の市民
- ・UJC カウンターパート、職員、現地講師

### 3. 協力の必要性・位置づけ

#### (1) 現状及び問題点

1991年12月の独立以降、他の独立国家共同体（Commonwealth of Independent States : 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・食糧の自給を目指してきた。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が、金融システムや外国為替制度の整備など、経済改革に伴う課題がなお残っている。

中小企業セクターの裾野はまだ小さいが、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（2006～2014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308,700社であったところ、2009年1月時点

では 435,888 社と、このところ急激な増加を見せている。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 月の第一四半期で倒産（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。

また、都市と地方の格差は拡大しており、地方住民の生活苦は増す一方となっている。移住の制限があるウズベキスタンにおいては、居住地での経済活動が生計上必要不可欠となっているが、地方では過剰な国家統制がいまだ残存し、産業の近代化・多様化が遅滞する原因にもなっている。また、地方では所得獲得・向上、雇用機会の創出が喫緊の課題となっているが、地方住民には基礎的なビジネスの知識を得る機会が極めて限定されている。

## （2）JICA の過去の取り組み・実績

我が国は、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ウズベキスタンと我が国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技術協力プロジェクト「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「プロジェクトフェーズ 1」と記す）を 2000 年 12 月～2005 年 11 月までの 5 年間行い、若手ビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、様々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て相互理解促進事業を実施した。三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、特にビジネスコースは 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。

上記プロジェクトの成果を踏まえ、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目指し、続く 2005 年 12 月から 2010 年 11 月までの 5 年間、「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）」（以下、「プロジェクトフェーズ 2」と記す）を実施し、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に取り組んでいる。

2010 年 3 月に実施した終了時評価調査では、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つつあることが確認された。他方、インパクト及び自立発展の面で未だ課題が残っており、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によるウズベキスタンの社会経済条件を反映したマテリアル開発等の中小企業セクターの最新のニーズを反映したコースの実施、UJC の各セクションの、特にマネージャーとなるべき人材への技術移転による組織・人材面の自立性の向上、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、授業料等の見直しによる財務面での自立性の向上等が提言として指摘された。

## （3）相手国政府国家政策上の位置づけ

中小企業開発振興のための政策方針の一つとして、貧困削減戦略（WIS、2007 年）第 5 章の民間セクター、起業者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 分野の中には、「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) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ

(プログラムにおける位置づけ)

2006 年に行われた日本とウズベキスタン政府との政策協議により、対ウズベキスタン協力の重点分野は、市場経済発展と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援を含む 4 分野に整理された。市場化支援の分野には、金融・銀行システム、貿易管理、司法（民商法）改革、貿易促進、観光促進、中小企業振興及び農業改革の 7 つの課題が挙げられている。本プロジェクトの先行プロジェクトであるプロジェクトフェーズ 1（2000 年 12 月～2005 年 11 月）及びプロジェクトフェーズ 2（2005 年 12 月～2010 年 11 月）、並びに本プロジェクトは、このうち「中小企業振興」に直結する民間人材育成の支援が主な目的となっている。

(5) 関連援助機関の対応

欧州復興開発銀行が実施する TAM-BAS プログラム\*、国連開発計画（United Nations Development Programme : UNDP）等によるウズベキスタン商工会議所（Uzbekistan Chamber of Commerce and Industry : CCI）への支援など、援助機関によるウズベキスタン中小企業セクターへの支援は数多いが、長期にわたり経営研修に援助を集中し、その結果組織能力の高いセンターの構築を果たした UJC プロジェクトのような例は他には見られない。

\*Turn Around Management (TAM) プログラムとは、経験豊かなマネージャーや技術専門家を市場経済国から招聘し、移行国の企業を支援する仕組み。Business Advisory Services (BAS) プログラムとは、地元コンサルタントの能力開発により、地元コンサルタントから中小企業に様々な専門的助言を与えるもの。

#### 4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

【目標】

UJC において、人材育成及び日本・ウズベキスタン関係強化のための活動を持続的に運営できる体制が確立し、その人材育成活動を通してウズベキスタンの市場経済化に資する人材が輩出される。

【指標】

- ・各コースの合計修了者数が毎年 150 人を超える。
- ・ウズベキスタン他機関との連携ネットワークが強化されることにより、地方コース（他機関との連携コース）が継続して実施される。
- ・UJC の事業計画及び活動計画が毎年自立的に作成される。
- ・現地で活用できる講師が XX%になる。

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

【上位目標】

ウズベキスタンの市場経済化、及び経済活動を含む日本・ウズベキスタンの関係強化に寄与するセンターとして、UJC が維持・発展する。

【指標】

- ・ビジネスコースが継続して実施され、毎年 200 人以上の修了者が輩出される。
- ・地方コースが 4 州以上で継続実施される。

## (2) 成果（アウトプット）と活動

1) 成果1：UJCにおいて、ウズベキスタン中小企業の経営改善に資する実践的なビジネスコースが継続的に提供される。

### 【活動】

1. Professional Management Program (PMP) を継続実施する。
  - 1-1 PMP（夜間昼間、5か月間）を毎年2回実施する。
  - 1-2 現地講師化促進：担当科目数増加に向けて、現地講師の能力を一層強化するためのアプローチを計画・実施する。
  - 1-3 ウズベキスタン中小企業（Small and Medium Sized Enterprises (SME)）セクターの情報収集を通じて、その実際を教材に反映するなど、研修内容の実践性を高める。
2. A-Club（PMP 修了生が組織する同窓会）に対するフォローアップとして、「経営塾（仮）」の開講を通じて企業経営の人材ネットワークを構築する。
  - 2-1 「経営塾（仮）」のコース・カリキュラムを毎年作成する。
  - 2-2 PMP 修了生に対するフォローアップとして「経営塾（仮）」のセミナーを実施する。
  - 2-3 CCI 等の参画を得て「経営塾（仮）」のセミナーを運営し、ビジネス人材のネットワーク構築を図る。
  - 2-4 以上の活動及び関連活動から得られた成果について意見交換を図るために、オープンビジネスフォーラムを少なくとも年1回開催する。
3. JMP コース（Junior Management Program：現地講師による7科目コース）を実施する。
4. タシケント以外の地方都市の中小企業に対し、ビジネス教育の必要性を認識するための、啓蒙的な基礎的ビジネスセミナーを実施する。

### 【指標・目標値】

- ・PMP コースが計10回実施される。
  - ・PMP コースの現地講師担当科目数がXX科目以上となる。
  - ・CCI 等と共同でセミナーをXX回開催する。
  - ・オープンビジネスフォーラムが少なくとも年1回開催される。
- \*現時点で確定していない指標の目標値はプロジェクト開始後1年以内を目途に設定する。
- 2) 成果2：ネットワーク及び現地リソースの活用によって自立的運営が可能な体制及び事業内容が整備される。

### 【活動】

5. 事業別会計の導入と全事業活動の段階的有料化
  - 5-1 UJC の全事業に事業別会計を導入し、毎年収支を決算する。収支の計算は、必要に応じて財源である JICA の在外事業強化費と UJC 事業収入のそれぞれに分けて行う。
  - 5-2 収支改善に向けて個別プログラムの段階的有料化及び経費節減等の可能な方策による自立採算化を図る。
6. 相互理解事業、日本語コース及び障害者向け IT コース
  - 6-1 自立採算化を部分的あるいは全面的に実現することを条件として、これら三事業の従前の活動を継続実施する。
  - 6-2 留学支援・大学間交流の強化など、両国の各種機関・団体が文化交流事業を行う拠点として UJC を活用する。



6-3 UJC は、会場貸与、機材利用等のハード面による日本語教師会の支援、同教師会との日本語教材の購入に関する分担、さらには日本語能力検定試験の実施、それぞれを通じて日本語教育の振興に努める。

**【指標・目標値】**

- ・収支のチェックを事業別会計に基づいて行う。
- ・プロジェクト終了時までには、日本語コースについてはほぼ全面的に、その他コース（相互理解及び障害者 IT）の活動については、各事業の一部において自立採算で運営されるようになる。
- ・プロジェクト終了時までには、JICA の在外事業強化費が 2009 暦年の支出額よりも 30%低減される。

**(3) 投入（インプット）**

1) 日本側（総額約 4.64 億円）

- ・長期専門家 2名（共同所長 1名及び業務調整 1名）
- ・短期専門家 年間 6～8名（ビジネスコース講師 6～8名）
- ・在外事業強化費
- ・研修員受入れ

2) ウズベキスタン側

- ・センター施設の提供
- ・光熱水費
- ・共同所長 1名
- ・会計兼業務調整員 1名

**(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）**

1) 前提条件

- ・ウズベキスタン社会の安定が今後も継続する。

2) 成果達成のための外部条件

- ・ MFERIT から施設及び光熱費等、プロジェクト継続に必要な支援が得られる。
- ・ CCI や日本語教師会等から協力が得られる。

3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 中小企業開発振興のための貧困削減戦略第 5 章にある民間セクター政策に変更がない。
- ・ 各コースへ受講者が継続的に集まる。

4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ ウズベキスタンの市場経済化政策に変更がない。
- ・ 世界経済が極端に悪化しない。

**5. 評価 5 項目による評価結果**

(1) 妥当性：高い。

ウズベキスタン政府の貧困削減戦略（WIS、2007 年）には、中小企業開発振興のための政策方針の一つとして、民間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ように、従来から政府は中小企業セクターの人材育成に努めている。この政策を実現する手段の一つとして、実施機関である

MFERIT は本プロジェクトを継続実施し、さらに地方におけるビジネスコースを継続・拡充するよう JICA に要請してきた。これらは本プロジェクトの計画内容に重点的に反映されている。さらに UJC は、様々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を目指している。例えば PMP コースでは、実施可能な経営計画を立案することに研修の目的が置かれ、その目的に沿ってカリキュラムを組むことにより研修内容の実践性を高めることで、受益者ニーズへの対応が確保されている。

また、2006 年に行われた日本とウズベキスタン政府との政策協議により、対ウズベキスタン協力の 4 つの重点分野の一つとして「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」が位置づけられているが、本プロジェクトではウズベキスタンの将来の経済発展に資する民間セクターの実務人材育成を行うこととしており、我が国の援助方針と合致するといえる。

(2) 有効性：高いと見込まれる。

本プロジェクトは、ウズベキスタン経済を支えるビジネス人材を自立的・継続的に育成していくことを目指すとしている。そのためには、主幹コースである PMP の継続実施とともに、従来からの課題とされている PMP 修了生のフォローアップと研修事業の地方展開に重点を置いたビジネス人材育成の継続、UJC 全事業の自立採算化への取り組みによる組織の強化が必要である。そこで本プロジェクトでは、ウズベキスタン中小企業の経営改善に資する実践的なビジネスコースが継続的に提供される（成果 1）、及びネットワークによって自立的運営が可能な体制及び事業内容が整備される（成果 2）の二本柱を機軸に活動を展開する。

なお、成果の一つであるビジネス人材の育成についてはほぼ実施体制ができており、現地職員の能力も十分に強化されているので、目標達成の見込みは十分ある。もう一つの成果である自立採算化に取り組むために、UJC ではすでに各事業の有料化、料金値上げ及び経費節減の努力が始められている。加えて本プロジェクトでは、在外事業強化費と法人会計の両方で事業別経費の記帳が実施されるので、収支改善の努力をより組織的なものとし、その実効性を一層高めることが期待できる。

(3) 効率性：高いと見込まれる。

プロジェクトフェーズ 1 による過去 10 年間の協力を通して、UJC はビジネス人材育成のノウハウの蓄積をはじめとする各事業の実施基盤を整備するとともに、組織としての体制作りを行ってきた。本プロジェクトではこれらのアセットをもとに、ビジネスコースの実施による人材育成と、自立的な活動実施のための組織体制強化に注力することで、これまでの技術協力の蓄積を最大限に活用し、かつ日本側投入を極力抑えながら、本プロジェクトの目標達成を目指している。また、本プロジェクトでは、これまでの協力では困難であった自立採算化への取り組みを重点的に取り上げ、事業収入の増大と経費節減を活動事項に含めることにより、UJC 財務の自立性の高まりによる JICA からの投入（在外事業強化費の相当額）の逡減等の効率化が見込まれる。さらに、ビジネスコースの現地講師化への努力等、自立的運営体制の強化や日本側投入の段階的縮小により効率化を図ることも計画している。

(4) インパクト：正のインパクトが見込まれる。

本プロジェクトの実施により、ウズベキスタンにおけるビジネス人材が育成されるだけにとどまらず、将来ウズベキスタン経済の中核となる経済人の輩出及び経済ネットワークの形成に貢献することが期待される。ビジネス人材育成の中核コースである PMP コースの修了生はすでに 700 人を超えている。これら修了生が組織する A-Club をさらに支援するための「経営塾（仮）」を開講することで、ウズベキスタンの市場経済化を牽引するトップマネジメント層の人材を育成し、彼らがウズベキスタン経済において真の実力と強い発言力を付けることができれば、ウズベキスタン経済及び社会の発展における大きな正のインパクトを期待することができる。

また、本プロジェクトでは地方展開を行うことで、都市と地方部に拡大する経済格差の是正及び都市住民の貧困削減のための所得の向上、ならびに雇用機会の創出に向けての正のインパクトについても、少なからず期待できるものとする。

(5) 自立発展性：比較的高いと見込まれる。

これまでの協力を通じて、ビジネス人材を排出するためのビジネスコース運営実施に係る基礎的な技術及びノウハウの移転は行ってきたが、本プロジェクトでは「経営塾（仮）」の開講によるウズベキスタンの経済界を牽引するトップマネジメント人材の育成及び CCI との連携による地方展開など、ウズベキスタンの中小企業のニーズに照らしたビジネスコースの企画運営のための、さらなる技術的な向上を目指した活動を行う。

また、本プロジェクトでは、ビジネス人材育成及び各事業の組織的、財務的な自立性の確立を図ることとしており、現地講師の育成や事業での活用頻度の増加、多様な相互理解事業の実施を通じた日本・ウズベキスタンの交流拠点としての地位確立、UJC 全体の事業収支の改善による財務的自立（日本語コースについては全面的、相互理解事業や障害者向け IT コースなど、100%採算化することが困難な事業では一部において自立採算化）に向けた努力と取り組みを行うこととし、「日本センター」の設立の経緯と役割にかんがみた現実的かつ妥当なレベル・範囲での自立発展性を確保する。

#### 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトでは貧困・ジェンダー・環境面に直接悪影響を及ぼすことは想定されない。

#### 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

プロジェクトフェーズ 2 の終了時評価で提言された組織、財務の自立性の強化、及び研修コースの実践性の向上は本プロジェクトの活動内容に反映されている。

#### 8. 今後の評価計画

中間レビュー：計画第二年次中期（2012 年 6 月を予定）

終了時評価：計画終了時の 6 か月前（2015 年 5 月を予定）

事後評価：協力終了後 3 年目（2018 年 11 月を予定）



# 第1章 事前評価調査の概要

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

我が国は、①ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成、②ウズベキスタンと我が国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（Uzbekistan Japan Center for Human Development : UJC）」（以下、「プロジェクトフェーズ1」と記す）を2000年12月～2005年11月までの5年間行い、若手ビジネスマンを対象としたビジネスコース事業、様々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た。三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、特にビジネスコースは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。

プロジェクトフェーズ1につづき、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目指し、2005年12月から2010年11月までの5年間、「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）」（以下、「プロジェクトフェーズ2」と記す）を実施している。プロジェクトフェーズ2においては、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に取り組んできたが、これまでの成果を踏まえ、今後さらに地方展開等を含むウズベキスタンのニーズに即した人材育成が求められている。

上記背景のもと、今般ウズベキスタン政府より「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）の要請書が提出された。本調査は、プロジェクトフェーズ2の終了時評価の結果及び本プロジェクトの要請内容を踏まえつつ、中長期のUJCの方向性について、現地のUJC内外関係者からの意見を聴取することによって、本プロジェクト設計に必要な情報を収集、分析するとともに、ワークショップを通じた関係者の意見集約を行い、本プロジェクトの計画策定を行うことを目的とする。

## 1-2 調査団派遣の目的

- （1）プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）案及び活動計画（Plan of Operation : PO）案を、プロジェクト関係者と協議のうえ、作成する。
- （2）本プロジェクトの計画案に対し、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案を作成する。
- （3）本邦における関係者間の協議を踏まえ、本プロジェクトの実施に向けた具体的取り組みについて、在ウズベキスタン日本大使館及びJICAウズベキスタン事務所とともに検討する。

本プロジェクトの基本方針についてウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省（Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade of the Republic of Uzbekistan : MFERIT）に説明・協議のうえ了解を得る。また、PDM案及びPO案について説明を行う。

### 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
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	水野 由起子	JICA 公共政策部日本センター課

### 1-4 調査日程

現地調査：2010年5月10日（月）～5月15日（土）

月	日	曜	時間	総括：森	評価分析：寺尾	協力企画：水野
5	10	月	21:00	(成田→ソウル→) タシケント着		
	11	火	09:45	JICA ウズベキスタン事務所打合せ		
			11:00	在ウズベキスタン日本大使館訪問		
			16:30	MFERIT 協議：本プロジェクトの基本方針説明		
	12	水	10:00	UJC 内インタビュー・協議 (PDM・PO 案)：Glumira (会計)		
			14:30	UJC 内インタビュー・協議 (PDM・PO 案)：共通セッション		
			16:30	UJC 内インタビュー・協議 (PDM・PO 案)：Glunora (BC)		
			19:30	MFERIT 主催夕食会		
	13	木	10:00	UJC 内インタビュー・協議 (PDM・PO 案)：Rano (相互理解)		
			11:30	UJC 内インタビュー・協議 (PDM・PO 案)：立間専門家、Kamola (JC)		
			16:00	JETRO 訪問		
	14	金	09:30	CCI 所属芹沢専門家へのインタビュー		
			11:00	CCI 訪問		
			15:30	在ウズベキスタン日本大使館報告		
			16:30	JICA ウズベキスタン事務所報告		
			17:00	MFERIT M/M 署名		
			22:20	タシケント発 (→ソウル)		
	15	土	12:20	成田着		

## 第2章 事前評価結果

### 2-1 本プロジェクトの背景

#### 2-1-1 ウズベキスタンの市場経済化への道

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、政府主導のもとに輸入代替型の産業開発とエネルギー・食糧の自給を目指してきた。その結果、経済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。1996～2003年の間4%であった経済成長率は、外需の高まりもあって2007～2008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、一人当たりGDP成長率は1990年代後半の2%から2007～2008年の7%へと増加している。

1990年代後半から最近までの間に、大統領教書で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。

#### 2-1-2 ウズベキスタンの中小企業振興政策

中小企業セクターの裾野はまだ小さいが、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（2006～2014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308,700社であったところ、2009年1月時点では435,888社と、このところ急激な増加を見せている。

中小企業はタシケント及びその近郊に限定されず、他の州でも多く見られる。図2-1は2009年1月時点における14州別の、農業経営体を除く中小企業213,976社の分布を示す。タシケント市・州（計47,391社）以外にも、カシュカダリヤ（44,710社）、フェルガナ（17,198社）、アンディジャン（16,293社）、ブハラ（15,072社）等の各州で多くの中小企業が見られる。

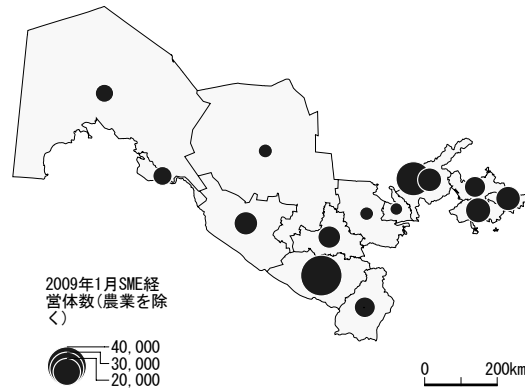


図 2 - 1 農業経営体を除く中小企業分布図

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が少なく、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月の第一四半期で倒産（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年第一四半期の倒産件数が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わかる。

中小企業開発振興のための政策方針の一つとして、貧困削減戦略（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分野の中には、「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。また、2010年4月の大統領教書（付属資料6）で地方開発への重点施策が強調されているように、ウズベキスタン政府が地方開発に置く優先度は高い。そのため中小企業関連政策を実施する MFERIT は地方都市に対する UJC 活動の展開に一貫して強い希望を保持してきている。

### 2-1-3 我が国の援助方針

2006年に行われた日本とウズベキスタン政府との政策協議により、対ウズベキスタン協力の重点分野は、以下の4分野とされた。

- ①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
- ②社会セクターの再構築支援
- ③経済インフラの更新・整備
- ④地域内協力の促進

UJC においては、①の分野で改革を担う行政官だけでなく、改革後の市場経済体制下でビジネスを担っていく新しいマインドの民間の人材を育成することが必要であるという観点から、民間人材に対しビジネスコースを提供している。市場経済分野における我が国の支援としては、このほかに行政手続き面の法制化・合理化等の実務面におけるウズベキスタン政府



の取り組みへの支援ほか、制度構築や行政官の人材育成を目的とした協力が行われているが、民間人材を直接育成する協力は、UJC プロジェクトを通じた活動のみである。UJC のビジネスコースは、JICA の国別援助計画にも書かれているとおり、「ウズベキスタン政府が漸進な市場経済化路線を選択しており、改革が行われても別の規制の導入と一体となってその改革の成果が現れないといった現象が見られる点を考慮し、『国民に直接届く支援』に力を入れる」という方針と合致している。

また、上記（１）の重点分野の下には、以下７つの課題が挙げられている。

- ①金融・銀行システム
- ②貿易管理
- ③司法（民商法）改革
- ④貿易促進
- ⑤観光促進
- ⑥中小企業振興
- ⑦農業改革

UJC のビジネスコースは、このうち、「中小企業振興」に直結する民間人材育成支援を行っているといえる。

## 2-1-4 これまでの UJC 支援の成果

### （１）経営研修（ビジネスコース）

プロジェクトフェーズ 1 が開始された 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ている。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。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出来上がっている。

### （２）相互理解事業と日本語教育

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。つづいて 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、ま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、ほか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るともいえる。また、2006 年から聴覚障害者向けに初級から上級の情報技術（IT）コースが開講され、初級コースで延べ 200 人余と受講者数で実績を上げている。

### （3）UJC 組織の強み

当初の段階ではプロジェクトフェーズ 1 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。しかしながら開所以来 10 年を経ようとする現在では、UJC 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 MFERIT 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に UJC の成果をみることができる。

## 2-2 プロジェクト実施のアプローチ

以上のように、これまでプロジェクト全体を概観すると、①UJC は、日本・ウズベキスタン共通の財産であり、両国友好関係の柱として、今後も維持することが求められている、②10 年間の活動を経て、職員の能力強化が進み、組織体制も確立されてきたと、その成果を要約できる。

一方、研修や文化交流等を組織目的に持つ UJC の活動には終わりはないともいえる。しかしながら、援助プロジェクトが永続的に続けられると仮定することはできないので、いずれは UJC 事業は自立する段階を迎えることとなる。今後 UJC の自立性を高めるために、後続の本プロジェクトでは、UJC の活動全体を JICA のプロジェクトによって実施するのではなく、UJC 自身が実施する活動の一部に JICA が協力する形へと、プロジェクトの実施アプローチを変更する。すなわち次のような基本コンセプトにより本プロジェクトの事業内容を検討する。

- ・ 今後は、より一層、日本からの投入（専門家派遣、機材の後送、ローカルコストの負担など）を削減し、UJC が自立発展的に運営される体制を作ること为目标に協力を行う。目標としては、各事業について次の 5 年間で独立採算を目指す。
- ・ 日本語教育と相互理解促進事業については、在ウズベキスタン日本大使館、国際交流基金ほか、関係機関と連携して、活動を実施することが求められる。
- ・ ビジネスコースへの日本人講師の招聘を独立採算で行うことはほぼ不可能であるが、これについてはウズベキスタンの経済成長を支援する観点から 5 年後も何らかの形で継続する途を探る。

## 2-3 プロジェクトの実施体制

### 2-3-1 実施機関としての UJC

本プロジェクトの実施機関は、共同所長制度により管理運営される NPO 法人 UJC である。ただ、過去 10 年間にわたり、事業収入だけでは活動資金を負担することができない状態が続

いたことから、組織の基幹を構成する 20 人余の現地採用職員の給与の大半が単年度会計主義を取る JICA の在外事業強化費により支払われていた。そのため、現地職員は 1 年契約の臨時職として勤務する状態が続いてきている。一方、本プロジェクトで目指す事業の自立採算化は、給与費等の諸経費の負担が JICA 経費（米ドル払い）から UJC 法人会計（スム払い）に漸次移行することを意味する。これは事業収入は UJC 法人会計にしか計上できないためである。この状況の中で予測される事態として次の 2 つが挙げられる。

- ①支弁通貨の変更により実質的な給与減額が生じ、職員の多くが退職する可能性が高まる。
- ②職員の任免権が JICA から UJC に移行し、職員は正規採用となる。

今後、5 年あるいは 10 年という長い期間をかけて給与費財源を移行することにより、離職者数が急増するリスクを抑えることは可能である。また、給与費財源の大半が移行されないと、職員の正規採用化も実現しないと考えられる。ここで留意すべきは、自立を果たした UJC が備えるべき長期的な組織体制はまだ決まっておらず、これから確定されていくことである。すなわち、UJC が自立性を獲得していくための以上のようなプロセスを通じて、組織の性格が現状のような形から別の形に変化していくと考えられる。

### 2-3-2 実施体制

UJC に出版の権利と免税特権を確保するための現行の政令（PP-339、2006 年 5 月 1 日）は、本プロジェクトの開始に伴い更新される予定である。2010 年 12 月以降の協力期間に備えた政令は、2010 年 5 月現在準備中と報告されている。

従前どおり、本プロジェクトは日本・ウズベキスタン両方の共同所長制度のもとで実施され、事業活動の進捗と実績は在ウズベキスタン日本大使館、MFERIT、JICA ウズベキスタン事務所等の関係機関により構成される合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）に報告される。

## 2-4 プロジェクトの基本計画

### 2-4-1 上位目標

ウズベキスタンの市場経済化、及び経済活動を含む日本・ウズベキスタンの関係強化に寄与するセンターとして、UJC が維持・発展する。

本プロジェクトの上位目標として「ウズベキスタンの市場経済化及び経済活動を含む日本・ウズベキスタンの関係強化に寄与するセンターとして、UJC が維持・発展する」を掲げる。UJC が果たす寄与として「ウズベキスタンの市場経済化」と「経済活動を含む日本・ウズベキスタンの関係強化」の 2 つが挙げられる。従前の UJC プロジェクトと同様に、本プロジェクトにおいても、この 2 つの目標の長期実現が目指されることになる。

## 2-4-2 プロジェクト目標

UJC において、人材育成及び日本・ウズベキスタン関係強化のための活動を持続的に運営できる体制が確立し、その人材育成活動を通してウズベキスタンの市場経済化に資する人材が輩出される。

本プロジェクトでは、主幹コースである PMP (Professional Management Program) の継続実施とともに、連携機関とのネットワークを構築しつつ、従来から課題とされている PMP 修了生のフォローアップと地方展開の実施を通してビジネス人材を育成・輩出する。さらに、その人材育成機能を持続的に実施するために、UJC の技術的、組織的、財務的な自立（自立採算化）を目指すことをプロジェクト目標とする。

## 2-4-3 成果と活動

### (1) 成果 1 と関連活動

#### 1) 成果 1

UJC において、ウズベキスタン中小企業の経営改善に資する実践的なビジネスコースが継続的に提供される。

#### 2) 活動

1 : PMP を継続実施する。

1-1 PMP (夜間昼間、5 か月間) を毎年 2 回実施する。

1-2 現地講師化促進 : 担当科目数増加に向けて、現地講師の能力を一層強化するためのアプローチを計画・実施する。

1-3 ウズベキスタンの中小企業 (Small and Medium Sized Enterprises : SME) セクターの情報収集を通じて、その実際を教材に反映するなど、研修内容の実践性を高める。

先行計画と同様の形で PMP コースを実施する。現地講師能力強化の計画は、UJC により作成され、計画内容と予算措置について JICA と協議のうえ実施される。研修内容の実践性向上の活動が含まれたことには、従来から現地講師によりウズベキスタンの経営法務等が講義されていたが、日本人講師の講義内容にはウズベキスタンの企業環境の状況が反映されることが少なかったことからこれを改善する意図がある。

2 : A-Club (PMP 修了生が組織する同窓会) に対するフォローアップとして、「経営塾 (仮)」の開講を通じて企業経営の人材ネットワークを構築する。

2-1 「経営塾 (仮)」のコース・カリキュラムを毎年作成する。

2-2 PMP 修了生に対するフォローアップとして「経営塾 (仮)」のセミナーを実施する。

2-3 商工会議所 (Uzbekistan Chamber of Commerce and Industry : CCI) 等の参画を得て「経営塾 (仮)」のセミナーを運営し、ビジネス人材のネットワーク構築を図る。

2-4 以上の活動及び関連活動から得られた成果について意見交換を図るために、オープンビジネスフォーラムを少なくとも年 1 回開催する。

PMP の修了生は前述のとおり 700 人弱にも上るが、彼らは独自に“A-Club”という

同窓会を組織し、各種セミナーや就職支援活動を実施している。また、“ウズベキスタンにおける中小企業トップ 100”には PMP の修了生が数パーセントを占める。これは UJC のこれまでの活動の最大の成果といっても過言ではない。PMP の修了生の中から真のトップマネジメントを育てあげ、彼らのネットワークを強化させ、ウズベキスタン経済における“経団連”とでもいうべき組織力と地位を築くことにより、ウズベキスタンの政治・経済・社会に対し発言できる力を付けることは、遅々として進まない同国の市場経済化を牽引する勢力になることと期待される。このような考えのもと、「経営塾（仮）」を開講し、本プロジェクトの目玉として力点を置くものとする。

3：JMP コース（Junior Management Program：現地講師による7科目コース）を実施する。

JMP コースの研修内容については、プロジェクトフェーズ2において、試行的に実施されている。

JMP コースは、A コース（PMP コース）の参加希望者であるが、A コースへの参加レベルには至っていない者、大学卒業生や新卒雇用者、幹部候補生及び起業候補生の人材育成を行うことで、A コース参加者の裾野を拡大することを目的としている。内容は、経営管理基礎レベルを行うもので、現地講師のみで開講している。

上記試行実施の結果、参加者からの評価は高く、上記目的のためだけでなく、現地講師の育成の場としても活用できるため、継続して実施することが望ましく、本プロジェクトにおいても実施することとする。

4：タシケント以外の地方都市の中小企業に対し、ビジネス教育の必要性を認識するための、啓蒙的な基礎的ビジネスセミナーを実施する。

地方での展開においては、これまで経営学について体系的に学んだことのない中小企業経営者や地方の中小企業振興に携わる CCI 職員、また CCI が活用する地方のコンサルタントを対象としたセミナー型の研修実施を想定する。具体的なカリキュラムは今後検討することとなるが、PMP コースへの入門的な内容と科目特化型を組み合わせたものとなり、PMP の入門としては JMP コースを参考としてカリキュラムを設定することになるだろう。

また、UJC 分室が設置されているブハラを除いて UJC の地方拠点はないため、CCI のネットワークを活用し、同施設の活用により連携を図るとともに、地方での中小企業振興のアクターである CCI 職員等の人材育成を併せて行うことにより、双方にとって WIN-WIN の関係となることが期待される。

3) 成果1の活動に係るその他留意点：情報発信活動の強化

以下の事項は PDM には含まないが、UJC が培ってきた組織的な強みを活かすことが可能な活動の一つと考えられる。

①法制度支援等の成果の情報発信を通じて中小企業の強化を行う。

ウズベキスタンの市場経済化支援として、UJC 以外の JICA の協力として、行政手続面の法制度等、制度構築からのアプローチによる協力も行っている。こういった協力の成果は、内容に応じて行政官のみではなく民間人材向けに発信することで、主に中小企業の制度に関する知識の増強や、適正手続に対する理解の促進等につな

がる可能性がある。そういった場合に UJC を場として活用してセミナー等を実施すれば、効果的・効率的な情報発信が可能である（出典：ビジネスコースターゲット調査報告書、2010年4月）。

②案件形成には至っていない課題に対するアプローチを提供する。

2-1-3で触れた7つの課題に対し、例えば日本政府として本格的な協力案件を立ち上げるほど、ニーズの確認や適切な実施体制の確保の見通しが無い場合に、UJCで短期のセミナーやプログラムを提供することを通じて、ニーズの発掘や関係機関とのネットワーク開拓を図ることが有効であると考えられる。また、限られた予算の中で、効率的な支援を行うという観点でも、UJCにおけるセミナー提供は有効な手段の一つであるといえる。この点については、すでに2009年度にUJCで実施した「融資審査能力向上セミナー」などの実績がある（出典：ビジネスコースターゲット調査報告書、2010年4月）。

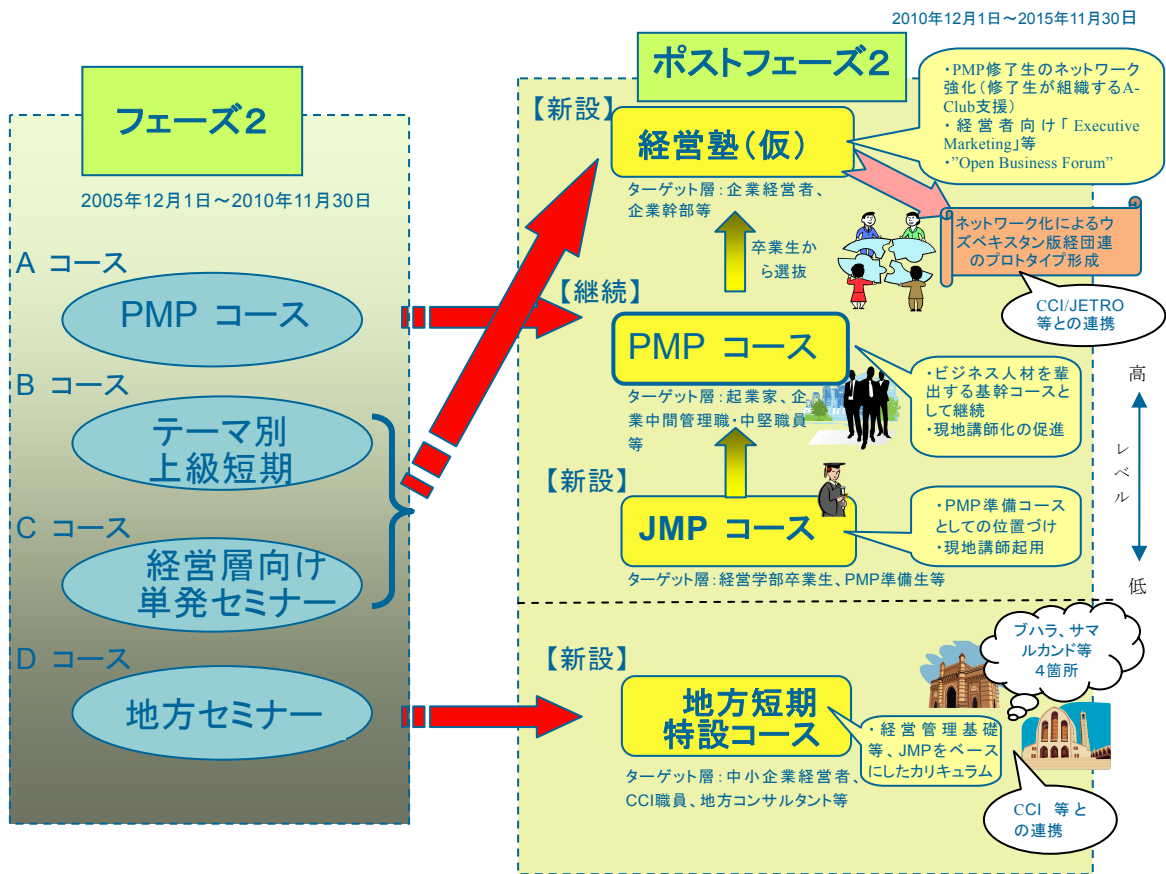


図 2-2 UJC ビジネスコース改編のイメージ

(2) 成果 2 と関連活動

1) 成果 2

ネットワーク及び現地リソースの活用によって自立的運営が可能な体制及び事業内容が整備される。

2) 活動

5 : 事業別会計の導入と全事業活動の段階的有料化

- ・ UJC の全事業に事業別会計を導入し、毎年収支を決算する。収支の計算は、必要に応じて財源である JICA の在外事業強化費と UJC 事業収入のそれぞれに分けて行う。
- ・ 収支改善に向けて、個別プログラムの段階的有料化及び経費節減等の可能な方策による自立採算化を図る。

この活動にいう「事業別会計」の導入とは、ビジネスコース、相互理解事業、日本語教育、IT 及びブハラ分室の各事業の活動に伴う経費支出額を事業別に記帳あるいは決算することである。センター事業の収入額はすでに事業別に記帳されている。

表 2-1 は 2009 年（1 月～12 月）の在外事業強化費と本邦調達資材購入費を事業別に仕分ける試みを行った結果である。表に見られるように共通費（一般管理費）の占める割合が 36% と最も大きく、活動経費がすべて事業に配分されるに至っていない。総務や受付担当職員の給与費などのように仕分けが難しい費目もある。コスト配分のルールを決めて、共通費を事業で負担し、事業の採算性をできるだけ正確に把握することが事業別会計の目的である。

表 2-1 在外事業強化費と本邦調達費用の事業別内訳（2009 暦年）

(単位：USD)

支出科目	共通費	ビジネス	相互理解	日本語	IT	ブハラ	計	(%)
給与費	40,738	27,799	14,901	21,538	0	11,492	116,468	36%
講師報酬・通訳	0	46,670	2,852	22,151	4,619	0	76,291	24%
旅費	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%
車両費	10,556	0	0	0	0	0	10,556	3%
維持保守費	4,995	0	0	0	0	0	4,995	2%
通信費	9,236	0	0	0	0	3,917	13,153	4%
使用賃借料	0	2,341	750	710	0	0	3,800	1%
諸雑費	5,023	3,049	3,621	47	0	243	11,984	4%
計	116,016	85,122	43,337	51,037	4,646	20,877	321,036	100%
(%)	36%	27%	13%	16%	1%	7%	100%	

出典：フェーズ 2 終了時評価報告書、2010 年 2 月

計 30%

#### 6：相互理解事業、日本語コース及び障害者向け IT コース

- ・ 自立採算化を部分的あるいは全面的に実現することを条件として、これら三事業の従前の活動を継続・実施する。
- ・ 留学支援・大学間交流の強化など、両国の各種機関・団体が文化交流事業を行う拠点として UJC を活用する。
- ・ UJC は、会場貸与、機材利用等のハード面による日本語教師会の支援、同教師会との日本語教材の購入に関する分担、さらには日本語能力検定試験の実施、それぞれを通じて日本語教育の振興に努める。

特に相互理解事業と IT コースについては、その事業の性格上、収支改善を通じて自立採算を図ることは難しいと考えられるが、本プロジェクトの協力期間5年間を通じて、可能な限り収支差の縮小に取り組むことに焦点を当てて、以上の活動を実施することが求められる。特に IT コースは、外部スポンサーを得る可能性がより大きいことから、その可能性を探ることも検討すべきである。

なお、表2-1に示されるように、2009年の在外事業強化費と本邦調達費用に占める相互理解事業、日本語及びITコースの割合は計30%である。共通費を振り分ける前の比率ではあるが、これら三事業が収支均衡を得るうえで、一つの目標値を与えるものとなる。

#### 2-4-4 プロジェクトの実施工程

##### (1) UJC 事業の活動サイクル

主なビジネスコースである PMP 研修の第 15 期は、2010 年 4 月から開始されている。通常どおりにいけば、次の第 16 期は 2010 年 10 月に開始され、2011 年 3 月まで実施される。また、日本語コースの学習者は例年 1 月と 9 月に募集され、3 か月間の学期が年に 3 期開講される。相互理解事業では年間 500 回以上とほぼ連日にわたり複数回の各種イベントが開催されている。すなわち、これらの事業はいずれも実施サイクルが完成されており、長期短期の-spanを問わず、関連業務はいずれもすでにルーティーン化されている。

そのような状況にあるため、これらのサイクルが実施途上にあるなかで、本プロジェクトは開始時点である 2010 年 12 月を迎えることとなる。時間や投入を区切って、一定期間内に一定の成果を出すことがプロジェクトであるとすれば、UJC 事業のこのようなサイクルの一つ一つがそのようなプロジェクトとなる。この理由により、本プロジェクトについては、通常プロジェクトのようにプロジェクト全体の進捗を管理する実施工程 (PO) を作成することは難しいが、計画の検討段階で想定し得る全体工程の例を付属資料 3 に添付する。

毎年の JICA 在外事業強化費を予算化するために、UJC では各事業の年間予算案を作成している。年間予算案は年間の活動計画に基づいて作成されることから、各事業には経費を見積もるに足るだけの年間活動計画が検討されていると考えられる。そのような各事業の活動計画の提出を得て、本プロジェクトの実施工程 (PO) とすることも一案といえる。ガントチャートの体裁を取る必要は特にない。現状の予算積算資料を得ることで、実施工程 (PO) に代えることが可能と考える。

##### (2) 会計年度

予算積算資料の提出を得るうえで留意すべき事項として、予算の積算・執行期間すなわち会計年度がある。JICA の在外事業強化費の支出を含めた UJC の会計年度はウズベキスタンの会計年度 (1 月開始～12 月終了) に沿うことが必要である。これは、自立採算



を求めるには、実施機関の会計規則に従った財務処理が行われることが望ましいためである。会計年度の設定もその一つである。日本の会計年度にも対応できるようにするには、最低限、在外事業強化費の予算・決算の関係資料を月別あるいは四半期別で作成することで足りる。

#### 2-4-5 投入

##### (1) 日本側

- ・長期専門家 2名（共同所長1名及び業務調整1名）
- ・短期専門家 年間6～8名（ビジネスコース講師6～8名）
- ・在外事業強化費
- ・研修員受入れ

##### (2) ウズベキスタン側

- ・センター施設の提供
- ・光熱水費
- ・共同所長 1名
- ・会計兼業務調整員 1名

#### 2-5 評価5項目による事前評価

##### 2-5-1 妥当性：高い。

ウズベキスタン政府の貧困削減戦略（WIS、2007年）には、中小企業開発振興のための政策方針の一つとして、民間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ように、従来から政府は中小企業セクターの人材育成に努めている。この政策を実現する手段の一つとして、実施機関である MFERIT は本プロジェクトを継続・実施し、さらに地方におけるビジネスコースを継続・拡充するよう JICA に要請してきた。これらは本プロジェクトの計画内容に重点的に反映されている。さらに UJC は、様々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を目指している。例えば PMP コースでは、実施可能な経営計画を立案することに研修の目的が置かれ、その目的に沿ってカリキュラムを組むことにより研修内容の実践性を高めることで、受益者ニーズへの対応が確保されている。

また、2006年に行われた日本とウズベキスタン政府との政策協議により、対ウズベキスタン協力の4つの重点分野の一つとして「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」が位置づけられているが、本プロジェクトではウズベキスタンの将来の経済発展に資する民間セクターの実務人材育成を行うこととしており、我が国の援助方針と合致するといえる。

##### 2-5-2 有効性：高いと見込まれる。

本プロジェクトは、ウズベキスタン経済を支えるビジネス人材を自立的・継続的に育成していくことを目指すとしており、そのためには、主幹コースである PMP の継続実施とともに、

従来から課題とされている PMP 修了生のフォローアップと研修事業の地方展開に重点を置いたビジネス人材の育成の継続、さらに UJC の全事業の自立採算化への取り組みによる組織の強化が必要である。そこで本プロジェクトでは、ウズベキスタン中小企業の経営改善に資する実践的なビジネスコースが継続的に提供される（成果 1）、及びネットワークによって自立的運営が可能な体制及び事業内容が整備される（成果 2）の二本柱を機軸に活動を展開する。

なお、成果の一つであるビジネス人材の育成については、ほぼ実施体制ができており現地職員の能力も十分に強化されているので、目標達成の見込みは十分ある。もう一つの成果である自立採算化に取り組むために、UJC ではすでに各事業の有料化、料金値上げ及び経費節減の努力が始められている。加えて本プロジェクトでは、在外事業強化費と法人会計の両方で事業別経費の記帳が実施されるので、収支改善の努力をより組織的なものとし、その実効性を一層高めることが期待できる。

#### 2-5-3 効率性：高いと見込まれる。

先行プロジェクトによる過去 10 年間の協力を通して、UJC はビジネス人材育成のノウハウの蓄積をはじめとする各事業の実施基盤を整備するとともに、組織としての体制作りを行ってきた。本プロジェクトではこれらのアセットをもとに、ビジネスコースの実施による人材育成と、自立的な活動実施のための組織体制強化に注力することで、これまでの技術協力の蓄積を最大限に活用し、かつ日本側投入を極力抑えながら、本プロジェクトの目標達成を目指している。また、本プロジェクトでは、これまでの協力では困難であった自立採算化への取り組みを重点的に取り上げ、事業収入の増大と経費節減を活動事項に含めることにより、UJC 財務の自立性の高まりによる JICA からの投入（在外事業強化費の相当額）の逡減等の効率化が見込まれる。さらに、ビジネスコースの現地講師化への努力等、自立的運営体制の強化や日本側投入の段階的縮小により効率化を図ることも計画している。

#### 2-5-4 インパクト：正のインパクトが見込まれる。

本プロジェクトの実施により、ウズベキスタンにおけるビジネス人材が育成されるだけにとどまらず、将来ウズベキスタン経済の中核となる経済人の輩出及び経済ネットワークの形成に貢献することが期待される。ビジネス人材育成の中核コースである PMP コースの修了生はすでに 700 人を超えており、これら修了生が組織する A-Club をさらに支援するための「経営塾（仮）」の開講することで、ウズベキスタンの市場経済化を牽引するトップマネジメント層の人材を育成し、彼らがウズベキスタン経済において真の実力と強い発言力を付けることができれば、ウズベキスタン経済及び社会の発展における大きな正のインパクトを期待することができる。

また、本プロジェクトでは地方展開を行うことで、都市と地方部に拡大する経済格差の是正及び都市住民の貧困削減のための所得の向上並びに雇用機会の創出に向けての正のインパクトについても少なからず期待できるものと考えられる。

#### 2-5-5 自立発展性：比較的高いと見込まれる。

これまでの協力を通じて、ビジネス人材を排出するためのビジネスコース運営実施に係る基礎的な技術及びノウハウの移転は行ってきたが、本プロジェクトでは「経営塾（仮）」の開

講によるウズベキスタンの経済界を牽引するトップマネジメント人材の育成及び CCI との連携による地方展開など、ウズベキスタンの中小企業のニーズに照らしたビジネスコースの企画運営のための、さらなる技術的な向上を目指した活動を行う。

また、本プロジェクトでは、ビジネス人材育成及び各事業の組織的、財務的な自立性の確立を図ることとしており、現地講師の育成や事業での活用頻度の増加、多様な相互理解事業の実施を通じた日本・ウズベキスタンの交流拠点としての地位確立、UJC 全体の事業収支の改善による財務的自立（日本語コースについては全面的、相互理解事業や障害者向け IT コースなど 100%採算化することが困難な事業では一部において自立採算化）に向けた努力と取り組みを行うこととし、「日本センター」の設立の経緯と役割にかんがみた現実的かつ妥当なレベル・範囲での自立発展性を確保する。

## 2-6 プロジェクト実施に向けた留意事項

### 2-6-1 UJC 設置の準拠法令

UJC は、大臣会議令（31 号、2001 年 1 月 16 日）により、NPO 法人として組織設置の法的根拠を得ている。また、出版の権利と免税特権を確保するために、大統領令（PP-339、2006 年 5 月 1 日）を得ている。他の日本センターでは見られない、このような法令上の措置が組織運営に必要なということが UJC の特徴といえる。本プロジェクトの実施、さらには上位目標の実現には大統領令の更新が前提となるので、これらの政令に係るウズベキスタン政府の意思決定のプロセスを見守る必要がある。

### 2-6-2 共同所長体制

本プロジェクトの協力期間中は、引き続き共同所長体制のもとでプロジェクトの実施に臨む。本プロジェクト終了後の段階に向けては、UJC 組織の長期的な有り様について、日本側の意見調整とともに MFERIT との討議を重ねる必要がある。すなわち、日本・ウズベキスタンいずれの単独所長にするかなどの組織体制の検討もさることながら、ロシアの日本センターの事例に見られるように、今後長期にわたってウズベキスタンにおいて「日本センター」を運営するか、あるいはウズベキスタン政府が運営する経営研修センターへと発展的解消を遂げるか、日本・ウズベキスタン合意のもとに長期的な方針が確定される必要がある。

### 2-6-3 ブハラ分室の扱い

ブハラ分室の主な業務は、日本語・相互理解事業の運営である。プロジェクトフェーズ 2 においてブハラ市でビジネス研修（D コース）を実施する際には、ブハラ分室の関与はセミナーの場所を提供する程度にとどまっていた。これは、そのような人員の配置になっていなかった（すなわち年数回の D コース実施のために専任要員を配置する無駄が避けられていた）ことによる。今回の事前調査に際して、日本側からブハラ分室の事業をブハラ国立大学に移管する方針が提案されたが、MFERIT の強い要望により、ブハラ分室の継続・廃止に係る討議は結論をみるに至らなかった。

ブハラ分室継続への MFERIT の要望は、おそらくウズベキスタン政府の中小企業振興に係る長期的な展望を反映している。UJC タシケント本部と同様な機能を持つ分室を地方に展開

したいとする意向がその一つである。一方、日本には ODA 予算の縮小があり、たとえ妥当な内容であっても要請に沿った支援を行うことは難しくなっている。この状況の中で、先方の要請に合理的に対応するには、付与の条件にしたがい、かつ共通の理解のもとで実施可能な方策を探るしかない。しかしながら、そのためにはウズベキスタン側の情報が不足している現状にある。例えば、今回の調査で全国約 200 箇所に置かれた CCI の“Informative Consultant Center”が 40 箇所に整理されるとの情報が得られた。中小企業振興のための地方拠点が縮小される一方で、類似する機能を持つ UJC の研修事業の地方展開の拡大に優先度が置かれている。このような相反が生じる背景を把握したうえで、ブハラ分室の扱いを検討することが望まれる。

#### 2-6-4 JETRO タシケント事務所との連携

UJC と日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization : JETRO）タシケント事務所との間には、双方に有益な業務連携が可能な分野が存在する。例えば以下の連携を実現させることにより、経営塾による PMP 修了生のフォローアップ等の活動あるいは地方での研修事業拡大を促進することが望まれる。

##### (1) A-Club のネットワークへの参加

日本企業とのビジネスマッチングを促進することは JETRO の仕事に含まれている。ウズベキスタンに対する投資の可能性について日本企業から問い合わせを受けることがあり、そのような場合に、UJC の A-Club は人材バンクとしてあるいは各種企業の情報ソースとして活用できると見込まれている。そのような見地から、JETRO 事務所は A-Club ネットワークへの参加を望んでいる。一方、国外企業とのビジネスマッチングの成立は、PMP 修了生にとって市場開発ひいては企業経営の進展につながることは言うまでもない。

##### (2) 日本の産業技術情報の提供

繊維産業や食品加工業などの中小規模の製造業が産業機器カタログや見積りなど日本の産業技術分野の情報を求めても、特に地方では十分な情報を得ることが難しい状況がある。この分野の情報提供について、JETRO 事務所からの協力が期待できる。

ただし、一般的に日本からの新品機械の少量輸出は製品の保証体制を取るのが難しいなど、メーカーが尻ごみする例が多いことは留意すべきである。一方、JETRO 事務所から得た情報によれば、紡織機械などの日本の中古品のウズベキスタンへの輸出チャンスは多々あると考えられているが、ウズベキスタンでは中古品は輸入規制品目の一つなので、ここでも障壁はある。また、ロシアの規格である国家標準（Governmental Standard : GOST）認証を取得しないと輸入できないが、その認証には数か月かかることも考慮しなければならないともいわれる。いずれにしても JETRO にはこのような貿易に係る関連情報も期待できる。

## 第3章 団長所感

### (1) 自立発展性の兆し

今回調査の最大の成果は、ウズベキスタン側の UJC 共同所長である MFERIT のハビブラエフ局長が、本プロジェクトの最も重要な課題が UJC の自己収益向上にあり、その達成のために UJC の現在の活動を見直すことが必要であることを理解したことにある。すなわち、今後の JICA 側予算が漸減していくという前提のもと、UJC を維持していくためには UJC の自己収益を上げていく以外に方策はないという点を、ウズベキスタン側もようやく理解したものである。

もとより、JICA 側としても非現実的な要求をするつもりはなく、例えば現在 JICA が負担しているローカルコスト負担をすべて UJC の自己収益で賄うことが不可能ことは十分に承知している。そのため、UJC スタッフとの具体的な協議の場においては、JICA 側ローカルコスト負担の2009年実績値を示しながら、同金額の30%、金額にして年間約10万ドル弱を UJC 自己収益に振り替えていくこと、しかもそれを本プロジェクトの5年間で達成することを提案した。30%の根拠は、2009年実績値の内訳のうち、日本語コース、相互理解及び障害者 IT コースの運営に必要な経費（各コースに携わるスタッフの人件費を含む）の合計額が実績値合計のまさに30%を占めていたことによる。ただし、UJC スタッフ側にも説明したが、スタッフの人件費負担を担当コースごとに変えることは現実的ではなく、そのため30%という目標値は設定しつつも、UJC の活動全体を見直すなかでどこから収益を増やし、何を節約するのかを総合的に見直す必要がある。この目標値が妥当か否かは、これから日本人専門家及び UJC スタッフが試算を行うことになっているため、その結果を確認したうえで PDM 案に反映させることとするが、少なくとも調査団が UJC スタッフと協議した際の先方の反応から推測するに、あながち非現実的な目標ではないのではないかと感じている。実際、日本語コースのみを対象に日本人専門家が独立採算制の可能性について試算したところ、妥当な範囲で受講料を値上げすることにより、日本語コースの運営経費はすべて同受講料収入によって賄うことができることが明らかになっている。

### (2) 採算性向上と質の維持

ハビブラエフ局長は、協議の席上、自己収益向上の必要性は認めながらも、UJC の行う活動の質を低下させることに対しては懸念を表明している。JICA 側としても、これまで10年に及ぶ実績を通して培ってきた UJC に対するウズベキスタン社会からの高い評判は、今後とも維持・発展させていきたいと考えている。特にビジネスコースに関しては、PMP (Professional Management Program) コースがウズベキスタン国内では MBA にも匹敵する高い評価と評判を得ており、本プロジェクトにおいてはこの PMP の価値を一層高めながら、あわせて巡回方式によるビジネスコースの地方展開にも注力していく計画である。

ただし、日本語コースに関しては国際交流基金からの専門家派遣が終了してしまうため、ボランティア派遣によってネイティブの確保は維持されるものの、必ず従来と同様の活動内容を維持できるかは不明である。また、ローカルコスト負担とは別に、毎年 JICA 予算によって日本語教材を UJC に供与してきているが、これは国際交流基金の教材支援事業に移管する予定でいる。ただし、同事業は年間5万円という上限額が定められているため、UJC

が申請するにあたっては、ウズベキスタン国内で同様に申請を行っている他の大学等機関と十分に調整のうえ、重複のない効率的な計画が必要となる。幸い、UJC は実質的な日本語教師会の事務局的存在となっていることから、こうした調整は決して難しいことではないと考えられる。

一方、相互理解に関しては、UJC は他のどの日本センターよりも活発にイベントや事業を実施しているが、全体の採算性を勘案した際、場合によっては事業やイベントの選択と集中が必要になる可能性がある。障害者 IT コースについても同様のことがいえるが、ウズベキスタン国内や本邦からの支援者を探し、たとえわずかであってもイベントや事業の経費に充てるような努力が必要になってくるだろう。実際、2010年に開催される盆踊り大会は、UJC のみならず在ウズベキスタン日本大使館及び日本人会が共催となる予定である。我が国とウズベキスタンとの相互理解という広い視野に立てば、JICA の予算もしくは UJC の自己収益のみで運営するのではなく、オール・ジャパンの活動として幅広いサポーターを探す努力が必要である。

### (3) ブハラ分室の扱い

今回の調査では、ブハラ分室を将来的にブハラ国立大学に移管するなどによって実質的に閉鎖することを、ハビブラエフ局長に提案した。しかしながら、ブハラに UJC の分室を設置することはカリモフ大統領の指示に基づくものであり、そうした経緯がある以上、ブハラ分室から UJC の看板を取り去ることは不可能であるとするのが、先方の明確な立場であった。

ブハラ分室では、実態としてブハラ国立大学の学生に対する日本語教育もしくは日本文化紹介が行われているのみとあってよく、また、本プロジェクトにおいては各地方の CCI 支部と共同することにより、巡回方式でビジネスコースの地方展開を図る計画であることから、ビジネスコースの実施に関しても今後ともブハラ分室に期待する役割は決して大きなものではない。そのため、JICA 側としてはブハラ分室の閉鎖が最も合理的な方針であると考えたものである。

しかしながら、ウズベキスタンにおける大統領令は絶対的な権威を持ち、これを変更することは決して容易なことではないことも事実である。そのため、問題の先送りのような形にはなるものの、本プロジェクトへの準備及び本プロジェクトそのものを実施するなかで、ブハラ分室の扱い及び活用方策を検討していかざるを得ないとする。

## 付 属 資 料

1. M/M (英・露)
2. 面談記録
3. PDM 案及び PO 案
4. 調査項目及び対処方針 (結果)
5. 実施協議調査 (R/D、M/M)
6. 大統領教書  
(Modernization of the Country and Building a Strong Civil Society  
is Our Main Priority-Islam Karimov)





**MINUTES OF MEETING BETWEEN  
THE JAPANESE ADVISORY MISSION TEAM AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT  
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR THE POST PHASE 2 OF  
THE “UZBEKISTAN- JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT”**

In response to the request made by the Government of the Republic of Uzbekistan for the post phase 2 project of the “Uzbekistan Japan Center for Human Development” (hereinafter referred to as "the Project"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has sent the Japanese Advisory Mission Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Senya MORI in order to discuss the framework of the Project from 10th of May to 14th of May, 2010.

During their stay at Tashkent, the Team exchanged views on the future directions of cooperation in the Project with the authorities concerned of the Government of the Republic of Uzbekistan, and both sides agreed to make Minutes of Meetings in order to confirm the mutual understandings reached through the discussions as attached hereto.

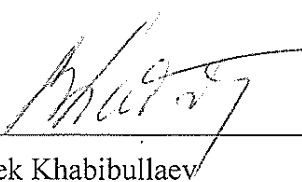
The Minutes of Meeting are to be made in English and in Russian. In case of differences in interpretation, the English version shall prevail.

Tashkent, May 14, 2010



---

Mr. Senya MORI  
Leader  
Japanese Advisory Mission Team  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)



---

Mr. Salombek Khabibullaev  
Director  
Directorate General for Information and  
Analysis  
Ministry of Foreign Economic Relations,  
Investments and Trade (MFERIT)  
Co-director (Uzbek)  
Uzbekistan-Japan Center for Human  
Development

ATTACHED DOCUMENT

1. Agreement

Both sides agreed as follows;

(1) The Project Title:

The Project title should be “Project for the Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development”

(2) The duration of the Project

From December 1, 2010 to November 31, 2015 (5 years)

(3) Sustainability of “Uzbekistan-Japan Center for Human Development”

In order to ensure the sustainability of “Uzbekistan-Japan Center for Human Development”, both sides agreed to make every effort to increase the revenues from its activities to bear the operational costs.

2. Discussions on Regional Activities (Expansion) based upon UJC Bukhara

Both sides made comments on their opinions as follows;

JICA:

- (1) The D course conducted in UJC Bukhara has not attracted recently so many participants as in the initial stage. For developing regional business courses and increasing the number of beneficiaries, it seems to be more effective to conduct business training by visiting selected cities rather than being based at one specific city (Bukhara).

MFERIT:

- (2) Since UJC Bukhara is being operated under the Presidential Decree, the Government has to continue to execute the decree while it is effective. In addition, UJC Bukhara has played various roles including Japanese language courses and culture exchanging programs. If transferred to the university, these roles would be lost.

(END)

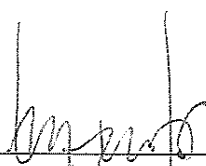


**ПРОТОКОЛ ВСТРЕЧИ**  
**МЕЖДУ ГРУППОЙ ЯПОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ МИССИИ И**  
**УПОЛНОМОЧЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ПРАВИТЕЛЬСТВА**  
**РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**  
**ПО ОБСУЖДЕНИЮ ПОСТ-2-й ФАЗЫ ПРОЕКТА ЯПОНСКОГО**  
**ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА -**  
**«УЗБЕКСКО-ЯПОНСКОГО ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ»**

В ответ на просьбу со стороны Правительства Республики Узбекистан, касательно Пост-2-й фазы проекта «Узбекско-Японский Центр Развития Людских Ресурсов» (именуемый в дальнейшем «Центр»), Японское Агентство Международного Сотрудничества (далее именуемое «JICA») направило Группу Японской Консультативной Миссии (далее именуемую «Группа») во главе с господином Сенья МОРИ на период с 10 по 14 мая 2010 года для обсуждения структуры Проекта.

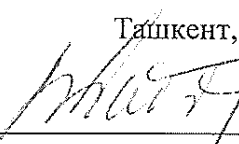
В течение их пребывания в Ташкенте, Группа обменялась мнениями с уполномоченными организациями правительства Республики Узбекистан о будущих направлениях сотрудничества в Проекте, и обе стороны согласились подготовить протокол собрания для подтверждения взаимопонимания, достигнутого путём обсуждений согласно приложенному ниже.

Протокол собрания должен быть подготовлен на двух языках – на английском и на русском. В случае несходства переводов, Английская версия будет считаться основной.

  
\_\_\_\_\_

Господин Сенья МОРИ (Senya MORI)  
Руководитель  
Группа Японской Консультативной  
Миссии  
Японское Агентство Международного  
Сотрудничества (JICA)

Ташкент, 14 мая, 2010

  
\_\_\_\_\_

Господин Саломбек Хабибуллаев  
Начальник  
Главного информационно-аналитического  
управления  
Министерство Внешних Экономических  
Связей, Инвестиций и Торговли Республики  
Узбекистан (МВЭСИТ)  
Со-директор (с узбекской стороны)  
Узбекско-Японский Центр Развития  
Людских Ресурсов

## ПРИЛОЖЕННЫЕ ДОКУМЕНТЫ

### 1. Соглашение

Стороны пришли к следующему соглашению:

#### (1) Название Проекта:

Название Проекта должно быть следующим: «Проект по Развитию Потенциала Деловых Людей при Узбекско-Японском Центре Развития Людских Ресурсов»

#### (2) Продолжительность Проекта:

С 1 декабря, 2010 года по 31 ноября 2015 года (5 лет)

#### (3) Устойчивость «Узбекско-Японского Центра Развития Людских Ресурсов»

Для обеспечения устойчивости «Узбекско-Японского Центра Развития Людских Ресурсов», обе стороны согласились использовать все усилия по увеличению доходов от его деятельности, в свою очередь, для поддержания оперативных расходов.

### 2. Обсуждения по Региональной Деятельности (Расширение) на основе Бухарского филиала Центра (UJC).

Стороны комментировали свои мнения следующим образом;

#### ЛСА:

- (1) Курсы “D” проводимые в Бухарском филиала Центра (UJC) в последнее время перестали привлекать то большое количество участников, которые они привлекали на начальном этапе. Для развития бизнес курсов и увеличения количества получателей выгоды и пользы (бенефициар), кажется, будет более эффективно проводить бизнес тренинги посещая выбранные города, чем работать только в одном отдельном городе (Бухара).

#### МВЭСИТ:

- (2) Поскольку Бухарский филиал UJC работает согласно Постановлению Президента, Правительство должно продолжать выполнять Постановление в период его действия. К тому же, Бухарский филиал UJC предоставляет различные направления, в частности, курсы японского языка и культурные мероприятия. При условии, что Центр будет передан университету, эти направления будут потеряны.

(КОНЕЦ)



## 2. 面談記録

### 聴取調査記録

日時・場所	2010年5月11日、10:00～10:45、JICA 事務所
面談相手	江尻所長、戸塚次長、杉本氏、米田 UJC 所長、木村氏
調査団	森、水野、寺尾（調査団）

森団長から以下の説明がなされた。

- ・今回の調査は（計画策定の）前提条件を整理するところまで行う。4本柱は引き続き実施してもらうが、日本語と相互理解事業については、これまでのような形で JICA が実施主体となることはない。交流基金がやれることは JICA はやらない。
- ・障害者向け IT はビジネスコースに含めず単独事業として扱う。
- ・在外事業強化費は終了年に向かい漸減する。PDM 活動6は、固定費と変動費に分けて判断する。できないことを求めるようなことはしない。試算（シミュレーション）により、（収益向上や事業の縮小の）実施可能な部分を探る。最後には、何割かの JICA 経費負担部分が残ると思う。ベトナムやラオスでは、20～30%が残る見通し。
- ・UJC 定款によれば、活動収益を一番目の財源としている。この原則に戻るべきである。M/M の内容として、案件名の変更、活動収益を主たる財源とすること等を予定する。

江尻所長から次の説明があった。

- ・障害者向け IT の実施について、アジア開発銀行から JFPR を通した事業連携の申し込みがあった。事業内容からして広報効果が高いこと、また対象分野も中小企業セクターであることから、高い関心が寄せられた。

日時・場所	2010年5月12日、10:00～11:30、UJC
面談相手	Gulmira IBRAGIMOVA
調査団	調査団3名、杉本氏、米田氏、木村氏同席

森団長から事業収入を増やさなければならない理由について、また寺尾から事業別会計を導入する必要性について説明がなされた。

- ・センター会計の支出を事業別に分けることを了承する。2010年1月に遡って支出の分類を試みる。
- ・会計の決算は4半期ごとに行っている。スム建て口座の残金がゼロまたは若干のプラスになるような決算である。損益計算と貸借表を作成している。センター会計で購入した備品（ブハラ分室に多いとのこと）については減価償却を行っている。JICA の備品は、プロジェクト終了時に引き渡されることになるので、それまでは未記帳。
- ・給与財源を JICA 予算からセンター会計に移行させる件について。スタッフを全員入れ替えないと不可能である。すなわち次の5年間では無理。予算に不足が生じればスム払いで対応することはできる。ただし一部である。一人当たり 100 ドル（注：月額と思われるが未確認）を補う程度か。
- ・NPO など公益法人は法務省の監査オフィスの監督下にある。この機関は NPO をよく観察している。収益が増えているのに支出が増えていないなど、収支均衡に不自然なところがあり、

何か問題があれば、ライセンスを取り消される。給与全額をセンターで払うと、体力以上の支出を示すことになる。国に出している報告書には、JICA の投入を記載していない。

- ・センターの収入源は、ロビーで提供しているインターネット料金（課税）、出版書籍の売上げ（免税）、教育研修コースの収入（免税）に分類できる。これ以外で商売することは定款で禁じられている。収入を増やす際に、免税事業かどうか留意する必要がある。
- ・自分は PMP 6 期生である。フェーズ 2 のビジネスプランを作成した。採算ラインを検討した結果、PMP は 1,500 ドル、日本語は 600 ドルの料金が必要と試算した。それを見て、当時の所長は、UJC は商売をするところではないと言った。
- ・ハビブラエフ局長は UJC のビジネスコース研修料金は一番安いと言っているが、これ以上の値上げ（注：2010 年当初に 20% 値上げ済み）は難しいと思う。受講生の状況を見ると、さらなる値上げはできないのでは。
- ・ブハラ分室は継続したい。開所の時に結構な投資をしている。活動内容も重要なことを行っている。
- ・D コースの参加員数が近年低調であることについて。地方に合ったビジネスコースを計画しなければならないと思う。
- ・日本語コースの段階的値上げは可能と考える。文化交流の有料化も必要である。本邦調達資材についても対策を検討する。
- ・名古屋大ウズベキスタン事務所（注：国際化拠点整備事業グローバル 30 の一環として設置される事務所を指すか）が 14 日に開所する。何か良いビジネスアイデアがあるか考えていきたい。

日時・場所	2010 年 5 月 12 日、14:30～16:15、UJC
面談相手	Gulmira I., Kamola A., Gulnora T., Rano S.（各事業の主担当者）
調査団	調査団 3 名、杉本氏、米田氏、木村氏同席

森団長から、新プロジェクトの基本方針について、次の説明があった。

- ・ JICA 負担予算の漸減
- ・ビジネスコースへの投入はそのまま
- ・日本語は、専門家に替えボランティアを派遣
- ・相互理解へのボランティア派遣は続行
- ・日本語、相互理解事業、IT への予算支援が少なくなるので、センター活動収益を増加させることにより対応することになる。
- ・非収益事業も努力が必要。コストを節減すること。

寺尾から、配付資料 3 件に基づいて、事業別会計の現況（2009 年）、事業別会計を導入する必要性、新プロジェクトの PDM 案への事業別会計の導入の反映について説明がなされた。

グルミラ女史から、ビジネスコース日本人講師の員数について、現状は 40% が日本人講師で、これがビジネスコースの評価が高い理由であること、現地講師は他の機関でも講義を持つこと、日本人講師は UJC だけであることから、日本人講師が減ると評価が落ちるとの懸念が表明され

た。また、現に収入を上げている日本語コースがなぜ自立採算を要求される事業に含まれているのか質問があった。

森団長から JICA 予算の減少について追加の説明がなされた。

- ・ JICA 予算が減ると言いつつも、いくら減るのか具体的な話をまだしていない。毎年予算が決まるので、今後5年間にどの程度の予算になるのか、今の段階では言えない状況がある。
- ・ ただし、仮の目標を定めることはできる。これにより減額の見通しと減額への対応を今でも検討することができる。日本語、相互理解事業、IT の3事業の支出は全体の30%（注：共通費配分前）である。PDM 案の活動 7-1、8-1 及び 9 は、最終的にはこの30%がなくなることを示している。
- ・ グルミラ女史の質問に対する回答：収支を評価する時は事業ごとではなく全体で見ることになる。すなわち配布資料“Cost and Income of UJC”の在外事業強化費の事業別内訳表でいうと、その列欄（事業）ではなく、行欄（支出費目）に注目して財務管理を行うことになる。

米田所長から、中間評価時点で、その時点での実績を踏まえて、PDM の見直しを行うべきとの指摘があった。

日時・場所	2010年5月12日、16:30~17:30、UJC
面談相手	Gulnora TADJIBAEVA（ビジネスコースの担当）
調査団	調査団3名、杉本氏、米田氏

#### 日本人講師の体制

- ・ 現行の日本人講師5人を3人に減員する。例えば、藤田精一氏（注：収益性分析の担当）が退任を迎える。同氏の講義資料の翻訳など、現地講師との交代の準備は進んでいる。PMP16（2010年12月開始）から新体制で臨む。

#### ビジネスコースの実践性向上

- ・ 新任の日本人講師に対して、市場・一般店舗・スーパーの見学などを含むブリーフィングを行うようにしている。3日間ほどの事前日数が得られればよい。月曜日に講義が始まるなら、金曜日に離日するなど。
- ・ ウズベキスタンのビジネス環境を説明する講義は1~2科目ある。いずれも現地講師担当の科目である。また、Bコースに企業訪問が含まれている。関心分野が同じなので、企業訪問が可能。PMPでは状況が異なる。（注：PMPではグループ別にビジネスプランを作成することが主な目的となっている。目指すプランの内容により分野が異なることを指すと思われる）

#### 経営塾の構想

- ・ 去る4月にAクラブでフォーラムが開催され、議論のテーマとして10件の主題が取り上げられた。Aクラブは毎月1回会議を持っている。UJCからはコーディネーターが参加しており、活動をモニターしている。経営塾の考えとAクラブの活動の類似性は高い。その意味で経営塾は実施可能であると思う。

- ・ A クラブの行うチャリティーやジョブフェア等に対して、UJC の JICA 予算から補助金を出している。A クラブには法人格がなく会費徴収ができない。法人格を得ることが大きな課題となっている。

#### 商工会議所（CCI）との連携

- ・ 当初段階にビジネスコース広報のために CCI にコンタクトした。会員企業のデータベースを持っているが、企業にコンタクトする上で役立たなかった。電話などコンタクトアドレスが使えなかった。登録されていた住所に赴いても、そのような企業は存在していなかった。BAS プログラムも同様である。コンサルタントリストは使えない。200 人の内、一人だけコンタクトできた。CCI 地方支部のコンサルタントリストも同様に役立たない。
- ・ 以上のような状況ではあるが、CCI は（中小企業支援のための）唯一の政府機関であるから、何らかの協調を継続的に実施すべきと考える。
- ・ CCI から有料研修を受託するのは難しい。無料であれば可能。PMP 9 を実施した折に CCI の全国コンテストの優勝者に無料受講を認めた。今年のサマーコース（PMP15）でも同様の無料受講の優遇を与える予定。

#### SV との連携

- ・ 受講生や修了生は日本人の専門家による経営コンサルテーションを常に求めている。ビジネスコースの日本人講師は時間の許す限りこれに応じている。（元 SV の池田氏が実施したような経営指導に対する）極めて強い需要がある。

#### コース料金の値上げ

- ・ 最近行った研修料の値上げか応募方法の変更かいずれが原因かわからないが、PMP 昼間（A-1）コースへの応募者が減った。その結果、現在実施している昼間コースの受講生は 22 名である（注：定員 35 名）。夜間コースにはそのような影響は出ていない。次回の公募では、昼間コース対策を講じる必要がある。例えば、昼間コースを JMP で代替するなど。

#### カウンターパートの配置

- ・ 会計担当者について。会計に専念できる担当者の追加配置が必要である。グルミラ女史によれば共同所長関連の業務、出納、会計など、業務量が限界にきており、教室での集金や報告書の作成などを事業の担当者に分配している現状があるとのこと。もう一人バイリンガルなカウンターパートが必要である。
- ・ ただ、ハビブラエフ局長は会計の増員を認めず、グルミラ女史単独で会計事務を担当することを望んでいる。

日時・場所	2010 年 5 月 13 日、10:00～11:00、UJC
面談相手	Rano SHAMAKHMUDOVA（相互理解事業の主担当者）
調査団	調査団 3 名、米田氏



### 事業の有料化について

- ・ソ連時代から児童館はある。独立採算のところと政府補助を受けているところと両方ある。他に課外授業を行う有料の塾もある。児童館と UJC は互いに協力している。天体望遠鏡自作のイベントの際には子供を集める際に協力を得た。UJC からは折り紙の出張教室を行っている。
- ・有料体制にはまだ不慣れではあるが、リピーターが多いこともあり、事情をわかってもらえれば理解を得られると思う。これは対象者が成人のイベントの場合である。年少者が対象の場合は有料化は難しい。
- ・有料化を行うには、NPO のライセンスの条件を満たすことが必要。法務省の監査機関に報告書を定期的に提出している。
- ・生け花、茶道及び上級折り紙については、2009年から有料化を行っている。スタッフの会議で料金を決めた。花代などの原価をベースにして検討した。例えば原価の50%を料金にするなど。日本人会員に対しては高めに設定。ドータル教室は無料。人数が常時は5人程度と少ないため。

### コスト節減について

- ・2009年からは練習用の折り紙はタシケントで調達している。日本製の折り紙専用紙を使うのは、折り紙コンテストの時だけにしている。
- ・相互理解事業でお金がかかるものは、和服の購入と浴衣・半被のクリーニング代。(注：他にカレンダーの設計料も挙げられる)

### ブハラ分室について

- ・外国資本の企業はタシケントに集中している。地方都市には外国系の企業はほとんど見られない。(注：外資系企業や国際的な援助機関などでの昇進と資格の関係から、ビジネス研修の必要性が指摘されたと思われる。タシケントと地方都市の違いとして、他に情報技術・メディア・通信・コンサルティング等のサービス分野の企業数があると考え)
- ・2010年5月12日付の政府系全国日刊紙「プラウダ・ポストーク」に、UJC ブハラ分室の記事が掲載された。見出しは「日本が近くなった」である。また、去る3月にブハラ分室は開所3周年を迎え、TVで報道された。

日時・場所	2010年5月13日、11:30~12:30、UJC
面談相手	Kamola AZIZOVA (日本語コースの主担当者)、立間専門家
調査団	調査団3名、米田氏

以下は立間専門家による回答。

### JICA 本部に調達を依頼している教材

- ・年2回に分けて計50万円程度の教材を購入している。基金の補助を得ることもできるが年間5万円程度。その金額では学習者の分が買えなくなる。コピーして使うことになる。近年日本語の教授法が進歩しており新版がどんどん出る。東洋大学の先生達も UJC の資料を閲覧に来る。

- ・基金の教材補助金（5万円）は一国内の複数機関から申請できる。日本語教育機関が手分けして教材を購入し互いにシェアすることで、資金不足を補えるかもしれない。

#### 授業料

- ・授業料を180ドルに上げた場合の試算結果によれば、現在の学習者が残ると考えた場合、収入は63,000ドル程度になる。今までの料金は孔子学院よりも安かった。また、ゲーテ学院は、医療留学に道が開かれているが、UJCよりも3倍ほど高い。
- ・毎年1月と9月に募集。前回の1月は7倍の応募率であった。その前は2.5倍であった。増えた理由はわからないが、2009年の日本留学フェアの影響があるかもしれない。

#### 教育拠点としての機能

- ・専門家派遣が終了した後の日本語教育の相談相手として、JOCV事務局に配置されている先生がいる。相談事があればメールで聞くことになる。そのような体制は存在する。ただし現場にいる人といない人の違いはある。そのため教師支援の水準は落ちると考えなければならない。
- ・日本語教師会は50人程度。事務局はUJCに設けられている。会長と副会長（協力隊員）はUJC外部の人が当たっている。現在の役員はきちんと仕事をしている。この2年間で仕事を移管してきた。
- ・例えば日本語検定試験。200人程度受験（中央アジアで最も学習者数が多い。1級受験者は約20人）。専門家がいなくとも試験の実施体制は完全である。

#### ブハラ分室

- ・日本語コースは定員を満たしている。現在の日本語コースの学習者はブハラ大学英語学科の学生である。近い将来日本語講座が新設されるといわれているのは、この英語学科である。
- ・ブハラ分室の日本語コースが大学の新講座に吸収されるとすれば、それは日本語学習あるいは教員養成のいずれから見てもよいことであると思う。冬季は19時以降になると公共のバスが運行しないなど、分室の日本語コースには、全面的な教育の実施が難しい状況がある。
- ・ちなみに、サマルカンド大学の日本語教育は、第二外語から第一外語に昇格した。学習者数が100人程度に増えたからといわれる。

日時・場所	2010年5月13日、16:00～17:00、JETRO タシケント事務所
面談相手	末廣徹氏・JETRO タシケント事務所長
調査団	調査団3名、杉本氏

末廣氏は2010年3月上旬に赴任。

#### A クラブのネットワークへの参加

- ・JETROとしては、日本企業とのビジネスマッチングの促進が第一の仕事。先月、日本企業がJETROを訪ねてきた事例を二つ。一つは、中国に投資して得た利益があり、日本に送金することが難しいことから、これを中国企業とウズベキスタンの企業との連携に再投資する可能

性を探るといった例があった。もう一つは、ロシア市場を目指す例で、直接投資を行うのは難しい状況がある（注：企業進出の障壁となる条件が多い）ので、ウズベキスタンを橋頭堡として進出できないか検討する例。なお一般状況として、ウズベキスタンは人件費は安い、大掛かりな投資ができないなどの条件を持つ。

- ・ A クラブの同窓会組織は、人材バンクとして、あるいは各種企業の情報ソースとして活用できると見込まれるので、JETRO としてもネットワークへの参加は本来の仕事になる。是非参加したい。同窓会も業種セクター別にできると、活用の程度が高まるように思われる。

#### 日本の産業技術情報の提供

- ・ 紡織機械などの日本の中古品のウズベキスタンへの輸出チャンスは、多々あるように見える（注：新品機械の少量輸出は、製品の保証体制を取るのが難しいなど、メーカーが尻ごみする例が多いことが念頭にあると思われる）。ただし障壁は多い。一つは輸入規制。中古品は規制品目の一つである。またロシアの規格である GOST 認証を取得しないと輸入できないが、認証には数か月かかるなど。
- ・ 日本の産業技術情報の提供は JETRO の本来業務なので喜んで協力する。

日時・場所	2010年5月14日、09:30～10:30、UJC
面談相手	芹沢氏・CCI担当のシニアボランティア
調査団	調査団3名、米田氏

芹沢氏は2010年の年初に赴任。カイゼンを目的として情報技術分野の活動を行っている。ネットによる遠隔教育“e-learning”や情報共有の支援など。

#### 最近の CCI の活動状況

- ・ 4 拠点（カシカンダリア、カラカルパクスタン、シルダリア、アンディジャン）に教育センターが置かれ、ドイツのボランティアが配属されている。
- ・ 全国約 200 箇所に置かれた“Informative Consultant Center”を 40 箇所に整理すること、特別な通信端末を持つ情報キオスクを新たに置き、情報提供の他に支払いなども可能にすること（UNDP 支援）、ISO9000 の取得を目指していること等が見受けられる。
- ・ 韓国との交流が盛んである。2 ヶ月間の留学など。
- ・ SME に対する legal な支援が多い（注：訴訟などの紛争に対する CCI の支援や調停を指すものと思われる。2009 年の年報によれば、法制度面での支援件数は多い）。
- ・ CCI のコンサルタント研修の事例として、GTZ によるクリーンエネルギーのセミナー実施（全国から約 30 人が参加）がある。
- ・ 官民パートナーシップ（PPP）事業の一つとして、7 月に“Cold Store Plan”が開催される（注：CCI の他に、援助機関や NGO が関与している。詳細不明）。
- ・ 現在の CCI は、Top-Down 方式が顕著。すべての業務の意思決定が会長に集中している。これでは仕事にならない。中間管理職の育成が必要な状況。

日時・場所	2010年5月14日、11:00～12:00、CCI本部
面談相手	Alisher Shaykhov氏（CCI会長）、芹沢氏他1名
調査団	調査団3名、米田氏、杉本氏

2010年2月にUJC終了時評価調査団がCCIを訪問している。それ以降の状況として、CCI会長から以下の説明があった。

- ・UNDPやGTZなどの国際援助機関からの支援を受け入れている。
- ・一村一品運動などの分野での日本の経験に関心を持つ（アラル海の貝殻を利用した貝細工を例として説明）。手工芸品や観光産業など地方開発の促進に向けた地域産業の振興へのCCIの取り組みの現況。

森団長から、UJCに対する5ヵ年間の新プロジェクトが実施されること、ビジネス研修の地方展開に重点の一つが置かれること、しかしながらUJCは地方での経験が少なくまた人的リソースも限定されていること、そのためCCIのネットワークを利用する一方でCCIコンサルタントの研修受入れなど双方に利益が生じるwin-winの関係を構築したいと考えていることなどの説明がなされた。

CCI会長から次の説明があった。

- ・地方の農業経営体（ウズベキスタンでは中小企業として登録される）に対する研修を行っている。園芸作物の病害虫ガイドブック作成や協同組合の組織化などの支援も進めている。
- ・58のdistrictとCCI本部の間がリンクされている（注：芹沢氏とのインタビューに出てくる情報キオスクを指すか）。来年には200箇所を越す予定である。
- ・各種の研修に必要な講師の育成が求められている。講師研修にUJCの支援がほしい。

以上

**PDM: Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development**

Duration: 1 December 2010 to 30 November 2015 (5 years) Main target group: Professionals in private sectors, entrepreneurs, general public			August, 2010
Project Narrative Summary	Verifiable Indicators	Measure of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b> UJC is maintained and further developed as a center that contributes to market-oriented economic reform in Uzbekistan and reinforcement of relationship including business activities between the country and Japan.</p>	<p>1. Implementation of the business courses is continued and 200 or more persons are trained in the courses every year. 2. The regional courses are continuously conducted in four or more provinces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual Report of UJC</li> <li>UJC project documents</li> <li>Operation of UJC website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzbekistan's policy towards market economy does not change</li> <li>World economy does not deteriorate enormously</li> </ul>
<p><b>Project Purpose</b> 1. Institutional and financial system to sustainably develop human resources and strengthen relationship between Uzbekistan and Japan is built in UJC and Human resources that can contribute to market-oriented economic reform in Uzbekistan are produced through its activities.</p>	<p>1-1 In total, 150 or more persons are trained in the business courses every year. 1-2 The regional courses are continuously conducted by strengthening the cooperation network with relevant organization(s) in Uzbekistan. 1-3 Project (Business) Plan and Action Plan of UJC are prepared by themselves every year. 1-4 Percentage of local lecturers are xx %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individual work reports by the experts</li> <li>Semiannual work reports by the experts</li> <li>Annual report of UJC</li> <li>Minutes of JCC</li> <li>UJC financial statements by the programs - business course, mutual understanding and Japanese language</li> <li>Other project documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The chapter 5 of Welfare Improvement Strategy (2008-2010) to support SME sector does not change.</li> <li>Persons willing to be trained in the courses continuously exist</li> </ul>
<p><b>Outputs</b> 1. The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC. 2. System and programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.</p>	<p>1-1 PMP is conducted eight times in total. 1-2 Local lecturers take charge of xx subjects for PMP. 1-3 Seminars organized by the collaboration with CCI and others reach xx times. 1-4 Open business forum is held at least once a year. 2-1 Balance of revenue and expenditure is checked by the program-based accounting. 2-2 By the end of the Project, self-support accounting is fully materialized in Japanese language course and partly materialized in other programs respectively. 2-3 By end of the Project, JICA local operation cost is reduced by 30% of the amount of the JICA local operation cost paid in the calendar year of 2009.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semiannual work reports by the experts</li> <li>Reports on training in Japan</li> <li>Individual work reports by the experts</li> <li>Account records of the local operation costs paid by JICA</li> <li>Disbursement records from UJC bank account</li> <li>UJC business revenue records</li> <li>UJC financial statements by the programs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UJC obtains necessary support such as facility and utility charges from Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade of Uzbekistan to continue the Project</li> <li>UJC Obtains cooperation from Chamber of Commerce and Industry (CCI) and Japanese Language Teachers Association (JLTA)</li> </ul>

<p><b>Activities</b> <b>Activities of <u>Output 1</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduct PMP (Professional Management Program) as in the Phase-2.</li> <li>1-1 Conduct PMP (night and daytime course for 5 months) twice every year.</li> <li>1-2 Plan and implement approaches for capacity building for local lecturers so that number of the subjects assigned to them can be increased.</li> <li>1-3 Strengthen the practicality of the course curriculum by collection of information on SME sector in Uzbekistan through incorporation of such actual information in teaching materials and other measures.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. For supporting activities of A-Club (Alumni association of PMP graduates) and graduates of PMP, offer "Business Management Juku" (BMJ, provisional title) of a year course and build a human resource network of business management through operation of this program.       <ol style="list-style-type: none"> <li>2-1 Formulate the course curriculum for BMJ every year.</li> <li>2-2 Conduct BMJ by means of follow-up seminars for PMP graduates.</li> <li>2-3 Conduct the seminars are conducted through participation of Chamber of Commerce and Industry (CCI) and/or other organizations in Uzbekistan, and build a human resource network among the participants.</li> <li>2-4 Hold Open business forums at least once a year for discussing the outcomes obtained by the above and other relevant activities.</li> </ol> </li> <li>3. Offer and operate JMP (Junior Management Program), which is to be comprised of 7 subjects and conducted by local lecturers.</li> <li>4. Conduct educational basic business seminars to SMEs in selected regions/cities except for Tashkent so that they can recognize the necessity of business education.</li> </ol> <p><b>Activities of <u>Output 2</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Introduction of accounting by operation of the programs and stepwise charging of all the programs</li> <li>5-1 Introduce the accounting by operation of the programs to all the programs in UJC, and settle the balance of payments every year, if needed in a manner that calculate such settlement by separating funding to two main sources, namely, JICA local operation cost and UJC business revenues.</li> <li>5-2 For improving balance of payments, undertake self-support accounting, which means ensuring amount of revenue and other funding that can bear all operation costs of the programs by every possible measures including stepwise charging of all the programs and cost reduction.</li> <li>6. Mutual understanding program, Japanese language course and IT for disabled persons</li> <li>6-1 Continue to implement these three programs as in Phase-2 of the previous project, subject to materialize self-support accounting fully or partly.</li> <li>6-2 Utilize UJC as a base where various organizations in both of the countries can conduct cultural exchange events, including support for study in Japan, promotion for interuniversity exchange of students and professors, and others.</li> </ol>	<p><b>Inputs</b></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p>Japan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Long-term expert: 2 persons (co-director and coordinator)</li> <li>2. Short-term expert: 6 to 8 persons per annum (business course lecturers 6~8 persons)</li> <li>3. Local operation costs</li> <li>4. Training in Japan</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p>Uzbekistan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co-director</li> <li>2. Coordinator-accountant(s)</li> <li>3. Provision of floor space and facilities for UJC</li> <li>4. Utility charges for the above</li> </ol> </td> </tr> </table>	<p>Japan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Long-term expert: 2 persons (co-director and coordinator)</li> <li>2. Short-term expert: 6 to 8 persons per annum (business course lecturers 6~8 persons)</li> <li>3. Local operation costs</li> <li>4. Training in Japan</li> </ol>	<p>Uzbekistan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co-director</li> <li>2. Coordinator-accountant(s)</li> <li>3. Provision of floor space and facilities for UJC</li> <li>4. Utility charges for the above</li> </ol>
<p>Japan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Long-term expert: 2 persons (co-director and coordinator)</li> <li>2. Short-term expert: 6 to 8 persons per annum (business course lecturers 6~8 persons)</li> <li>3. Local operation costs</li> <li>4. Training in Japan</li> </ol>	<p>Uzbekistan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co-director</li> <li>2. Coordinator-accountant(s)</li> <li>3. Provision of floor space and facilities for UJC</li> <li>4. Utility charges for the above</li> </ol>		

<p>6-3 UJC continues to make efforts to promote Japanese language education in Uzbekistan through the activities such as to offer mainly hardware equipment of UJC (conference rooms and etc.) to support Japanese Language Teachers Association (JLTA), to share a purchase of teaching materials with JLTA and to conduct a series of Japanese language skill test.</p>	<p><b>Preconditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Society in Uzbekistan continues to be stable</li> </ul>
---	--

Remarks:

Regarding "xx" in PDM, actual number will be decided through mutual consultations within 1 year after starting the project.

Amount of the JICA local operation cost paid in the calendar year of 2009: US\$321,036

UJC: Uzbekistan Japan Center for Human Development

*Input of Volunteers such as JOCV and SV are excluded from PDM (although volunteers are planned to be dispatched)*

Project Activities	2010			2011			2012			2013			2014			2015														
	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Implementation of PMP 1-1 To conduct PMP (night/daytime course for 5 months) courses. 1-2 To implement capacity building for local lecturers 1-3 To further strengthen practicality of the curriculum																														
2. Opening of BMJ and network building 2-1 Course curriculum for BMJ is formulated every year. 2-2 BMJ course is conducted. 2-3 Through seminars, human resource network built. 2-4 To hold Open Business Form																														
3. Implementation of JMP																														
4. Implementation of Regional Course PMP introductory course is conducted.																														
5. Accounting by operation and stepwise charging 5-1 To introduce the accounting by operation and settlement 5-2 To undertake Self-support accounting																														
6. Mutual understanding program and others 6-1 To materialize self-support accounting for these programs 6-2 To utilize UJC as a base for culture exchange. 6-3 To continue to make efforts to promote Japanese language education and support JLTA																														

Abbreviation

- BMJ: Business Management Juku
- CCI: Chamber of Commerce of Uzbekistan
- JMP: Junior management program
- JTA: Japanese Teacher Association
- PMP: Professional management program
- UJC: Uzbekistan-Japan Human Development Center

■ Action that is mostly scheduled but subject to scheduling by UJC

□ Action that is to be scheduled by UJC



4. 調査項目及び対処方針（結果）

ウズベキスタン国「日本人材開発センタープロジェクト」運営指導調査  
調査項目及び対処方針

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
<b>I 全体方針</b>			
<p>1. 次期案件「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」に関する基本概念の確認（含む、案件名、期間）</p> <p>（対経省、UJC（専門家、現地スタッフ）JICA 事務所、大使館）</p>	<div data-bbox="411 472 1155 801" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>基本方針（案）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●日ウ共同所長体制による NPO として活動を継続する。</li> <li>●PMP コースを中心とするビジネスコースの提供を通じ、ウズベキスタンの市場経済化を担う中小企業人材を育成する。PMP コースは、より内容の実践性を高め、現地講師化を促進する。</li> <li>●PMP 修了生のフォローアップと人材ネットワークの強化を目指すコース、及び、地方都市において経営管理の基礎知識を発信するコースを、既存のコースの再編により、提供する。これらのコース提供にあたり、関係機関との連携を強化し、ウズベキスタン国内への定着を目指す。</li> <li>●日本語コース、相互理解促進事業及び障害者 IT コースは、プロジェクト終了までに、UJC が自己収入によって自立的に実施できる体制を目指す。</li> </ul> </div> <p>(1)カウンターパート機関との協議 2010年2月に実施した終了時評価調査において、対外経済関係・貿易・投資省（対経省）ハビブラエフ局長（UJC 共同所長）に対し、「ビジネスコース中心」「予算の縮減見込みに伴う活動の選択と集中」という方針を伝えている。先方の反応は、一定の理解を示しつつ、総じてネガティブであり、理解を得たとは言えない。</p> <p>(2) UJC 内での協議 次期案件のコンセプトについて、現地スタッフとの意見交換はこれまで行っていない。</p> <p>(3) 案件名 和文： ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト 英文：</p>	<p>(1)調査団の冒頭に、改めて、日本側の基本方針を説明し、合意を得る。その際、日本大使館・JICA 事務所も一体となり、JICA の技協としては縮小するように見えるが、文化交流分野のボランティアをはじめ、その他の投入により UJC を支えていくことを明示し、先方の理解を求める必要がある。</p> <p>また、事業の選択と集中を行う上で、ウズベキスタンの経済開発のために UJC が果たすべき役割について、意見を聴取する。</p> <p>(2) 次項の PDM、PO 案の議論（ワークショップ）の前提として、次期案件のコンセプト（「UJC=JICA プロジェクト」ではないこと、自立発展（自立採算）に向けた事業の効率化等の取り組みが必要であること等）について、現地スタッフに説明する。特に日本語・相互理解・IT の収支改善に伴う事業縮小の可能性について、現地スタッフの離職を誘発することのないよう留意する。</p> <p>(3) 下記、英文案件名の要請書からの変更について、基本方針の説明とあわせて、対経省の理解を得る。</p> <p>（変更案）Capacity Development of Business</p>	<p>(1) 対外経済関係・貿易・投資省ハビブラエフ局長に対し、ポストフェーズ2の基本方針（ビジネス人材育成を中心に据えた技術協力プロジェクトとし、その他日本語、相互理解、障害者 IT の3事業についてはボランティアベースで実施すること等）について説明し、基本合意を得た。また、JICA 予算の漸減の中、活動の選択と集中を行う必要があり、UJC として収益を拡大することの必要性について説明したところ、先方から理解を得た。</p> <p>(2)UJC 内のスタッフに対し、JICA 予算が漸減すること、そのため活動の選択と集中を図り必要経費の削減による収支改善を図る必要があることについて説明し、理解を得た。具体的には、JICA 側ローカルコスト負担の30%（日本語、相互理解および IT の実施経費判明分の総額が占める割合）の財源を UJC の自己収益に振り替えていくといったような目標の立て方があることを調査団より示した。また、事業毎の独立採算と収支状況の把握を行うため、事業別会計の導入を提案したところ、関係者から基本合意を得た（但し、セクション担当者からは、会計支援要員を雇用するようリクエスト有り）。特に、NPO 法人会計担当であるグルミラ氏からは、今年1月に遡って事業別会計の試験的導入を図るとの回答を得た。</p> <p>(3) プロジェクト名の変更について提案したところ、当方提案のとおり変更することで合意し、M/Mにて確認した。 [変更名称（合意済み）]</p>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
	<p>(要請書) The Uzbekistan-Japan Center for Human Development</p> <p>(4) プロジェクト期間 要請書は5年間のプロジェクトとなっており、その点についてこれまで特に議論は行っていない。</p>	<p>Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development</p> <p>(4) 要請書どおり、5年間とする。</p>	<p>Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development</p> <p>(4) 5年間とすることで合意し、M/Mにて確認した。</p>
<p>2. 「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」の目標・成果・活動の設定 (UJC、JICA 事務所)</p>	<p>(1)PDM 案を参照</p>	<p>(1)-1.次期案件の目標・成果の設定について、聞き取り調査及びUJC関係者(現地スタッフ含む)の参加によるワークショップを行う。 (1)-2.ワークショップを踏まえ、PDM案を修正する。 (1)-3.調査団の終盤に、対経省にPDM案、PO案を説明・意見交換を行い、結果を反映する。</p>	<p>(1)本調査開始前に日本人関係者と相談の結果、UJC現地職員の発言をより促すため、ワークショップ形式ではなく、個別インタビューにより意見聴取を行った。右インタビュー等、今次調査の結果を踏まえ、別添5のとおりPDM案を作成した。なお、2度目のアポイント取り付けが叶わず、対経省へのPDM案提示は行えなかったところ、6月に実施するJCCの機会を捉え、現地サイドで対経省とPDMの協議・調整を予定。</p>
<p>3. 投入・費用分担の確認 (対経省、UJC(専門家、現地スタッフ)、JICA事務所)</p> <p>(1) ウズベキスタン側</p> <p>(2) センター収入・支出</p>	<p><b>基本方針(案)</b> <b>JICA 予算からの運営費支出を極力減らし、収入口座からの支出割合を増加させる。</b></p> <p>(1)ウズベキスタン側投入の維持の確認【フェーズ2】 ア. 施設の無償提供(タシケント、プハラ) イ. 共益費 ウ. カウンターパートの配置(共同所長、会計兼調整員)</p> <p>(2)自立採算に向けた取り組み 採算を意識した事業運営は、これまで行っていない。次期案件終了までに、完全な自立採算はほぼ不可能であるが、UJCの自立発展的な運営を目指して、意識を変えていく必要がある。 ただし、収入を事業費として支出する際には、単に金額のバランスのみではなく、財務会計上の技術的な課題もある点に、留意が必要である。</p>	<p>(1)-1. 対経省に対し、次期案件においてもフェーズ2と同様の投入が維持されることを確認する。 ※プハラ分室については、別途プハラ国立大学への確認が必要。 (1)-2. 共益費(ビルの管理費、光熱水費)は、フェーズ2においては見返り資金が充当されているので、次期案件での見込みについて、大使館とも相談する。</p> <p>(2)-1. 収入を運営経費として支出する際に想定される課題を洗い出し、対応方法を検討する。会計担当者等からの聞き取り、日本側関係者で議論の後、対経省に相談する。 具体的に想定されているのは以下のとおり。 ①法人口座(収入口座)からの支出は、銀行振り込みのみ可 ②現地スタッフ給与の支払い方法</p> <p>(2)-2. 採算を意識した事業運営を行うために、事業別会計の導入について、UJC専門家に方法を相談する。</p>	<p>(1)-1 対経省からは、次期案件についても引き続き現在と同様の投入(施設の提供及び光熱費の支弁)が維持されることを、局長から口頭で確認した。 (1)-2. 大使館の見解によると、見返り資金(残額想定8千万円超)の使途協議については、ポストフェーズ2に変わる際に再度必要とのことであるが、ウズベク側から使途協議申請があり次第対応いただく旨確認した。→R/D署名時に対経省に対してリマインドする必要あり。</p> <p>(2)-1. 現在NPO法人会計においては、スム建て口座の残金がゼロもしくは若干のプラスになるような決算となっている。現地スタッフに対する給与支給を、現行のJICA予算からセンター会計に移した場合、センター会計が急増し監査から目をつけられかねず、事業の実施に支障となりかねない懸念される。但し、小額であればJICA財源が縮減された分のスム払いは支出可能との由。引き続き検討課題。 (2)-2. 事業別会計の導入については、今年1月にさかのぼり試験的に導入を実施することは可能との言質を得た。</p>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
		(2)-3. 上記2点をクリアにした上で、収支のシミュレーションの方法について、UJC 専門家と相談する。※MM・RD 署名までにシミュレーションを実施し、プロジェクト終了後の妥当な目標値を設定する。	(2)-3. 木村調整員及びNPO 法人会計担当のグルミラ氏によって作成いただく予定。
<b>II 個別課題の検討</b>			
4. UJC の組織運営 (UJC (専門家、現地スタッフ)、JICA 事務所)	<p><b>基本方針 (案)</b> ●次期案件への移行に向け、現地人材を主体とする組織・事業運営を、強化する。</p> <p>(1) 組織体制 各セクションでマネージャーを担う現地スタッフがすでに育成されており、終了時評価において、仕上げの技術移転と現地人材主体の組織体制への改編を提言した。実際に、次期案件開始時点より、半常駐のビジネスコース運営管理専門家、及び、日本語教育の長期専門家は不在となることを前提に、準備が行われている。 一方、次期案件終了までにどこまで運営主体を現地化できるかについては見通しが立っておらず、この点に関する活動は PDM 現行案には含めていない。</p>	<p>(1)-1. 次期案件中に、組織体制のさらなる現地化を進めるための目標設定、及び、活動内容の設定が可能かどうか、主に UJC 専門家と協議する。具体的には、共同所長体制からウズベキスタン側所長体制へと移行していく可能性、また、日本側の長期専門家の投入 (日本側共同所長1名、業務調整員1名) を減少させる可能性など。</p> <p>(1)-2. 専門家から現地スタッフへの権限移譲に関連して、何か解決すべき課題等があるか、現地スタッフ (マネージャークラス) へのインタビューにより、確認する。</p>	(1) 各セクションのマネージャーはすでに育成されているが、組織運営全般におけるマネージャーが不在であるため、今後の体制強化については引き続き検討課題となっている。 なお、次期案件において、現地講師の育成を行う必要性及び重要性について、UJC 現地職員と認識を共有した。今後 PDM 案を作成する段階でどのように入れ込むかを検討する
5. ビジネスコース (UJC (専門家、現地スタッフ)、JICA 事務所)	<p><b>基本方針 (案)</b> (1. から抜粋) ●PMP コースを中心とするビジネスコースの提供を通じ、ウズベキスタンの市場経済化を担う中小企業人材を育成する。PMP コースは、より内容の実践性を高め、現地講師化を促進する。 ●PMP 修了生のフォローアップと人材ネットワークの強化を目指すコース、及び、地方都市において経営管理の基礎知識を発信するコースを、既存のコースの再編により、提供する。これらのコース提供にあたり、関係機関との連携を強化し、ウズベキスタン国内への定着を目指す。 ※2. (1)-1. の PDM に沿った議論と重複する。以下は主な論点として想定。</p> <p>(1) コース編成 基本方針レベルで関係者間での合意がとれていることを前提に、次期案件での具体的なコース内容、投入について確認する必要がある。</p>	<p>(1)-1. PMP コースの一部科目の現地講師化について、内容と方法を協議する。</p>	(1)-1. 現地講師化 (現地講師の育成) の必要性にかかる認識について UJC スタッフと共有したが、日本センターである以上、「日本」のプレゼンスをどこかで示すことも重要であり、日本センターとしての特徴を示す科目については従来どおり日本人専門家による対応とすべきとの意見があった (UJC のビジネスコースの評価が高いのは日本人講師によるものが大きいとの意見)。 今後は現行の日本人講師5名を3名に減員する予定 (すでに現地講師に引継ぎ済み)。

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
	<p>(2) 日本からの専門家投入について 次案件において、日本人講師派遣と、コースの企画・モニタリングに関する技術的支援をセットにして、業務実施契約（コンサルタント契約）により委託する予定である。</p> <p>(3) 運営管理 これまで、コース実績の管理、修了生の分析や追跡調査等、モニタリングに必要な各種データの整備・取りまとめを、JICA 評価調査等の都合に合わせる形で、日本人主導で行う傾向にあった。</p> <p>(4) 他機関との連携 自立発展性の向上のため、日ウの関係機関との連携を案として挙げている。想定されるウズベキスタン商工会議所（CCI）、JETRO タシケント事務所との間で、終了時評価において意見交換は行っているが、具体的に踏み込んだ議論は行っていない。</p>	<p>(1)-2. 「経営塾（仮）」の具体的設計について協議する。</p> <p>(1)-3. 地方都市での実施を含む短期コースの内容・頻度等について、協議する。</p> <p>(2) 企画・モニタリング等の運営管理に関連する業務について、専門家の現地派遣期間、関わり方等について、UJC の意見を聴取し、コンサルタントとの契約内容に反映させる。</p> <p>(3) 左記のようなデータの整備と、それに基づくモニタリング等、UJC の本来業務として実施できるよう、運営管理体制を整える方針を確認する。その上で、次期案件の指標として何を使用するか、確認する。</p> <p>(4) 左記関係機関との連携可能性について、UJC 内での議論をふまえ、各機関と協議を行う。</p>	<p>(1)-2. PMP 修了生有志で構成される A-Club の活動を支援する形で「経営塾（仮）」を実施する用意があることについて説明したところ、UJC スタッフより賛同を得た。A-Club では独自にセミナーやフォーラムを実施するなど、活発に活動を行っている。調査団が提示した経営塾の考えと、A-Club の活動は類似性が高く、実現の期待は高い。</p> <p>(1)-3. プハラ分室を閉鎖することについては先方からの強い反対があり同意を得ることはできなかったが、ビジネスセミナーの実施拠点として活用することは引き続き可能である。他機関（CCI 等）との連携のもと、プハラ分室の活用を含めた地方展開については、引き続き協議を行うこととなった。</p> <p>(2) 次期案件についても引き続き業務実施契約（コンサルタント契約）により調達することについて、UJC 日本人スタッフとは合意済み。</p> <p>(3) A コース研修受講者のデータベース（現在 700 人以上登録）を行っており、追跡調査やモニタリングに活用できる状態にまで整備されているが、このデータベースのさらなる有効活用の方策及び運営管理体制の確立については、引き続き協議を行う。</p> <p>(4) JETRO 及び CCI との連携については、先方からの高いコミットメントをいただいた。今後具体的にどのような方法で連携を図るか引き続き協議を行う。</p> <p>(5) その他、A コース受講料の値上げについては、最近 20% の値上げを実施（500 ドル→600 ドル）したところ、それが原因かどうかは不明であるものの、昼間コースが定員割れとなったとのことであった（ただし夜間コースは定員を大幅に上回る応募あり）。受講料の値上げにあたっては、コースの実施方法、スケジューリング等、全体を考慮して検討する必要がある。</p>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
<p>6. 日本語コース (UJC (専門家、現地スタッフ)、JICA 事務所、大使館)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>基本方針 (案)</b>            ● 日本語コースは、プロジェクト終了までに、UJC が自己収入によって自立的に実施できる体制を目指す。         </div> <p>(1) 技術面・組織面</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>次期案件への移行に向け、日本語教育専門家の派遣終了と JOCV の派遣を前提に、新体制で実施可能なコース編成へと、すでに改編が行われつつある。 (上級コースの統廃合など)</li> </ul> <p>【改編後のコース内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>初級・中級・上級・年少</li> <li>帰国子女</li> <li>初級会話</li> <li>日本語能力試験対策</li> <li>観光ガイド通訳</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本語教師研修、弁論大会の運営などは、日本語教師会へ移管の途上である。</li> <li>コースの企画・モニタリングや、専門的な内容の質問対応等、相談できる専門家が不在となることへの不安の声がある。</li> </ul> <p>(2) 財政面</p> <p>2009 年 (暦年) の収支は以下のとおり。</p> <p>【収入】 33,718 USD</p> <p>【支出】</p> <p>スタッフ給与 (常勤講師含む) 21,538 USD 非常勤講師謝金 22,151 USD 備品・消耗品費 6,114 USD (教材含む・輸送費除く) 他 1,234 USD 計 51,037 USD</p> <p>※上記支出は JICA 負担によるもののみであり、NPO 口座 (収入金口座) からの支出は含まれない。よって、上記収入額をそのまま上記支出額に充当はできないことに留意。</p>	<p>(1)-1. 日本語教師研修の機能が移管されるなど、UJC の「日本語教育拠点」としての役割が薄れることは避けられないと考えられる。 その上で、少しでも現状を維持するための方策について、議論を行う。例えば、日本語弁論大会・日本語能力検定試験の場として活用することで存在感を示す、日本語教師会の事務局機能を UJC に誘致する、など。</p> <p>(1)-2. ウズベキスタンを管轄するモスクワの JF 専門家からの技術的な側面支援など、活用できるリソースを改めて UJC に示す。</p> <p>(1)-3. 専門家が減る分、日本語教育事業への大使館から積極的な関与が得られることを確認する。</p> <p>(2)-1. 上記基本方針に沿って、どのようにコースを段階的に見直すのか、ワークショップ等を通じて議論する。現地調査期間中に完了はしないと思われるので、その後の検討スケジュールを相談する。</p> <p>(2)-2. 上記 (1)-1. と同様に、自立採算以外の追加的な予算措置が無いのであれば、コースの縮小 (受講者数の減少)、また、最新の教材購送の減少は避けられず、「日本語教育拠点」としての存在感が低下することが予想される。 その上で、とり得る対策を協議する。</p> <p>(2)-3. JF 「日本語普及活動助成」など、活用できるリソースを改めて UJC に示す。</p>	<p>(1)-1. 日本語教師会の事務局機能はすでに UJC 内に設置されているに等しい。また、日本語能力検定試験についても日本人専門家が不在であっても継続実施できる体制が整備されている。なお、試験監督は JOCV になるかと思われる (UJC 職員は受験者になるため)。ウズベキスタンは、中央アジアでは日本語学習者が最も多い国との由。また、弁論大会についても実行委員会を設置し毎回話し合いの機会を設けているので、問題なく自立的にできるのではないかと期待できる。</p> <p>(1)-2. モスクワの JF 専門家からの支援について調査団側より再度専門家に示唆したが、実際は難しいとの難色を示した。</p> <p>(1)-3. 日本語教育事業への大使館からの積極的な関与について調査団より申し入れた。</p> <p>(2) 今期から、日本語受講料をこれまでの 100 ドルから 20%up の 120 ドルに設定しているが、今後 5 年間でさらに 180 ドルまで引き上げることで、なんとか自立採算が可能となる試算。なお、180 ドルという金額は、他の語学学校と比較しても妥当な金額との由。 また、NPO 口座 (収入金口座) からの支出については、NPO 法人会計の事業別会計の導入が図られれば、そのうちの日本語部分 (職員の最低賃金及び税金) が明らかになるため、その時点で日本語学習事業に当てられている経費の総額が明確になる予定。</p>
<p>7. 相互理解促進事業 (UJC (専門家、現地スタッフ)、JICA 事務所、大使館)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>基本方針 (案)</b>            ● 相互理解促進事業は、プロジェクト終了までに、UJC が自己収入によって自立的に実施できる体制を目指す。         </div> <p>(1) 技術面・組織面</p> <p>すでに現地スタッフによって自立的に実施されており、財政面の投入が続く限りは、現在の活動を維持することができる。</p>	<p>(1) (2)-1. 上記基本方針を念頭に、採算を意識した事業の効率化について、議論する。</p>	<p>(1) すでに現地スタッフによって基本的な活動は実施されているとともに、ボランティア</p>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
	<p>【フェーズ2での主な活動内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>折り紙</li> <li>書道</li> <li>けん玉</li> <li>茶道</li> <li>ドゥッタール（ウズベク楽器）</li> <li>DVD上映</li> <li>日本留学フェア</li> <li>日本の団体との共催文化イベント（切り絵、ギターコンサート、他）</li> </ul> <p>(2)財政面 2009年（暦年）の収支は以下のとおり。</p> <p>【収入】 6,524 USD（UJC 会員費等）</p> <p>【支出】</p> <p>スタッフ給与 14,901 USD 非常勤講師謝金 2,852 USD 備品・消耗品費 21,213 USD （新聞・雑誌・折り紙・他） 雑費・手数料 3,612 USD 他 750 USD 計 43,337 USD</p> <p>※上記支出は JICA 負担によるもののみであり、NPO 口座（収入金口座）からの支出は含まれない。よって、上記収入額をそのまま上記支出額に充当できないことに留意。</p>	<p>(1) (2)-2. 経費の節減としては、左記備品・消耗品費の節減ができないか、議論する。 講師は、UJC スタッフ、JOCV、在留日本人のボランティアが中心であり、謝金を減らす余地は限定的。</p> <p>(1) (2)-3. その他の資金の獲得について、大使館からの文化事業予算の手当等、可能性と規模を確認する。また、日本の大学からの受託事業等、収入につながる活動を強化することを、UJC 専門家、スタッフとの間で確認する。また、JDS 事務所の移設等、収益増の望める対応について、改めて具体的に提案する。</p> <p>(1) (2)-4. プロジェクト外の投入として、JOCV、SV（長期・短期）を派遣し、UJC を拠点に活動することにより、相互理解促進事業の技術面の担保、多様性の確保につなげることを提案する。</p> <p>(1) (2)-5. 日本語教育と同様、相互理解促進事業への大使館から積極的な関与が得られることを確認する。</p> <p>(1) (2)-6. 上記1～3の点を検討し、効率化を行ったとしても、完全な自立採算はほぼ不可能な性質を持つ事業である点、日本側関係者内で認識しておく必要がある。投入が減る以上は、事業も縮小し、来館者数も減少する可能性がある。個別の講座やイベントの経費を、参加費や外部資金の獲得によって賄ったとしても、円滑にこれらの事業を実施できる体制を維持するための固定費（スタッフ給与等）は支えられず、これを補完する日本からの投入が無い限り、次期案件終了とともに、活動も終了することとなる。</p>	<p>ースで現地在住日本人や日本からの訪問イベントを実施している。</p> <p>また、生け花等の材料費が嵩む事業については、受講生に大きな負担がかからない程度において材料費（原価の50%程度）の徴収を実施している。</p> <p>今後は、さらに有料化の度合いを高める（少なくとも材料費分の回収）ほか、日本人会員の受講料は高めに設定する、ドゥッタール教室の有料化など、料金徴収のできる場所から導入することで理解を得た。</p>
<p>8. 障害者向け IT コース （UJC（専門家、現地スタッフ）、JICA 事務所、大使館）</p>	<p><b>基本方針（案）</b></p> <p>● 障害者向け IT コースは、プロジェクト終了までに、UJC が自己収入によって自立的に実施できる体制を目指す。</p> <p>(1) 技術面・組織面 すでに現地スタッフによって自立的に実施されており、財政面の投入が続く限りは、現在の活動を維持することができる。</p> <p>(2)財政面 2009年（暦年）の収支は以下のとおり。</p> <p>【収入】 なし</p> <p>【支出】 非常勤講師謝金 4,619 USD 備品・消耗品費 27 USD （新聞・雑誌・折り紙・他） 計 4,646 USD</p>	<p>(1) (2) 社会的弱者支援の側面が強く、受講料収入によって自立採算を目指すことは、ほぼ不可能であるため、次期案件終了までに外部資金の獲得を目指す方針について、日本側関係者間で確認する。</p>	<p>(1) 対経省からは、本事業は障害者を対象としていることから有料化は極めて困難、との回答を受けた。そのため、本事業については、外部スポンサーを対経省等と共同で探すことで理解を得た。</p>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
	※ 上記以外に、4 年程度の単位で機材 (PC) の更新が発生する。		
9. ブハラ分室	<p><b>基本方針 (案)</b></p> <p>● JOCV の任期の終了時点を目途に、組織及びその運営をブハラ国立大学に移管することを旨とする。難しい場合は、活動の終了も視野に入れて検討する。</p> <p>(1) ブハラ国立大学との協議 終了時評価調査において、ブハラを訪問し、大学側と協議の場を得たが、大学側の求める支援 (将来的に日本語コースを立ち上げたいので、UJC から教師や教材を支援して欲しい) の話題が中心であり、ブハラ分室の将来について、日本側からの発信は特にしていない。</p> <p>(2) 事業の見直し ブハラ分室においては、恒常的に実施しているのは日本語教育・相互理解促進事業のみ。ビジネスコースは、他の地方都市と同様、講師の出張ベースで実施している。</p>	<p>(1) 今回の調査では、まずは対経省から基本方針への了解を得ることを目的とする。ブハラ国立大学には、基本方針が固まった上で、しかるべき意思決定者に対し、説明を行う。(大学との調整は、今回の調査の対象外とする。)</p> <p>(2) 上述の日本語・相互理解の項と同様。</p>	<p>(1) 対経省に対し、ブハラ分室の閉鎖及びブハラ国立大学への移管について提案したが、対経省からは、地方開発はウズベキスタンの国家開発課題であり、大統領が推し進めている (年次教書においても明記) ものであるとの由で、対経省として同提案は受け入れられないとの回答があった。そのため、M/M において双方発言を残し、引き続きの検討課題として残ることとなった。</p>
<b>Ⅲ その他</b>			
10. その他 (UJC (専門家、現地スタッフ)、JICA 事務所、大使館) (1) 5 項目評価  (2) 12 月のプロジェクト開始までのスケジュールの確認	<p>(1) フェーズ 2 の終了時評価結果 本プロジェクトの妥当性、有効性、効率性が高いことを確認。インパクトと自立発展性を高めるために、ウズベク側主体の組織体制の確立、財務面の自立向上、中小企業のニーズに沿ったビジネスコースの見直しの 3 項目を提言。</p> <p>(2) 右案のとおり。</p>	<p>(1) 現地で PDM 案、PO 案の内容協議を踏まえ、5 項目評価案を作成する。</p> <p>(2) 以下のスケジュールを予定。 2010 年 5 月 運営指導調査団派遣 (詳細計画策定調査) 6~8 月 MM 署名、RD 署名 9~11 月 準備期間 (各種手続、検討事項の議論) 11 月末 プロジェクト終了 12 月 プロジェクト開始</p> <p>MM・RD 署名のタイミングと方法 (日本から調査団派遣を行うかどうか) は、本件調査での先方政府の反応次第で、決定する。</p>	<p>(1) PDM 案及び PO 案を作成。また、事前評価案 (5 項目評価) についても作成しており、JCC に向けて調整を図る。</p> <p>(2) R/D 署名については、ビジネスコースコンサルタント備上の関係から 8 月末~9 月初旬ころまでに実施するのが望ましい旨、調査団より日本側関係者に伝えた。現在、関係者と日程を調整中であるが、8 月上旬に実施する方向で調整中。</p>

## 5. 実施協議調査 (R/D、M/M)

実施協議調査の概要 (2010年8月)

### (1) 派遣の目的

- 1) 前回の調査を踏まえ整理した PDM、PO 案に基づく本プロジェクトの枠組みについて、対外経済関係省及び関係省庁、並びにプロジェクト関係者との間で協議・修正し、合意を得る。
- 2) 上記協議の結果を R/D 及び M/M に取りまとめ、署名交換を行う。

### (2) 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括／団長	伏見 勝利	JICA 公共政策部 ガバナンスグループ 日本センター課 課長

### (3) 調査日程

現地調査：平成 22 年 8 月 17 日 (火) ～8 月 21 日 (土)

月	日	曜	時間	総括／団長：伏見
8	17	火	21:00	(成田→ソウル→) タシケント着
	18	水	10:00	JICA 事務所、UJC 打合せ
			11:30	日本大使館訪問
			13:30	UJC 関係者インタビュー
			17:00	名古屋大学海外共同利用事務所訪問
	19	木	07:30	タシュケント発
			09:00	ブハラ着
			09:30	UJC ブハラ分室訪問
			11:00	ブハラ国立大学との協議
			14:00	UJC ブハラ分室関係者との協議
			21:30	ブハラ発→タシュケント着 (23:10)
	20	金	11:00	ウエストミンスター大学訪問
			15:30	対外経済関係・投資・貿易省との協議、R/D 協議及び署名
			16:30	UJC 打合せ
			22:20	タシュケント発
	21	土	12:10	成田着

### (4) 調査結果

本プロジェクトの枠組みを反映した R/D 案と、PDM を添付した MM 案を、CP 機関である対外経済関係・投資・貿易省に説明、合意を得た上で、それぞれに署名を得た。署名済み R/D 及び M/M を添付する。

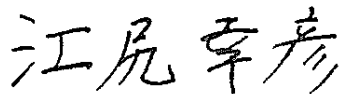


**RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF  
UZBEKISTAN ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS  
THROUGH UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions with the Uzbekistan authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of the Republic of Uzbekistan (hereinafter referred to as "Uzbekistan") for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Uzbekistan, signed in Tokyo on June 5, 2006 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and Uzbek authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Tashkent, August 20, 2010



---

Mr. Yukihiro EJIRI

Chief Representative,  
Uzbekistan Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



---

Mr. Nasridin E. Najimov

First Deputy Minister  
Ministry for Foreign Economic Relations,  
Investments and Trade  
Republic of Uzbekistan

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF UZBEKISTAN

1. The Government of Uzbekistan will implement the Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as “the Project”) in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as “the Equipment”) necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

#### 3. TRAINING OF UZBEK PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Uzbek personnel connected with the Project for technical training in Japan.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF UZBEKISTAN

1. The Government of Uzbekistan will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of Uzbekistan will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Uzbek nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Uzbekistan.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of Uzbekistan will grant in Uzbekistan privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of Uzbekistan will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of Uzbekistan will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Uzbek personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of Uzbekistan will provide the services of Uzbek counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of Uzbekistan will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Uzbekistan, the Government of Uzbekistan will take necessary measures to maintain at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Uzbekistan, the Government of Uzbekistan will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Uzbekistan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as "UJC") will

continuously retain the status as a non-governmental and non-commercial organization under the jurisdiction of the Government of Uzbekistan, whose founder of the organization is Ministry of Foreign Economic Relations, Investments and Trade of the Republic of Uzbekistan (hereinafter referred to as “MFERIT”).

2. Both sides will assign the Co-Director of UJC respectively. The Co-Director will be responsible for the management of the Project.
3. JICA will assign a Coordinator to take in charge of the coordination of the Project and manage General Affairs of UJC.
4. MFERIT will assign an Accountant/Coordinator, who will also assist both Co-Directors in coordination within MFERIT and among Uzbek authorities.
5. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to Uzbek counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
6. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, the Joint Coordinating Committee, whose functions and composition are described in Annex VI, will be established.

## V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Uzbek authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

## VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of Uzbekistan undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Uzbekistan except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

## VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of Uzbekistan on any major issues arising from, or in connection with, this Attached Document.

#### VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Uzbekistan, the Government of Uzbekistan will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Uzbekistan.

#### IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from December 1, 2010.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF UZBEK COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDING AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATION COMMITTEE

## ANNEX I      MASTER PLAN

### 1. Title of the Project

Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development

### 2. Overall Goal

UJC is maintained and further developed as a center that contributes to market-oriented economic reform in Uzbekistan and reinforcement of relationship including business activities between Uzbekistan and Japan.

### 3. Project Purpose

Institutional and financial system to sustainably develop human resources and strengthen relationship between Uzbekistan and Japan is built in UJC and Human resources that can contribute to market-oriented economic reform in Uzbekistan are produced through its activities.

### 4. Output

- (1) The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC.
- (2) System and programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.

### 5. Activities

#### Activities of Output 1

1. Conduct PMP (Professional Management Program) as in the Phase-2.
  - 1-1 Conduct PMP (night and daytime course for 5 months) twice every year.
  - 1-2 Plan and implement approaches for capacity building for local lecturers so that number of the subjects assigned to them can be increased.
  - 1-3 Strengthen the practicality of the course curriculum by collection of information on SME sector in Uzbekistan through incorporation of such actual information in teaching materials and other measures.
2. For supporting activities of A-Club (Alumni association of PMP graduates) and graduates of PMP, offer “Business Management Juku” (BMJ, provisional title) of a year course and build a human resource network of business management through operation of this program.
  - 2-1 Formulate the course curriculum for BMJ every year.
  - 2-2 Conduct BMJ by means of follow-up seminars for PMP graduates.

- 2-3 Conduct the seminars through participation of Chamber of Commerce and Industry (CCI) and/or other organizations in Uzbekistan, and build a human resource network among the participants.
- 2-4 Hold Open business forums at least once a year for discussing the outcomes obtained by the above and other relevant activities.
3. Offer and operate JMP (Junior Management Program), which is to be comprised of 7 subjects and conducted by local lecturers.
4. Conduct educational basic business seminars to SMEs in selected regions/cities except for Tashkent so that they can recognize the necessity of business education.

#### Activities of Output 2

5. Introduction of accounting by operation of the programs and stepwise charging of all the programs
  - 5-1 Introduce the accounting by operation of the programs to all the programs in UJC, and settle the balance of payments every year, if needed in a manner that calculate such settlement by separating funding to two main sources, namely, JICA local operation cost and UJC business revenues.
  - 5-2 For improving balance of payments, undertake self-support accounting, which means ensuring amount of revenue and other funding that can bear all operation costs of the programs by every possible measures including stepwise charging of all the programs and cost reduction.
6. Mutual understanding program, Japanese language course and IT for disabled persons
  - 6-1 Continue to implement these three programs as in Phase-2 of the previous project, subject to materialize self-support accounting fully or partly.
  - 6-2 Utilize UJC as a base where various organizations in both of the countries can conduct cultural exchange events, including support for study in Japan, promotion for interuniversity exchange of students and professors, and others.
  - 6-3 UJC continues to make efforts to promote Japanese language education in Uzbekistan through the activities such as to offer mainly hardware equipment of UJC (conference rooms and etc.) to support Japanese Language Teachers Association (JLTA), to share a purchase of teaching materials with JLTA and to conduct a series of Japanese language skill test.

#### **Amendment of the Master Plan**

In case the Master Plan is modified due to changes in the Project, both governments will agree to and confirm these modifications by exchanging Minutes of Meetings.

## ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

### 1. Long-Term experts

(1) Co-Director of UJC

(2) Coordinator

### 2. Short-term experts

(1) Experts on Business Course

(2) Experts on specific management and technical issues when necessary



## ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. The necessary equipment for the transfer of technology by the Japanese experts
2. Other materials and equipment mutually agreed upon as necessary

### Note:

Contents, specifications and quantity of the above-mentioned equipment will be decided through mutual consultations within the allocated budget of the Japanese fiscal year.

## ANNEX IV LIST OF UZBEK COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

The following personnel will be assigned to UJC

1. Co-Director
2. Accountant/Coordinator
3. Business course manager
4. Japanese language course manager
5. Administrative Manager
6. Staff members for Business course, Japanese language course and Exchange activities
7. Driver
8. Cleaner
9. Other part-time staff will be assigned when necessary

Note:

Actual assignment of the above personnel will depend on the progress of the Project.

## ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by the Government of Uzbekistan for the implementation of the Project.

1. Necessary buildings and facilities
2. Office Space for Japanese experts
3. Space for the machinery and equipment provided
4. Electricity, communications and other utility facilities
5. Other facilities mutually agreed upon as required

## ANNEX VI JOINT COORDINATION COMMITTEE

### 1. Function

The Joint Coordination Committee meeting will be held when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions;

- (1) To discuss and evaluate the function of the Project,
- (2) To discuss the policy for the activities of the Project, and to evaluate the content of activities,
- (3) To discuss other issues when necessity arises.

### 2. Members of the Joint Coordination Committee

#### (1) Chairperson:

Assigned by MFERIT

#### (2) Members:

##### a) Uzbek side:

1. Representative from MFERIT
2. Co-Director of UJC
3. Representative from other relevant Ministries
4. Other persons concerned and approved by JCC

##### b) Japanese side:

1. Representative from Embassy of Japan in Uzbekistan
2. Representative from JICA Uzbekistan Office
3. Co-Director of UJC
4. Other persons concerned and approved by JCC

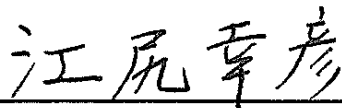
**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF  
UZBEKISTAN ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS  
THROUGH UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions with the Uzbekistan authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of the Republic of Uzbekistan (hereinafter referred to as "Uzbekistan") for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Uzbekistan, signed in Tokyo on June 5, 2006 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and Uzbek authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the Record of Discussions signed on August 20, 2010.

Both JICA and Uzbek side also agreed to make Minutes of Meetings in order to confirm the mutual understanding reached through the discussions as attached hereto.

Tashkent, August 20, 2010



Mr. Yukihiro EJIRI

Chief Representative,  
Uzbekistan Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Nasridin E. Najimov

First Deputy Minister  
Ministry for Foreign Economic Relations,  
Investments and Trade  
Republic of Uzbekistan

## THE ATTACHED DOCUMENT

### 1. Project Design Matrix

As an implementation guideline of the project management, both sides agreed to apply the PDM shown in ANNEX I. After the commencement of the Project, the PDM will be further reviewed and authorized by the Joint Coordination Committee in due course.

### 2. Plan of Operation

Both sides agreed that the tentative Plan of Operation for the entire period shown in ANNEX II. The Plan of Operation is subject to change in accordance with the progress of the Project.

ANNEX I      Project Design Matrix  
ANNEX II     Plan of Operation

## PDM: Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development

Duration: 1 December 2010 to 30 November 2015 (5 years)

Main target group: Professionals in private sectors, entrepreneurs, general public

Drafted: 20 August 2010

Project Narrative Summary	Verifiable Indicators	Measure of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b> UJC is maintained and further developed as a center that contributes to market-oriented economic reform in Uzbekistan and reinforcement of relationship, including business activities between the country and Japan.</p>	<p>1. Implementation of the business courses is continued and 200 or more persons are trained in the courses every year. 2. The regional courses are continuously conducted in four or more provinces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Report of UJC</li> <li>• UJC project documents</li> <li>• Operation of UJC website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzbekistan's policy towards market economy does not change</li> <li>• World economy does not deteriorate enormously</li> </ul>
<p><b>Project Purpose</b> 1. Institutional and financial system to sustainably develop human resources and strengthen relationship between Uzbekistan and Japan is built in UJC and Human resources that can contribute to market-oriented economic reform in Uzbekistan are produced through its activities.</p>	<p>1-1 In total, 150 or more persons are trained in the business courses every year. 1-2 The regional courses are continuously conducted by strengthening the cooperation network with relevant organization(s) in Uzbekistan. 1-3 Project (Business) Plan and Action Plan of UJC are prepared by themselves every year. 1-4 Percentage of local lecturers are xx %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual work reports by the experts</li> <li>• Semiannual work reports by the experts</li> <li>• Annual report of UJC</li> <li>• Minutes of JCC</li> <li>• UJC financial statements by the programs - business course, mutual understanding and Japanese language</li> <li>• Other project documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The chapter 5 of Welfare Improvement Strategy (2008-2010) to support SME sector does not change.</li> <li>• Persons willing to be trained in the courses continuously exist.</li> </ul>
<p><b>Outputs</b> 1. The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC. 2. System and programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.</p>	<p>1-1 PMP is conducted ten times in total. 1-2 Local lecturers take charge of xx subjects for PMP. 1-3 Seminars organized by the collaboration with CCI and others reach xx times. 1-4 Open business forum is held at least once a year. 2-1 Balance of revenue and expenditure is checked by the program-based accounting. 2-2 By the end of the Project, self-support accounting is fully materialized in Japanese language course and partly materialized in other programs respectively. 2-3 By end of the Project, JICA local operation cost is reduced by 30% of the amount of the JICA local operation cost paid in the calendar year of 2009.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semiannual work reports by the experts</li> <li>• Reports on training in Japan</li> <li>• Individual work reports by the experts</li> <li>• Account records of the local operation costs paid by JICA</li> <li>• Disbursement records from UJC bank account</li> <li>• UJC business revenue records</li> <li>• UJC financial statements by the programs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UJC obtains necessary support such as facility and utility charges from Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade of Uzbekistan to continue the Project</li> <li>• UJC Obtains cooperation from Chamber of Commerce and Industry (CCI) and Japanese Language Teachers Association (JLTA)</li> </ul>

<p><b>Activities</b></p> <p><b>Activities of Output 1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduct PMP (Professional Management Program) as in the Phase-2.</li> <li>1-1 Conduct PMP (night and daytime course for 5 months) twice every year.</li> <li>1-2 Plan and implement approaches for capacity building for local lecturers so that number of the subjects assigned to them can be increased.</li> <li>1-3 Strengthen the practicality of the course curriculum by collection of information on SME sector in Uzbekistan through incorporation of such actual information in teaching materials and other measures.</li> <li>2. For supporting activities of A-Club (Alumni association of PMP graduates) and graduates of PMP, offer "Business Management Juku" (BMJ, provisional title) of a year course and build a human resource network of business management through operation of this program.</li> <li>2-1 Formulate the course curriculum for BMJ every year.</li> <li>2-2 Conduct BMJ by means of follow-up seminars for PMP graduates.</li> <li>2-3 Conduct the seminars through participation of Chamber of Commerce and Industry (CCI) and/or other organizations in Uzbekistan, and build a human resource network among the participants.</li> <li>2-4 Hold Open business forums at least once a year for discussing the outcomes obtained by the above and other relevant activities.</li> <li>3. Offer and operate JMP (Junior Management Program), which is to be comprised of 7 subjects and conducted by local lecturers.</li> <li>4. Conduct educational basic business seminars to SMEs in selected regions/cities except for Tashkent so that they can recognize the necessity of business education.</li> </ol> <p><b>Activities of Output 2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Introduction of accounting by operation of the programs and stepwise charging of all the programs</li> <li>5-1 Introduce the accounting by operation of the programs to all the programs in UJC, and settle the balance of payments every year, if needed in a manner that calculate such settlement by separating funding to two main sources, namely, JICA local operation cost and UJC business revenues.</li> <li>5-2 For improving balance of payments, undertake self-support accounting, which means ensuring amount of revenue and other funding that can bear all operation costs of the programs by every possible measures including stepwise charging of all the programs and cost reduction.</li> <li>6. Mutual understanding program, Japanese language course and IT for disabled persons</li> <li>6-1 Continue to implement these three programs as in Phase-2 of the previous project, subject to materialize self-support accounting fully or partly.</li> <li>6-2 Utilize UJC as a base where various organizations in both of the countries can conduct cultural exchange events, including support for study in Japan, promotion for interuniversity exchange of students and professors, and others.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Inputs</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Japan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Long-term expert: 2 persons (co-director and coordinator)</li> <li>2. Short-term expert: 6 to 8 persons per annum (business course lecturers 6~8 persons)</li> <li>3. Local operation costs</li> <li>4. Training in Japan</li> </ol> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Uzbekistan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co-director</li> <li>2. Coordinator-accountant(s)</li> <li>3. Provision of floor space and facilities for UJC</li> <li>4. Utility charges for the above</li> </ol> </div>
---	--



<p>6-3 UJC continues to make efforts to promote Japanese language education in Uzbekistan through the activities such as to offer mainly hardware equipment of UJC (conference rooms and etc.) to support Japanese Language Teachers Association (JLTA), to share a purchase of teaching materials with JLTA and to conduct a series of Japanese language skill test.</p>	<p><b>Preconditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Society in Uzbekistan continues to be stable</li> </ul>
---	--

Remarks:

Regarding "xx" in PDM, actual number will be decided through mutual consultations within 1 year after starting the Project.

Amount of the JICA local operation cost paid in the calendar year of 2009: US\$321,036

UJC: Uzbekistan Japan Center for Human Development

*Input of Volunteers such as JOCV and SV are excluded from PDM (although volunteers are planned to be dispatched)*

Project Activities	2010			2011			2012			2013			2014			2015														
	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Implementation of PMP 1-1 To conduct PMP (night/daytime course for 5 months) courses. 1-2 To implement capacity building for local lecturers 1-3 To further strengthen practicality of the curriculum																														
2. Opening of BMJ and network building 2-1 Course curriculum for BMJ is formulated every year. 2-2 BMJ course is conducted. 2-3 Through seminars, human resource network built. 2-4 To hold Open Business Form																														
3. Implementation of JMP																														
4. Implementation of Regional Course PMP introductory course is conducted.																														
5. Accounting by operation and stepwise charging 5-1 To introduce the accounting by operation and settlement 5-2 To undertake Self-support accounting																														
6. Mutual understanding program and others 6-1 To materialize self-support accounting for these programs 6-2 To utilize UJC as a base for culture exchange. 6-3 To continue to make efforts to promote Japanese language education and support JLTA																														

Abbreviation

- BMJ: Business Management Juku
- CCI: Chamber of Commerce of Uzbekistan
- JMP: Junior management program
- JTA: Japanese Teacher Association
- PMP: Professional management program
- UJC: Uzbekistan-Japan Human Development Center

■ Action that is mostly scheduled but subject to scheduling by UJC

□ Action that is to be scheduled by UJC